

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Подолання опору персоналу в умовах реалізації
організаційних змін»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Чекаліна (Мохова) Анастасія Романівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Діагностика управління організаційними змінами підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Успішне функціонування підприємства агропродовольчої сфери залежить від правильного впровадження процесу впровадження організаційних змін. Застосування провідного досвіду розвинених країн у використанні основних методів і форм впровадження організаційних змін може допомогти організаціям підвищити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток організацій, чим і пояснюється обрана тема.

Питання подолання опору персоналу підприємства за сучасних умов є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: Є. Барвінська, Н. Георгіаді, І. Грибик, Т. Кужда, Р. Лепа, Г. Лучко, О. Охтень, І. Сташкевич, Л. Попадюк, Н. Смолінська та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана робота виконана згідно плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін в підприємстві агропродовольчої сфери. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорії «зміни», «організаційні зміни», «опір змінам» тощо;
- проаналізовано сучасний стан управління персоналом господарства;
- розроблено рекомендації щодо подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін суб'єкта господарювання у перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін у підприємстві.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти подолання опору персоналу в підприємстві агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи і прийоми, як монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для запровадження напрямів подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін підприємства агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на підприємствах галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати даного дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Формування стратегії управління людськими ресурсами підприємства агропродовольчої сфери», «Кадровий потенціал як елемент стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Особливості організації роботи керівника сучасного підприємства» у збірниках конференцій, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 2 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Ефективність на кожному етапі розвитку організації пов'язана зі змінами внутрішньої діяльності. Це вимагає відповідної реакції з боку корпоративного менеджменту через складність, динамічність і невизначеність факторів зовнішнього середовища. Це може проявлятися у внесенні відповідних коригувань у будь-який процес, наприклад, конфігурація компонентів системи. Здатність вносити правильні зміни в потрібний час стає одним із визначальних факторів виживання та успіху компанії. Організаційні зміни, які своєчасно заплановані та ефективно впроваджені на підприємстві, мають вирішальне значення.

Таким чином, організаційні зміни є результатом процесу прийняття рішень і різноманітних процесів вирішення проблем [15, с. 66]. Деталі організаційних зміни є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Немає однозначності у визначенні цього поняття та проявів і факторів організаційних змін (додаток Б).

Сфера організаційних змін включає функціональні процеси, які порушують процеси розвитку, що розгортаються, порушують динамічний розвиток у цій структурі та порушують цей баланс. Можна відзначити, що серйозні та часткові зміни в одній із сфер діяльності організації впливають не тільки на інші сфери, а й на організацію в цілому. Слід приділити увагу організаційним параметрам, на які впливають організаційні зміни, таким як технологія, продукти, обладнання, організаційна структура, робочі підрозділи, методи управління, організаційна поведінка та самі процеси управління [4, с. 42].

Різні види визначаються характером і глибиною організаційних змін (додаток В). Вони визначаються слабкими і сильними сторонами організації, а також рівнем зовнішнього впливу на організацію.

Також можна виділити наступні види змін [5, с.385; 18, с. 55]:

1. Технологічні зміни. Завдання технологічних змін полягає в тому, щоб підвищити ефективність виробництва товарів або послуг. Сучасні вітчизняні підприємства все частіше стикаються зі змінами в управлінських і сервісних технологіях. Тобто необхідні знання комунікації та управління інформаційними технологіями. Технологічні зміни ефективніші в гнучких і децентралізованих структурах, а жорсткі бюрократичні структури їм заважають.

2. Зміни продукту. Зміни, які компанії вносять у свої продуктові лінії, пов'язані насамперед зі зміною потреб і вподобань споживачів. Серйозну конкурентну перевагу має компанія, яка володіє швидким і креативним механізмом вирішення проблеми, що забезпечує потрібний продукт на ринок.

3. Структурні зміни. Структурні зміни стосуються корпоративних цілей, ієрархій, процедур і структур. Найпоширеніша тенденція структурних змін: перехід від механічної структури до адаптивної структури, спрощена ієрархічна структура, децентралізоване управління, зміна системи винагороди, перегляд системи оцінки якості роботи, нові правила тощо. На відміну від технологічних змін, впровадження структурних змін є «зверху вниз» для реалізації це працює. Тому що топ-менеджмент, у цьому випадку, більш кваліфікований, ніж спеціалісти, які працюють у сільській місцевості [27, с. 6].

4. Культурні зміни. Найповільніше культурні зміни відбуваються у підприємствах. Перш за все, це зміна цінностей, норм, установок, переконань і поведінки співробітників. Сучасний менеджмент має досить багатий набір заходів щодо трансформації корпоративної культури. Одним із них є «організаційний розвиток», у якому використовуються спеціально розроблені методи дій, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства та вдосконалення системи внутрішніх відносин.

Фактори, пов'язані зі складністю організаційних змін, прийнято

поділяти на такі групи [29, с.89; 30; 37, с. 122]:

1. Фактори, що підтверджують залежність від особливостей запропонованих організаційних змін. Кожен працівник хоче балансу між отриманням від організації та віддачею на свою користь. Існування недоліків у здійсненні тих чи інших заходів буде відповідати спробами компенсації за рахунок різноманітних економічних чи психо-соціальних інтересів. Перешкоди, пов'язані з впровадженням організаційних змін, іноді мають маніпулятивний характер. Ставлення працівників до організаційних змін також визначається тим, належать вони до певної групи чи ні.

2. Фактори, засновані на ставленні до організаційних питань, програмування та реалізації організаційних змін. Практично з будь-яким нововведенням неможливо передбачити всі можливі результати, що може викликати занепокоєння, страх у співробітників.

Брак інформації під час інновацій, наявність авторитарного директивного керування посилює невизначеність і, як наслідок, ускладнює впровадження організаційних змін [1; 10, с. 7].

3. Фактор залежності від «агента змін» або керівника виникає через недостатню ефективність відносин між працівником і керівником або «агентом змін». Підлеглі, зазвичай, не довіряють непопулярним лідерам або новаторам і ставляться до пропозицій з підозрою.

Опір працівників організаційним змінам – це поведінка працівників, які не довіряють, затримують процес впровадження організаційних змін або виступають проти нього [17, с. 112].

Наявність організаційного опору є результатом реакції бізнесу як соціальної системи на дії, спрямовані на зміну умов його функціонування. Джерелами опору організації змінам можуть бути як зовнішні сили, так і співробітники організаційного суб'єкту. Це суттєва складова щодо всіх якісних змін на підприємстві. Характер опору проявляється у вигляді пасивного (прихованого) неприйняття змін, що відбуваються, або активного (відкритого) протидії змінам [20, с. 89].

У разі неявного пасивного опору, який може виникати протягом відносно тривалого періоду часу, ймовірність значно більших втрат при виконанні стратегічного плану та досягненні поставлених компанією цілей значно вища, ніж за умов активного опору. Залежно від серйозності зміни сила і напрям опору всередині організації можуть змінюватися. Необхідною умовою пом'якшення протиріч такого роду і запобігання загостренню конфліктів всередині організацій є своєчасне виявлення причин опору, в результаті чого формуються комплексні заходи щодо адаптації трудового колективу до змін, гнучка мотивація та стимулювання персоналу до пристосування до змін [22, с. 11].

