

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Формування ефективної системи подолання опору змінам у  
підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 1

**Гармаш Ростислав Романович**

Керівник:

Федірець Олег Володимирович

Рецензент:

Горбатюк Людмила Михайлівна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Гармаша Ростислава Романовича**

1. Тема роботи «Формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець Олег Володимирович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування системи подолання опору змінам у підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз ефективності управління опором змінам у підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Шляхи формування ефективної системи подолання опору змінам

у підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Ростислав ГАРМАШ**

**Керівник роботи**

**Олег ФЕДІРЕЦЬ**

## АНОТАЦІЯ

Гармаш Р. Р. Формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Включає обґрунтування сутності категорій «зміни», «опір змінам», «подолання опору змінам» тощо. Дослідницько-аналітичний розділ кваліфікаційної роботи направлено на аналіз системи управління персоналом суб'єкта господарювання в контексті реалізації організаційних змін, виявлення проблем функціонування даної системи.

Наведені пропозиції подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін, зокрема, за рахунок формування сприятливої психологічної атмосфери в підприємстві, підвищенні кваліфікації персоналу господарства тощо.

*Ключові слова:* стратегія, управління, опір, подолання опору, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність і необхідність змін у сучасних організаціях	9
1.2. Управлінські аспекти форм і механізмів опору змінам на різних рівнях організації	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Діагностика управління змінами підприємства за умов динамічного бізнес-середовища	38
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	52
3.1. Пріоритетні напрямки підвищення ефективності персоналу для подолання опору змінам у підприємстві	52
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві	60
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Характерною особливістю сучасного динамічного бізнес-середовища, є домінування ситуативних, а не стратегічно планованих змін. Така непередбачуваність ускладнює процес управління змінами та ведення ефективної господарської діяльності підприємства. Саме ця обставина обумовлює актуальність дослідження, спрямованого на формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві, що дозволяє адаптуватися до швидких трансформацій, мінімізувати негативні наслідки для персоналу та забезпечити стабільність і продуктивність бізнес-процесів.

Різноманітні аспекти подолання опору змінам у підприємствах привертають увагу багатьох науковців, серед яких: Т. Гвініашвілі, С. Гринь, Т. Гринько, З. Живко, І. Жорова, Р. Лепа, С. Насирова, Н. Приймак, К. Пріб, В. Рябцев, І. Сташкевич, А. Шахно та інші.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Проведене дослідження повністю відповідає плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження даного є аналіз теоретичних основ та розробка практичних інструментів щодо формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві за умов динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання наступних завдань:

розкрито сутність понять «зміни», «опір змінам» та «управління змінами»;

обґрунтовано природу виникнення опору змінам та його основні причини;

проаналізовано практичні аспекти прояву опору змінам в підприємстві;

визначено напрями формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємствах;

розроблено комплекс заходів для подолання опору змінам у підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління змінами та формування системи подолання опору змінам у діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** – методи, механізми та заходи формування ефективної системи подолання опору змінам в підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження виступив діалектичний метод, що дозволив виявити суперечності процесу формування опору змінам в аграрному підприємстві, зумовлені необхідністю впровадження змін та індивідуальними інтересами працівників. Для кількісної оцінки факторів, що впливають на рівень опору, застосовано економіко-статистичний підхід, зокрема кореляційний аналіз, що дозволив визначити взаємозв'язки між ключовими показниками діяльності підприємства та проявами опору. Для глибокого дослідження причин опору на рівні конкретного підприємства проведено монографічний аналіз, результати якого показали, що основним фактором, що стимулює опір, є недостатній рівень комунікації між керівництвом та персоналом. Крім того, для систематизації отриманих даних та побудови моделі процесу формування опору використано системний аналіз, що дозволяє комплексно оцінити взаємодію різних елементів організаційної структури та їхній вплив на ефективність управління змінами.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в розробці комплексної моделі формування та функціонування системи подолання опору змінам у підприємстві, що враховує сучасні економічні та соціальні умови, і визначається чітко формалізованими завданнями дослідження. Зокрема:

*набули подальшому розвитку*

положення стратегії антикризового реагування на опір персоналу, основним завданням якої є мінімізація негативного впливу опору змінам та непередбачуваних ситуацій на ефективність діяльності підприємства, забезпечення оперативної адаптації працівників та підтримка стабільності бізнес-процесів.

**Інформаційна база.** Для проведення дослідження використано широкий спектр джерел інформації, зокрема: чинне законодавство України, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, первинні облікові документи підприємства, його річну фінансову звітність, статистичні дані про діяльність підприємства, а також матеріали власних емпіричних досліджень.