Активний опір включає: критику змін, заяви проти змін; бойкот змін [31, с. 159].

Пасивна відмова від змін включає: уповільнення роботи і зниження інтенсивності роботи або виробництва, погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі, виникнення конфліктів; звільнення працівника [7, с.89].

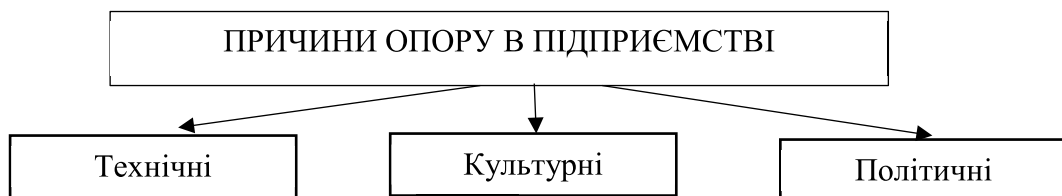


Рис. 1.1. Причини опору в підприємстві [18, с.169]

Причини опору можна звести до трьох груп: технологічні, культурні та політичні [15, с.66]:

1. Технічні причини – це причини, пов’язані з тим, як взаємодіють бізнес-процеси та людські ресурси. Ці причини включають:

1.1. Відсутність комунікацій та ресурсів для інновацій. У цьому випадку керівники переоцінюють свої можливості, але підлеглі знають реальну ситуацію в організації і викликають опір.

1.2. Внутрішні розбіжності в організаціях, пов'язані з культурними відмінностями, соціальними конфліктами в групах, неправильною позицією лідерів, недостатньою взаємодією з організаційним колективом. Все це може призвести до опору певних груп, що діють в організації [12, с. 228].

1.3. Страх невідомого (невідомий результат). Це трапляється з членами організації або іншими людьми, які відчують негативні наслідки можливого провалу майбутніх змін через те, що деякі люди іноді не бачать перспективи інновацій.

1.4. Відсутність лідерів. Щоб досягти якісних змін в організації, потрібно бути активним інструментальним лідером, який може грамотно організувати зміни та вести людей у правильному напрямку.

1.5. Витрати зменшуються. Якщо зміни відбудуться на піку успіху організації, опір буде більшим, оскільки працівники вважатимуть зміни недоречними, оскільки організація настільки успішна [5, с. 194].

1.6. Відсутність систем консультування та навчання. Без системи дисципліни та контролю опір змінам неминучий.

2. Організації мають соціальні норми та цінності, з яких виникають культурні причини опору [8; 13, с. 26]:

2.1. Вплив попередніх цінностей. Кожен член організації має систему цінностей, і втручання може призвести до відмови від запропонованих цінностей, викликаючи опір.

2.2. Повернення до традицій. Більшість людей віддані давнім традиціям. Менеджери можуть зіткнутися зі змінами, якщо зміни мають значний вплив на звички окремих людей, а також груп або відділів.

2.3. Вплив регуляторного контролю. Введення нових правил, за якими повинні діяти організації, сприймається людьми дуже інтенсивно через те, що люди давно адаптувалися до нових і істотно змінилися умов праці. Психологічно важко звикнути до нововведень, тому обирає шлях найбільшого опору, вважаючи це неправильним, оскільки не дотримується правил і ображає керівництво згори [14, с. 102].

3. Політичні причини опору організаційним змінам виникають у результаті перерозподілу влади у зв'язку зі структурними та культурними змінами, що відбуваються в організаціях. Нова ситуація змушує керівників усіх рівнів задуматися про те, хто несе відповідальність за прийняття управлінських рішень після змін. Якщо менеджери можуть відповісти на це питання, можна сказати, що вони позитивно ставляться до інновацій. Однак, може бути декілька опорів [17, с. 96; 19, с. 78].

3.1. Можлива втрата авторитету і впливу. Якщо в результаті реструктуризації менеджери займають нижчу позицію в структурі управління або якщо відносини між керівниками і підлеглими змінюються в процесі інновацій, опір неминучий і досить високий.

3.2. Критика лідера. Більшість менеджерів вважають, що критика керівництвом колишніх методів контролю та управління невиправдана, воліючи захищати стару практику та уникати інновацій.

3.3. Змінюючи зміст процесу прийняття рішень, кожен менеджер прагне дотримуватися звичного плану, який він використовує протягом тривалого часу, а час і нові методи прийняття рішень можуть бути досить складними. Стійкість спостерігається протягом усього адаптаційного періоду, поки менеджер не адаптується до нових умов.

3.4. Зміна форм владного впливу. Якщо потрібно змінити форму управління, повинні бути готові до опору. Менеджери, наприклад, раніше орієнтувалися на авторитет експертів, а зміни введуть силу примусу, що саме по собі викличе опір у період адаптації до нового порядку [21].

Таким чином, дивлячись на цю класифікацію, можна зробити висновок, що причини для опору організаційним змінам існують лише в групі або вищому керівництві.

У колективі можна виділити наступні причини опору [25; 28, с.82].

1. Тиск з боку колег. Опір може виникнути, коли один із співробітників не до кінця розуміє принципи змін і нав'язує негативну думку іншому колезі.

Ходять чутки в цьому випадку. Однак якщо його думку підтримує значна частина колективу, подолати опір буде досить складно.

2. Втома від змін. Якщо зміни стають частим явищем в організації, участь співробітників у цьому процесі може бути досить пасивною і навіть приймати агресивні форми у вигляді бажання повалити ініціаторів змін. Вони можуть думати, що зміни відбуваються лише заради змін, або їхній ентузіазм щодо будь-яких змін у житті організації може зменшитися або зникнути взагалі [32, с. 246].

3. Попередня зміна не виконана. Причина цього досить очевидна. Якщо організація має поганий досвід зі змінами, які негативно впливають на організацію в цілому, співробітники не довірятимуть змінам і, як наслідок, це призведе до активної форми опору.

Виникнення кожної з цих причин насамперед пов'язане з небажанням співробітника змінюватися і його нездатністю самовиразитися індивідуально і на рівні групи [35, с. 201].

Методологічні варіації коливаються від м'якого (комунікація) до жорсткого (сила, примус). Перш за все, необхідно провести аналіз ситуації в організації, враховуючи її цілі, завдання, характер і терміни змін, а також проаналізувати активні сили. У результаті визначається найбільш ефективний метод впливу. Аналізуючи силове поле, зверніть увагу на робітників і класифікуйте їх за змінами. Виходячи з набору критеріїв, деякі співробітники мають відданість, а інші мають опір змінам. У цьому випадку його можна визначити за допомогою двох факторів [33; 36, с. 298].

- пасивний або активний коефіцієнт опору;
- фактори, за якими зміни схвалюються або відхиляються.

Експерти стверджують, що для виявлення опору змінам у випадку інновацій необхідно перерахувати фактори, які безпосередньо впливають на ефективність змін. Наступний крок включає порівняльний аналіз ефектів сил. Ця модель зазвичай має форму пружини, в якій більший вплив позитивних думок зменшує ступінь негативного впливу, і навпаки. У той же час слід

пам'ятати, що зі збільшенням створюваного тиску збільшується і вихідна сила. Навіть коли «опозиція» усунута, існує потенціал для вибуху опору з часом, який може перевищити початковий негативний рівень [27, с. 4].

При цьому необхідно враховувати доцільність відступу в разі активних факторів «проти» зміни.

Час опору – це період, протягом якого опір найкраще долається. Найбільшого поширення подолання опору змін набув метод, запропонований Дж. Коттером і Л. Шлезінгером. Зокрема, пропонуються наступні пункти [4, с. 42].

1. Комунікаційно-інформаційне забезпечення. Необхідно надати повну інформацію персоналу щодо майбутніх змін. Співробітники повинні розуміти наслідки цих інновацій, вартість їх впровадження та їхні очікування щодо кінцевого результату. Подання інформації, зазвичай, проводиться за допомогою таких методів, як дискусії, доповіді або групові семінари.

2. Безпосередньо брати участь у процесі змін. На етапі планування менеджери можуть залучити до процесу потенційних противників.

3. Підтримка і опора. Відповідальний керівник повинен прислухатися до своїх підлеглих, надавати емоційну підтримку, надавати можливість підвищувати свою кваліфікацію та набувати нових навичок, необхідних для нових умов праці [15, с. 67].

4. Контракти та переговори. Цей спосіб протидії опору передбачає матеріальні та нематеріальні стимули по відношенню до активних або пасивних супротивників змін [12, с. 227].

5. Кооптація й маніпуляція. Маніпуляція створює можливість вибіркового використання інформації та побудови її в певному порядку, щоб приховати явні наміри керівника. Окремою формою маніпулювання є кооптація, принцип якої полягає в значному зниженні опору шляхом надання конкретним працівникам бажаних ролей під час впровадження змін.

6. Явний та непрямий примус, сила. Примус є найбільш використовуваним методом подолання опору. З боку керівника як явні, так і

приховані погрози можуть використовуватися для того, щоб змусити підлеглих прийняти організаційні зміни (звільнити з посад, якщо вони не виконують своїх нових обов'язків, перевести на менш оплачувані посади). Недоліком такого способу подолання опору очевидна. Бо вимушені зміни викликають більше невдоволення працівників. У той же час, якщо потрібні швидкі рішення і зміни, в більшості випадків сила є найефективнішим способом досягнення ваших цілей [18, с. 56].

Будь-який метод, який використовується для подолання опору, є найбільш ефективним, якщо залучаються до процесу людей, які раніше були зацікавлені в участі в процесі змін. У цьому випадку в групі, відповідальній за запропоновані організацією зміни, є можливість відчувати себе господарем становища, доопрацювавши недоліки, які можуть виявитися під час роботи. Таким чином співробітники візьмуть все за свій рахунок, не шукаючи причину невдачі.

Успіх впровадження інновацій характеризується ефективністю поєднання різних підходів для зниження негативного ставлення до майбутніх впровадження та їх наслідків.

Дослідник заснував свій факторний аналіз на причинах опору організаційним змінам і способах його подолання. Він визначає кілька факторів [35, с. 203].

Фактор 1. Аналіз причин поведінки особистості. Щоб реалізація була позитивною, необхідно врахувати можливі потреби, побажання, пропозиції та вимоги окремих працівників та надати їм відповідну інформацію. Таким чином, контекст призводить до зацікавленості в ефективних змінах, що може значно зменшити опір, коли є проблеми та недоліки [1; 12, с. 221].

Фактор 2. Важливість авторитету лідера. Організації часто мають два типи лідерів: формальних і неформальних. Можливі поєднання як уособлення однієї людини, так і зовсім іншої людини.

Зазвичай, зауваження менеджерів не залишаються без уваги. Його теза досить значуща в тому, що якщо він є формальним лідером, тобто офіційним

менеджером, персонал боїться втратити свою посаду.

Водночас, неформальні лідери можуть мати більший вплив на процес змін, оскільки вони персоніфікують основні складові активної групи. Людина, на яку спрямований процес змін, може очолити зміни, лише якщо її підтримує авторитетний лідер [15, с. 68].

Фактор 3. Інформованість групи. Наявність конкретної інформації про впровадження змін, тобто аспекти, яких торкнулися зміни, подальшу роботу групи, дає співробітникам повну картину майбутньої ситуації. Централізована інформація, доступність і рівень важливості є дуже важливими цінностями. Якщо ви чітко позначите межі змін, команда матиме більше можливостей для обговорення своїх поглядів і, як наслідок, менше шансів чинити опір.

Фактор 4. Оптимальний рівень розуміння необхідності змін. Впроваджуючи зміни, потрібно мати загальну та конкретну картину розуміння ситуації кожним, щоб отримати бажані результати. Незалежні розслідування, як правило, проводяться з боку персоналу, враховуючи його зацікавленість в успіху змін, і можуть виявити обхідні шляхи вирішення проблем, що виникли.

Цінність фактів, отриманих окремими співробітниками, при правильному представленні іншим членам групи набагато вище, ніж у зовнішніх експертів [21; 27, с. 3].

Фактор 5. Належність до групи. Кожен член групи повинен усвідомлювати свою важливість у процесі змін. Коли пропозиції щодо організаційного вдосконалення надходять зсередини організації, опір мінімальний, тоді як запити щодо змін ззовні зустрічають більший опір. Участь у змінах різна і характеризується:

- беруть участь усі учасники групи;
- окремі учасники групи беруть участь;
- тільки керівники можуть брати участь.

Фактор 6. Авторитет групи. Фактори згуртованості команди можуть

зменшити або збільшити опір, залежно від того, чи дійсно запропоновані зміни необхідні. Чим вищий рівень влади групи над своїми членами, тим більша її готовність до змін [34, с. 98].

Фактор 7. Лідери підтримують зміни. Якщо впровадження зміни потребуватиме багато часу, робоча група повинна мати лідера.

У цьому методі передбачається наявність факторного аналізу ситуації при подоланні опору організаційним змінам, що дозволяє врахувати всі дрібниці і приховане невдоволення співробітників [32, с. 248].

Таким чином, нами були розглянуті основні методи подолання опору змінам за сучасних умов. Водночас, необхідно вивчити поведінку окремих працівників, щоб скласти точнішу картину та виявити справжні причини опору організаційним змінам у підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із підприємств агропродовольчої сфери, що розташоване у Полтавському районі, аграрне підприємство, яке займається вирощуванням таких культур: соняшник, пшениця, соя, ячмінь, кукурудза на зерно, та відгодівлею великої рогатої худоби, свиней. Одночасно, суб'єкт підприємницької діяльності надає послуги власного автопарку й тракторного парку працівникам господарства і громадянам.

Так, господарська діяльність суб'єкта господарювання, що досліджується, підпорядкована статуту. Агроформування занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має штамп, розрахунковий рахунок, печатку.

Підприємство здійснює ініціативну, самостійну, на власний ризик господарську діяльність, систематичну діяльність, із метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками й забезпечення економічних та соціальних результатів. Агроформування самостійно планує й здійснює фінансову, господарську діяльність, а також розпоряджається продукцією, що вирощується й одержаним прибутком. Майно суб'єкта господарювання становлять оборотні кошти, основні засоби, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі господарства. Майно господарюючого суб'єкту належить йому на праві власності.