**Практична цінність дослідження** полягає у розробці алгоритму управління процесами змін в підприємстві, що забезпечує мінімізацію опору з боку персоналу та сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності.

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

1. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі Форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: колективна монографія (подано до друку).*

2. Воронько-Невіднича Т.В., Гармаш Р.Р. Роль BANI-менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференція, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 245-247.*

3. Гармаш Р.Р. Воронько-Невіднича Т.В. Адаптивне управління змінами як інструмент підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів у динамічному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним*

*забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків та 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність і необхідність змін у сучасних організаціях

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного тиску підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Динамічне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними інноваціями, змінами споживчих потреб, законодавчих норм та соціально-економічних умов. За таких обставин здатність організації до ефективного управління змінами стає ключовим фактором її довгострокової конкурентоспроможності.

Зміни у підприємствах можуть мати стратегічний, організаційний, технологічний або кадровий характер. Вони спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, структури управління, корпоративної культури, системи мотивації персоналу, а також на підвищення ефективності використання ресурсів. Проте будь-який процес трансформації супроводжується опором – як на рівні індивідуальної поведінки працівників, так і на рівні організаційних структур.

У науковій літературі зміни розглядаються як процес переходу організації від існуючого стану до бажаного майбутнього стану. Відповідно до моделі «розморожування – зміна – заморожування», ефективність трансформацій залежить від здатності керівництва створити мотивацію до змін, реалізувати їх і закріпити нову модель поведінки. Таким чином, управління змінами є не лише інструментом розвитку, але й елементом системи бізнес-адміністрування, який визначає гнучкість, інноваційність і стійкість організації в умовах динамічного середовища.

Зміни в організації доцільно розглядати як безперервний еволюційний процес, що ґрунтується на накопиченому управлінському досвіді, організаційних знаннях та результатах попередньої діяльності й спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. В економічній теорії такі зміни ідентифікуються як організаційні та зумовлюються сукупним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які об'єктивно вимагають від підприємства своєчасної адаптації до трансформацій ринкового середовища, технологічних зрушень, інституційних обмежень і змін споживчих пріоритетів [10, с. 60; 17, с. 45; 20, с. 205; 41, с. 568].

Наукові дослідження засвідчують, що організаційні зміни можуть охоплювати широкий спектр елементів підприємства, зокрема організаційну структуру, систему ієрархічних зв'язків, бізнес-процеси, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, технологічну базу, ключові компетенції та організаційну культуру. За певних умов такі зміни набувають трансформаційного характеру, суттєво змінюючи логіку функціонування підприємства та механізми прийняття управлінських рішень. У цьому контексті слушною є позиція, згідно з якою організаційні зміни слід розглядати як модифікацію одного або кількох елементів організації на різних етапах її життєвого циклу, що може проявлятися у коригуванні масштабів діяльності, стратегічних цілей і рівня використання потенціалу підприємства.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамізму та невизначеності, що об'єктивно зумовлює необхідність системного впровадження змін та інновацій як ключової передумови ефективного управління підприємством. У цьому аспекті організаційні зміни виступають не епізодичним управлінським заходом, а невід'ємною складовою поточної та стратегічної діяльності підприємства, орієнтованої на досягнення якісних позитивних результатів у довгостроковій перспективі [35, с. 15].

Водночас практична реалізація змін нерозривно пов'язана з проблемою опору з боку персоналу, управлінських ланок та інших зацікавлених сторін. Опір змінам виникає внаслідок психологічної невизначеності, загрози усталеним нормам і цінностям, перерозподілу повноважень і відповідальності, а також побоювань щодо втрати статусу, компетенцій або робочих місць. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи подолання опору змінам, яка має базуватися на поєднанні організаційних, соціально-психологічних та управлінських інструментів.

Ефективна система подолання опору змінам повинна передбачати чітке обґрунтування необхідності змін, прозору комунікацію їх цілей і очікуваних результатів, залучення персоналу до процесу планування та реалізації трансформацій, розвиток компетенцій і підтримку працівників у процесі адаптації. Важливу роль у цьому процесі відіграють зміни в організаційній структурі, системі мотивації, управлінні бізнес-процесами та корпоративній культурі, що сприяють формуванню позитивного ставлення до змін і зниженню рівня деструктивного опору [38, с. 102; 58, с. 38].