Умови діяльності господарства схожі з умовами інших господарств Полтавського району та області. Отже, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

За сучасних умов управління персоналом здійснюється у межах

організаційних структур, за рахунок яких забезпечується планомірний та систематичний вплив на поведінку працівників колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними.

Організаційна структура суб'єкту підприємницької діяльності демонструє впорядковане розміщення його управлінських елементів й форму їх взаємозв'язку, тим самим, перетворюючи існуючу структуру на систему.

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджери агроформування діють групи фахівців, що об'єднані в організаційні відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах власних повноважень забезпечувати управлінські рішення і віддавати певні розпорядження у агропідприємстві (додаток Д).

Динаміку складу й структури земельних угідь агроформування наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2022 рр., га**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	4200,0	4220,0	4309,0	102,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4152,0	4110,0	4201,0	101,2
рілля	3956,0	3914,0	3978,0	100,6
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1722,8	1705,4	1721,7	99,9

Отож, аналіз даних табл. 2.1 дають змогу зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь агроформування становить 4201,0 га, площа ріллі – 3978,0 га. За 2020-2022 рр. прослідковується зростання площі ріллі на 0,6 % або 22,0 га, що пов'язане із зростанням чисельності договорів на оренду землі. На 0,1% зменшилася кількість сільськогосподарських угідь у розрахунку на 1

працівника за 2020-2022 рр.

Кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності. Кількість працівників у агропідприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт у галузі виробництва.

Першим кроком є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2020-2022 рр.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	241	244	+3
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	19,1	18,7	19,3	0,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	195	196	197	+2,0
до загальної кількості працівників, %	80,9	81,3	80,7	-0,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	97,9	98,3	99,6	1,7

Відповідно, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2022 р. становить 197 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 244 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 47 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 99,6 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки						2022 р. від 2020 р., (+, -)
	2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	26	10,8	35	14,5	40	16,4	+14
25-40 років	73	30,3	74	30,7	68	27,9	-5
41-50 років	76	31,5	87	36,1	82	33,6	+6
Передпенсійні роки	66	27,4	45	18,7	54	22,1	-12
Разом	241	100,0	241	100,0	244	100,0	+3

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (31,5 % в 2020 р., 36,1 % в 2021 р., 33,6 % в 2022 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (10,8 % – в 2020 р., 14,5 % – в 2021 р., 16,4 % – в 2022 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (27,4 % в 2020 р., 18,7 % в 2021 р., 22,1 % в 2022 р.).

Дослідивши дані, табл. 2.3 дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр. За досліджуваний період питома вага категорії працівників 15-24 рр. зросла на 14 осіб або 5,4 % та 41-50 рр. – на 6 осіб або 2,1 %. Одночасно, кількість працівників передпенсійного віку зменшилася на 12 осіб або 5,3 % відповідно.

Охарактеризуємо персонал за статтю працюючих на підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 78,8 % – у 2020 р., 78,4 % – у 2021 р., 79,1 % – у 2022 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою виробництва.

Таблиця 2.4

Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю, 2020-2022 рр.

Показники	Роки						2022 р. до 2020 р., (+, -)
	2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	190	78,8	189	78,4	193	79,1	+3
Жінки	51	21,2	52	21,6	51	20,9	0
Разом	241	100,0	241	100,0	244	100,0	+3

Для аналізу діяльності суб'єкту господарювання агропродовольчої сфери, необхідно розглядати виробничий напрямок і спеціалізацію, саме тому розглянемо дані додатку Е.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур 39,6 %, молока – 22,9 %, соняшнику – 12,0 % від загального обсягу грошових надходжень. У цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складає 63,4 %, тоді як 36,6 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства ($K_c=0,321$), що можна пояснити його орієнтацією, у першу чергу, на виробництво зерново-технічних культур й молока.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності, розглянувши дані табл. 2.5.

Очевидно, що аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 2133,5 тис. грн або 1,8 %.

До того ж, чистий прибуток у 2020 р. становив 9655,0 тис. грн, а в 2022 р. – 482,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 9173,0 тис. грн або на 95,0 %.

Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 102243,0 тис. грн, що більше порівняно з 2020 р. на 26664,0 тис. грн або на 26,1 % відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	119892,7	146045,8	122026,2	101,8
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	614,8	745,1	619,4	100,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2887,6	3553,4	2904,7	100,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102243,0	100034,0	128907,0	126,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9655,0	30904,0	482,0	5,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	9,4	30,9	0,4	-

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 9,4 %, що на 9,0 п. п. вище, ніж у 2022 р. (0,4 %).

Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, здатних різнобічно охарактеризувати спрямованість діяльності агроформування.

Проаналізуємо динаміку ліквідності й платоспроможності підприємства агропродовольчої сфери у табл. 2.6.

Здійснивши аналіз даних табл. 2.6, робимо висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. становить 0,282, тому відхилення даного періоду становить 0,068, і акцентує на зниженні можливостей агроформування до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 1,219, тоді

як у 2020 р. значення даного показнику складало 7,871. Усереднене значення показника за досліджуваний 2020-2022 рр. перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), яке свідчить про задовільний рівень.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ліквідності й платоспроможності підприємства,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,350	0,437	0,282	-0,068
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,233	2,598	5,304	+2,071
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,871	9,387	1,219	-6,652
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,873	0,893	0,808	-0,065

Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями є негативним явищем господарювання за досліджуваний період ($- 6,652$).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши одночасно із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Даний показник у 2022 р. (+ 5,304) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Аналіз рівня забезпеченості підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,808.

Дані, що розраховані, свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства Полтавського району є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Отож, діяльність агропідприємства пов'язана з необхідністю забезпечення певних процесів щодо подолання опору працівників організаційним змінам, що відбуваються за сучасних умов.

Розглянемо особливості управління змінами підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика управління змінами підприємства

Зміни є важливою частиною будь-якого бізнесу чи організації, оскільки середовище, в якому відбуваються зміни, є динамічним і мінливим. Тому суб'єкти господарювання повинні реагувати на мінливе середовище шляхом ефективного впровадження змін. Це актуалізує питання ефективного управління змінами на підприємствах агропродовольчої сфери.

Управління змінами – це певний процес систематичної корекції напрямків діяльності агропідприємства, модифікації поведінки його працівників в умовах сучасних змін.

Далі розглянемо організаційні зміни в агроформуванні, які відбулися у 2020-2022 рр. Провадимо SWOT-аналіз методів впровадження організаційних змін для оцінки організаційних змін на підприємстві (табл. 2.7).

Отож, потрібно відзначити, що серед основних слабких сторін досліджуваного підприємства є готовність та здатність до адаптації працівників до організаційних змін, що відбуваються на підприємстві (опір змінам працівників); середній вік працівників (за даними розрахунків, лише 13,9 % в середньому працівників входять до вікової категорії 15-24 років); перехід працівників до підприємств-конкурентів; відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом агроформування при впровадженні організаційних змін тощо.

Організаційні зміни та причини їх впровадження на агропідприємстві, які відбулися в 2020-2022 рр.:

1. Відсутність зростання продуктивності праці. Як було розглянуто раніше, виробництво товарної продукції у 2022 р. збільшилася на 1,8 %, при цьому відбулося збільшення собівартості виробництва продукції на 26,1 %, що спричинило зменшення чистого прибутку на 95,0 %, внаслідок чого сталося скорочення заробітної плати.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз організаційних змін в підприємстві, 2020-2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розширення площі посівів. 2. Висококваліфіковані фахівці. 3. Чистий прибуток протягом досліджуваного періоду.	1. Відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом агроформування при впровадженні організаційних змін. 2. Перехід (звільнення) працівника до конкурентів. 3. Середній вік працівників. 4. Коливання грошових надходжень протягом досліджуваного періоду. 5. Готовність адаптації працівників до організаційних змін, що відбуваються на підприємстві (опір змінам працівників)
Можливості	Загрози
1. Розширення масштабу функціонування підприємства. 2. Існуючі можливості для розвитку нових напрямів господарювання. 3. Опанування нових стратегій подолання опору змінам персоналу підприємства.	1. Воєнний стан в Україні. 2. Зниження платоспроможності споживачів продукції. 3. Несприятливі природно-кліматичні умови, що впливають на продуктивність працівників.

З впровадженням організаційних процесів і збільшенням витрат, агроформування на 2023 р. прийнято рішення щодо скорочення робочих місць на 7 одиниць відносно 2022 р. Дана проблема є основною причиною опору персоналу підприємства агропродовольчої сфери.

2. Збільшення явища абсентеїзму, що пов'язане із низькою продуктивністю праці. Зрозуміло, що зниження рівня працездатності окремого працівника безпосередньо позначається на його продуктивності праці й агропідприємства у цілому.

3. Неузгодженість способів впровадження організаційних змін у

профілі мотивації працівників. Впровадження організаційних змін є досить тривалим процесом, оскільки існує багато заперечень і непорозумінь щодо необхідності цих заходів на ранній стадії. Виявляється, що в реалізації організаційних заходів переважає примусовий характер, співробітники готові брати участь в організаційному розвитку, але не дотримуються етапів реалізації організаційних процесів, а саме:

«розморожування», тобто підготовка суб'єкта господарювання до організаційних змін;

«заморожування», тобто закріплення результатів змін і оцінювання результатів упровадження даних нововведень.

Дані проблеми є взаємопов'язаними і мають вплив безпосередньо на грошові надходження господарства. Знизивши опір персоналу шляхом своєчасного застосування запроваджуваних методів агроформування, збільшимо продуктивність праці, що тягне за собою збільшення заробітної плати.

Одним з найважливіших елементів мотиваційного процесу є оцінка працівників агроформування. Враховуючи важливість працівників у діяльності будь-якого підприємства, об'єктивна оцінка дуже важлива для врахування багатьох факторів, але основним з них є оцінка роботи.

На нашу думку, характерний алгоритм впровадження сучасних систем мотивації праці на підприємствах має складатися з кількох логічних кроків:

дослідження фінансових ресурсів для сучасних мотиваційних систем;

ознайомлення працівників з метою, місією та стратегією підприємства;

формулювання перерахунку цілей для деяких працівників;

інформування працівників про ефективність їх праці, визначення її оцінки;

опитування працівників щодо розуміння запроваджених мотиваційних систем;

періодичний аналіз результатів роботи працівника;

формулювання відповідності займаній посаді працівника;

щоденна мотивація;

контроль ефективності існуючої системи мотивації праці тощо.

Необхідно визначити основні проблеми підприємства та те, як вони впливають на забезпечення впровадження організаційних змін (додаток Ж).

Враховуючи ефективне використання заробітної плати, необхідно підбирати форму заробітної плати за характером виконуваної підприємством роботи.

Система мотивації праці та запропонована робота за допомогою компонентів оплати та реалізації представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Завдання й запропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2020-2022 рр.

Задачі системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати
Підбір й збереження важливих працівників	Заробітна плата
Забезпечення ефективної праці працівників на відповідних посадах	Преміювання
Мотивація творчого та інноваційного підходів працівників	Преміювання
Мотивація активності працівників	Преміювання
Заохочення до прийняття відповідальності	Заробітна плата, преміювання
Заохочення до застосування командної, колективної праці	Колективне преміювання
Заохочення до розвитку та кар'єрного росту працівників	Заробітна плата
Заохочення до відповідного (лояльного) ставлення до керівника	Заробітна плата
Реалізація стратегічних цілей та підходів аграрного підприємства	Преміювання

У цілому в підприємствах агропромислової сфери, та, у досліджуваному підприємстві варто якнайповніше використання форми мотивації: винагорода за компетенції.

Щоб вибрати мотиваційні дії потрібно провести оцінку мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для ефективної роботи підприємства, опору організаційним змінам і досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Координація зусиль працівника агроформування для впровадження

організаційних змін вимагає створення змінної частини винагороди, яка залежить від якості роботи. Різні матеріальні стимули включають виплату відсотків, премій і надбавок.

Згідно з дослідженням, проведеним американським вченим Едвіном Локком, ефективна мотивація в організації може підвищити продуктивність в середньому на 30 % (90 % усіх організацій досягають підвищення продуктивності на 10 %).

Рівень задоволеності працівників апарату управління агроформування своєю трудовою діяльністю представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень задоволеності працівників апарату управління підприємства своєю трудовою діяльністю, 2022 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Чисельність працівників	Питома вага, %
Задоволеність працею		
Задоволений	12	25,5
Скоріше задоволений	13	27,7
Вагається відповідати	9	19,1
Скоріше незадоволений	7	14,9
Незадоволений	6	12,8
Всього	47	100,0
Задоволення оцінкою і винагородою		
Задоволений	8	17,0
Скоріше задоволений	9	19,1
Вагається відповідати	16	34,0
Скоріше незадоволений	8	17,0
Незадоволений	6	12,8
Всього	47	100,0

Нами також було досліджено причини незадоволеності моральними й матеріальними стимулами до праці (табл. 2.10).

Дані табл. 2.10 свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – 40,1 % респондентів (79 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 33,0 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в

досліджуваному господарстві.

До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 49,7 % опитаних або 98 особи головним назвали підвищення оплати праці.

42 працівники або 21,3 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

Таблиця 2.10

Причини незадоволеності моральними та матеріальними стимулами до праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2022 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
Причина незадоволеності		
Відсутність зв'язку між результатами праці та її винагородою	79	40,1
Незначний рівень заохочувальних виплат	65	33,0
Відсутність морального стимулювання (самовираження, кар'єрний ріст)	36	18,3
Незрозумілість нарахування премій	17	8,6
Всього працівників	197	100,0
Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві		
Підвищення рівня оплати праці	98	49,7
Поліпшення організації й умов праці	57	28,9
Надання можливості професійного росту	42	21,3
Всього працівників	197	100,0

Сучасний менеджмент переорієнтовується таким чином, що впливає на свідомість і трудову поведінку фахівців, особливо через розвиток найвищого рівня потреб, таких як глибока мотивація співробітників, їх самовираження та творчі здібності, прагнення до самовираження, удосконалення, саморозвиток. Адже люди з кваліфікацією та мотивацією є рушійною силою для організації досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності та успіху.

Рекомендовані заходи з мотиваційного управління для забезпечення організаційних змін агроформування:

– успіх організації, особливо її мотивація, залежить від її працівників, їх потрібно знайти, залучити та заохочувати. Слід використовувати різні тести, терміни адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо самостійно навчати працівників, згідно вимог господарства;

– потрібно демонструвати інтерес працівника до роботи в організації. У цьому випадку необхідне матеріальне та психологічне заохочення;

– потрібно працівникам давати свободу в діях, не обмежувати їх у певних межах, тобто якщо робота цікава і приносить задоволення, то якість виконання відповідно буде високою;

– необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм й методів заохочення праці;

– введення додаткової відпустки за конкретну роботу або виконання роботи, додаткова компенсація за підвищене психологічне та фізичне навантаження;

– запровадження системи перерозподілу робочого часу через впровадження гнучкої системи роботи. Це буде додатковим стимулом працювати ефективніше;

– піклування про моральний дух працівника – визнання роботи співробітника для досягнення значущих результатів, подальшої мотивації працівників і сприяння виконанню окремих визнаних працівників.

Отож, за основи здійсненого аналізу діяльності господарства, системи управління персоналу в агроформуванні, необхідно звернутися до наступної частини кваліфікаційної роботи, щоб розглянути перспективи розвитку персоналу даного підприємства за сучасних умов.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Результати даного дослідження стали ефективним інструментом для розробки комплексу заходів для подолання опору змінам досліджуваного підприємства. Отож, серед перспективних заходів подолання опору персоналу нами рекомендовано наступне.

Чіткий і зрозумілий регламент програми змін. Надання повної інформації про зміну є важливим кроком для успішного подальшого впровадження.

Враховуючи існуючу проблему нерозуміння сенсу та цілей змін, керівництво має звернути увагу на чітке формулювання цілей, завдань і характеристик запланованих змін. Іноді відсутність розуміння значення та мети змін заважає співробітникам ефективно впроваджувати зміни на практиці. Відсутність повної та прийнятної інформації може перешкодити працівникам свідомо підтримувати потребу в змінах і поступово їх впроваджувати. Одним із найпоширеніших способів подолання опору реалізації стратегії є завчасне інформування людей.

Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допоможе усвідомити необхідність цих змін та їх логіку. Процес спілкування може включати особисті дискусії, групові семінари, зустрічі та звіти.

Точний розподіл часу для впровадження запланованих змін. Керівництву підприємства агропродовольчої сфери рекомендується заздалегідь спланувати розподіл часових ресурсів для впровадження змін. Подібно до того, як занадто малий час для впровадження змін може вплинути на ефективність, занадто повільний процес змін, швидше за все, зазнає невдачі. Важливо вибрати оптимальний часовий проміжок і розподілити час за фазами впровадження змін. Брак часу – справжня проблема для колективу підприємства за сучасних умов. У середовищі, де кожна мить на рахунок,

співробітникам важко знайти час для ефективного впровадження інновацій. Нами рекомендовано заходи, які можуть значно полегшити функціонування працівників підприємства для подолання опору змінам (3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані елементи мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам, 2024-2028 рр.

Інструменти мотивації	Очікувані результати	Прогнозні витрати, тис. грн
Організація корпоративних заходів (відвідування кінотеатрів, театру)	Задоволення потреби спорідненості (визнання, причетність, спілкування) й підвищення прихильності до підприємства, розвиток корпоративної культури	72,00
Організація і проведення спортивних заходів	Підвищення згуртованості колективу підприємства	36,00
Надання пільг для заняття спортом (тренажерний зал)	Підвищення ступеня задоволення потреби в існуванні і корпоративному спілкуванні	46,00
Фотографії кращих працівників на дошці Пошани	Підвищення задоволеності процесом праці, залученість	1,50
Вітання листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями	Підвищення згуртованості колективу підприємства, усвідомлення працівниками своєю затребуваності, значимості	5,00
Щорічно присуджується звання «Кращий працівник року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	-
Періодичні наради директора підприємства з підлеглими, забезпечивши участь працівників у прийнятті рішень	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості внеску працівників, їх причетності до інтересів підприємства, забезпечення самовираження і самореалізації	-
Преміювання за розроблення творчих ідей, (преміальна виплата від середньої заробітної плати одного працівника), %	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	10 %
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань (преміальна виплата від середньої заробітної плати одного працівника), %	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	10 %
Організація виїзних заходів у передмісття в теплий період часу	Підвищення згуртованості колективу підприємства	16,00

Отож, орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам становить близько 176,5 тис. грн щорічно.

Ефективним способом подолання опору змінам є залучення співробітників до обговорення програми змін, щоб вони могли висловити свою думку або запропонувати власні ідеї щодо інновацій. Цей метод працює як для працівників підприємства, так і для керівників. Адже колективне обговорення проблем і залучення співробітників до розробки програми змін може підвищити ефективність впроваджених змін. Крім того, ігноруючи цей захід, керівник ризикує не помітити нагальну проблему, про існування якої знають рядові співробітники одного з відділів компанії. В принципі, спільна робота завжди допомагає досягти більш продуктивних результатів і враховує інтереси всіх сторін.

Навчання працівників для підвищення загальної готовності та мотивації до змін. Ці події можуть позитивно вплинути на настрій команди. Крім того, різні мотиваційні тренінги можуть переконати співробітників у важливості змін і підвищити їх зацікавленість у майбутньому впровадженні. Усі тренінги також позитивно впливають на розвиток професійних навичок, оскільки мотивують працівників розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Така підтримка підлеглих керівника компанії завжди служить надійним стимулом для розвитку організації в цілому.

Для організації системи навчання персоналу щодо сприяння змін та інновацій у підприємстві агропродовольчої сфери в ході аналізу ступеня відповідальності і функціональних обов'язків, в залежності від їх участі на етапах навчання, можливо дослідити на допомогу даних табл. 3.2.

Виходячи з аналізу запитів персоналу, доцільно підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства – 5 осіб. Зокрема, на 2024 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогнозовані витрати на навчання персоналу у 2024 р. становитимуть 29,50 тис. грн.

Рекомендовані учасники, їх функціональні обов'язки та прогнозі витрати на організацію навчання персоналу щодо сприяння змін та інновацій в підприємстві, 2024 р.

Учасники	Термін виконання, днів	Функціональні обов'язки
Директор підприємства	14	Затвердження плану і бюджету навчання, отримання інформації про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання, плани розвитку господарства в цілому
Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів	21	Визначення потреби в навчанні персоналу, складання програми і плану навчання персоналу, створення нових і підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання персоналу, визначення безпосередніх виконавців, форм і вигляду надання результатів
Виконавець	3	Особа, яка безпосередньо здійснює процес навчання окремого працівника (або їх групи) з відривом від виробництва чи без відриву. Орієнтовна тривалість навчання без відриву від виробництва – 3 дні
Працівники підприємства	3	Працівники (ті, хто проходить навчання): у 2024 р. передбачено 5 працівників управлінського складу
Прогнозі витрати, грн	29500,0	Орієнтовна вартість навчання 1 працівника складає 5900,0 грн

Отож, основною метою організації навчання персоналу щодо сприяння змін та інновацій в підприємстві є формування необхідних умов для задоволення потреб працівників господарства, підвищення активності та ефективності персоналу при здійсненні ним трудової діяльності, забезпечення високої якості життя колективу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Враховання потреб працівників. У процесі змін важливо враховувати не тільки власні інтереси, а й інтереси своїх співробітників. Часто незацікавленість працівника пояснюється відсутністю стимулів на роботі. Тому керівники повинні заохочувати своїх підлеглих і враховувати їхні потреби та побажання. Навіть якщо ваша команда сприймає зміни негативно і всіляко їм опирається, конструктивний діалог може допомогти вам знайти оптимальне рішення чи компроміс.

Для подолання опору змінам рекомендовані наступні методи ефективної реалізації запропонованої програми дій (додаток 3).

інформація та зв'язок;

участь та залучення;

допомога та підтримка;

переговори та домовленості.

Враховуючи те, що в основі розробки комплексу заходів щодо подолання опору змінам лежить принцип партиципаторного управління, рекомендовано не використовувати інші методи подолання опору змінам, і маніпуляції. Ці методи мають недоліки, що робить їх використання недоцільним в умовах підприємства. Ці недоліки включають:

1. Ненадійність і ризикованість методів маніпулювання як способу впливу на працівників організації. Співробітники зазвичай відчують, що ними маніпулюють, і тому можуть не довіряти всьому, що відбувається в організації, і сприймати це негативно. Маніпуляція може викликати осудливу реакцію співробітників і викликати повну недовіру керівництва компанії.

2. Непередбачувана реакція на кооптацію, одна з багатьох маніпуляцій.

Використання кооптації для просування певних працівників на бажані посади для сприяння змінам може викликати негативну реакцію колективного гніву і, як наслідок, сильніший опір змінам.

3. Низька ефективність явного чи прихованого примусу. Застосування примусу є небезпечним і авторитарним методом. Змушуючи працівників терпіти зміни без урахування їхніх цілей, прагнень і бажань, керівництво практикує авторитарні принципи управління, які є набагато менш ефективними, ніж управління за участю. У більшості випадків примус є відповідним способом подолання опору в організації з чіткою ієрархією, але навряд чи він буде дуже ефективним у досліджуваному підприємстві.

Для подолання опору змінам запропонована система заходів сприятиме формуванню такого середовища у агроформуванні, де опір змінам буде мінімальним або відсутнім за умови дотримання наступних принципів

управління.

Довіра до керівництва. Довіра є дуже важливим фактором продуктивної та успішної діяльності. Крім того, рівень довіри співробітників до управління організацією визначає, наскільки вони лояльні до змін та інших стратегічно важливих ініціатив. Працівники, які довіряють лідерам, швидше за все, сприймуть зміни і часто активно в них беруть участь. Довіра – це особисте почуття, і отримати його непросто, але неупереджене прийняття рішень і будь-яка байдужість до власних співробітників можуть позитивно вплинути на рівень довіри до організації.

Управління персоналом. Цей принцип базується на мотивації та розвитку працівників (корпоративне навчання, стажування тощо). Співробітники, які помічають турботу та турботу керівництва, охочіше сприймають зміни та рідше чинять їм опір.

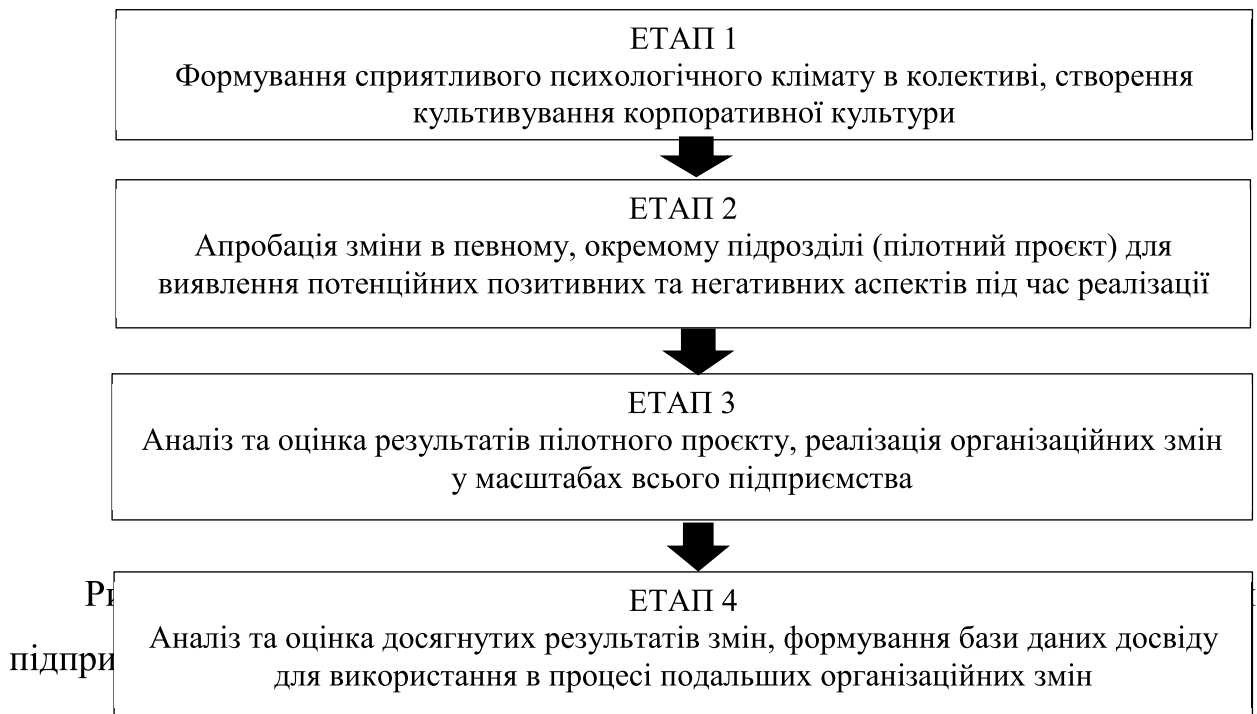
Висока поінформованість. Достатній рівень комунікації та інформації впливає на успіх окремих працівників і організації в цілому. Важливо не забувати надавати достатню і чітку інформацію співробітникам як про зміни, так і про важливі аспекти запланованої роботи.

Оперативність і ефективність. Цей принцип стосується як працівників, так і керівників організації. Принцип ефективності спрямований на спільне досягнення спільних цілей через продуктивну командну та ефективну роботу.

Запропоновані методи подолання опору та комплексне застосування запропонованих принципів управління разом із використанням обраних принципів управління можуть позитивно вплинути на внутрішнє середовище організації та перетворити його на середовище змін, яке буде характеризуватися ознаками такі як довіра між менеджером і виконавцем; продуктивна та постійна командна взаємодія, плідна та соціальна відкритість, активність, ініціативність і винахідливість працівників, занепокоєння керівництва кадрами тощо.

Для того, щоб впровадити ефективні організаційні зміни в підприємстві

агропродовольчої сфери, нами запропоновані основні чотири етапи, що зазначені на рис. 3.1.



Ефективним підходом до зниження рівня опору працівників є використання моделі впровадження поетапних змін.

1. Підготовка до змін. На цьому етапі важливо всебічно оцінити можливості впровадження змін, включаючи час, навички, фінанси та людські ресурси, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища; прогноз позитивних та негативних наслідків впровадження змін. Під час підготовки важливо ретельно вивчити всі аспекти, які можуть бути залучені до змін, включаючи фінансове становище організації, економічний і політичний стан країни, робочу силу організації, а також будь-яких партнерів і конкурентів, які можуть бути залучені до процесу змін.

2. Оцінка персоналу підприємства щодо їх реакції на зміни. На цьому етапі важливо ретельно вивчити персонал організації, щоб визначити його загальну реакцію на зміни та розпізнати потенційні можливості опору. Найшвидше зрозуміти реакцію працівників на зміни можна з повідомлення про необхідність змін. Однак ефективним є вивчення ставлення працівників до змін і оцінка їхньої готовності до змін, інтересу до них тощо. Що може

бути корисним для усвідомлення загальної готовності вашої команди до змін, так це оцінка співробітників. Ставлення співробітників до змін може змінюватися, тому доцільно проводити діагностику кожного разу, перш ніж вносити зміни. Винятком можуть бути незначні і невеликі зміни. В інших випадках доцільно переоцінити ставлення співробітників, особливо в процесі підготовки до масштабних, стратегічно важливих змін.

У процесі діагностики ефективним є поєднання кількох методів участі в анкетуванні та анкетуванні, а також зустрічі з працівниками та обговорення програм змін. Таке поєднання має ряд переваг. По-перше, він надає додаткову інформацію про готовність команди до змін; по-друге, залучення до взаємодії співробітників є одним із ефективних способів протистояти потенційному опору на ранній стадії; і по-третє, процес зустрічі з командою можна сформулювати команду змін, вибравши найактивніші та активні працівники в

3. Формування команди змін є одним із найефективніших рішень для подолання опору в процесі змін. Створюється команда змін для управління проектом змін і людей, залучених до безпосереднього впровадження змін. Ці групи створюються для оптимізації процесу впровадження змін, контролю за ходом змін і розпускаються після завершення. Команда змін зазвичай складається з «агентів змін». У сучасних реаліях створення команди змін є важливим показником успішної реалізації. Така команда допомагає впроваджувати зміни в компанії швидше, легше та ефективніше, а також активно співпрацює з працівниками для подолання опору змінам і вирішення нагальних проблем і проблем, що виникають під час впровадження. Якщо опір усе ще виникає, члени команди змін можуть вчасно помітити це та застосувати рішення, щоб мінімізувати або усунути його.

4. Планування процесу впровадження змін. Цей етап є початковим етапом співпраці членів команди змін. Під час процесу планування розповсюджуються та обговорюються проблеми, пов'язані зі змінами, рішення та дії, а також визначаються часові обмеження впровадження. У

ньому також обговорюються можливі та бажані результати змін. Обговорюючи результати, доцільно зосередити свою увагу як на негативних, так і на позитивних результатах. Одним із них може бути опір змінам. З огляду на це висловлюються ідеї щодо можливих дій щодо усунення опору при реалізації конкретної програми змін. Завчасна підготовка до можливого опору співробітників дозволяє значно підвищити ефективність обраних дій і уникнути стресових ситуацій. Останнім кроком у плануванні є створення програми змін відповідно до стратегічного плану підприємства.

5. Безпосередня реалізація програми змін. Ефективна взаємодія між командою змін і персоналом під час впровадження змін може значно зменшити ймовірність опору. Взаємопідтримка, ініціативність та інформативність – це основні принципи, на яких має будуватися професійна співпраця команд зміни та персоналу. Надання повної інформації про зміни, обговорення невизначеностей і неформальне спілкування створює психологічно здорове середовище для організацій, що значно знижує виникнення опору через брак інформації. Професійна співпраця та взаємодопомога підвищують ефективність виконання роботи та зменшують можливість опору через професійну некомпетентність. Розвиваючи професійні якості цих команд, процес впровадження змін буде більш захоплюючим і психологічно легшим, і, як наслідок, зменшаться потенційні можливості для опору.

6. Оцінка результатів змін. Заключний етап включає комплексну оцінку досягнутих результатів змін і поступове розформування команди змін.

Така модель забезпечує інтегроване застосування різноманітних рішень, які суттєво знижують опір працівників у процесі змін, основним з яких є оцінка ставлення співробітників до змін для прогнозування опору змінам на етапі планування та подолання опору – це попередня підготовка.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що сфера організаційних змін включає функціональні процеси, які порушують процеси розвитку, що розгортаються, порушують динамічний розвиток у цій структурі та порушують цей баланс. Можна відзначити, що серйозні та часткові зміни в одній із сфер діяльності організації впливають не тільки на інші сфери, а й на організацію в цілому.

2. Розраховано, що грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складає 63,4 %, тоді як 36,6 % – від реалізації продукції галузі тваринництва, зокрема, від реалізації зернових та зернобобових культур 39,6 %, молока – 22,9 %, соняшнику – 12,0 % від загального обсягу грошових надходжень, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур та молока.

3. З'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 2133,5 тис. грн або 1,8 %. Чистий прибуток у 2020 р. становив 9655,0 тис. грн, а в 2022 р. – 482,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 9173,0 тис. грн або на 95,0 %. Рівень рентабельності виробництва коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 9,4 %, що на 9,0 п. п. вище, ніж у 2022 р. (0,4 %).

4. кількість працівників, зайнятих у виробництві зростає за досліджуваній період (+2 особи) і у 2022 р. становить 197 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 244 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 47 осіб.

5. SWOT-аналіз впровадження організаційних змін у підприємстві дав змогу визначити, що серед основних слабких сторін підприємства є готовність та здатність до адаптації працівників до змін, що відбуваються (опір змінам працівників); середній вік працівників (за даними розрахунків, лише 13,9 % в середньому працівників входять до вікової категорії 15-24 років); звільнення, перехід працівників до підприємств-конкурентів;

відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом при впровадженні організаційних змін тощо.

6. Результати здійсненого опитування свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – 40,1 % респондентів (79 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 33,0 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві. До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 49,7 % опитаних або 98 особи головним назвали підвищення оплати праці. 42 працівники або 21,3 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

7. Доведено, що орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам становить близько 176,5 тис. грн щорічно.

8. Рекомендовано підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства (5 осіб). Зокрема, на 2024 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогностичні витрати на навчання персоналу у 2024 р. становитимуть 29,50 тис. грн.

9. Для того, щоб впровадити ефективні організаційні зміни в підприємстві агропродовольчої сфери, нами запропоновані основні чотири етапи: формування сприятливого психологічного клімату в колективі, створення культивування корпоративної культури; апробація зміни в певному, окремому підрозділі (пілотний проєкт) для виявлення потенційних позитивних та негативних аспектів; аналіз та оцінка результатів пілотного проєкту, реалізація організаційних змін у масштабах всього підприємства;

аналіз та оцінка досягнутих результатів змін, формування бази даних досвіду для використання в процесі подальших організаційних змін.