Таким чином, у динамічному бізнес-середовищі організаційні зміни слід розглядати як стратегічно обумовлений процес, успішність якого значною мірою залежить від здатності підприємства сформувати цілісну та адаптивну систему управління змінами, зокрема ефективний механізм подолання опору, що забезпечує узгодження інтересів персоналу з цілями розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

У дослідженнях обґрунтовується теза про те, що, незважаючи на універсальний характер організаційних змін, трансформації у внутрішньому середовищі підприємства переважно мають реактивну природу та є відповіддю на динамічні зрушення зовнішнього середовища. Зокрема, підкреслюється, що саме зовнішні економічні, технологічні, інституційні та конкурентні чинники виступають детермінантами необхідності внутрішніх організаційних перетворень, які забезпечують адаптацію підприємства до

нових умов функціонування [48, с. 102; 50].

Узагальнення результатів численних наукових досліджень, присвячених феномену організаційних змін, дає підстави стверджувати, що в науковому дискурсі домінує трактування організаційних змін як цілеспрямованого процесу оновлення або трансформації підприємства, що ґрунтується на впровадженні інновацій та перебудові елементів внутрішнього організаційного середовища. Такий процес охоплює структурні, процесні, кадрові, технологічні та культурні складові діяльності організації.

Діяльність підприємства перебуває у постійній взаємодії зі змінами, зумовленими впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Залежно від характеру та глибини впливу організаційні зміни можуть набувати оперативного або трансформаційного характеру, а також реалізовуватися у формі планових чи реактивних дій. Оперативні зміни мають, як правило, локальний характер і спрямовані на вдосконалення окремих виробничих або управлінських процесів та процедур. Натомість трансформаційні зміни є системними та комплексними, оскільки їх реалізація передбачає зміну логіки функціонування всієї організації, її стратегії, структури та ключових управлінських механізмів [6, с. 42; 18, с. 7].

Принципова відмінність між запланованими та реактивними змінами полягає у часовому горизонті та характері управлінських дій. Заплановані зміни базуються на проактивному підході та передбачають системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, діагностику факторів впливу, ідентифікацію загроз і можливостей, а також розроблення превентивних заходів розвитку. Реактивні зміни, навпаки, реалізуються в умовах дефіциту часу та підвищеної невизначеності й мають імпульсивний характер, оскільки спрямовані на оперативну нейтралізацію негативних наслідків непередбачуваних подій.

За змістовними ознаками організаційні зміни поділяються на економічні, соціальні, матеріально-технічні, технічні, управлінські та

психологічні. За масштабом реалізації вони можуть бути стратегічними або тактичними, за організаційною формою – плановими або спонтанними, а за тривалістю впровадження – короткостроковими чи довгостроковими. Така багатовимірність класифікації підкреслює складність і багатогранність процесу управління змінами [17, с. 128-129].

Постійна мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств об'єктивно зумовлює необхідність формування здатності організацій до адаптації та трансформації. У відповідь на виклики ринкового середовища підприємства змінюють організаційну структуру, асортимент продукції, технології, кадровий склад, управлінські правила та стратегії розвитку. Незалежно від масштабу, основною метою змін є забезпечення стійкого функціонування та збереження переваг у висококонкурентному середовищі [12, с. 89; 36, с. 45].

Водночас процеси організаційних трансформацій практично завжди супроводжуються опором з боку персоналу та управлінських ланок. Опір змінам є закономірною та об'єктивною реакцією соціально-економічної системи на порушення усталених норм, ролей і взаємозв'язків. Причини опору мають складний і взаємопов'язаний характер та включають економічні, психологічні й соціальні чинники, що зумовлює міждисциплінарний характер дослідження цього феномену. У наукових працях опір змінам розглядається як активне або пасивне протистояння працівників чи керівництва організації заходам, спрямованим на реформування звичного стану функціонування підприємства. Такий опір призводить до уповільнення реалізації запланованих змін, зростання витрат, порушення стабільності управлінських процесів і зниження загальної результативності трансформацій [25, с. 91].

За цих умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи подолання опору змінам, яка має базуватися на своєчасній діагностиці його причин, використанні інструментів комунікації, залученні персоналу до процесу прийняття рішень, розвитку організаційної культури та

формуванні довіри до управлінських ініціатив. У динамічному бізнес-середовищі здатність підприємства не лише ініціювати зміни, а й ефективно управляти опором до них, стає ключовою передумовою успішної реалізації стратегічних трансформацій і забезпечення сталого розвитку.

Прийняття та опір організаційним змінам є складними, багатовимірними соціально-економічними явищами, які проявляються на різних етапах реалізації змін у діяльності підприємства та істотно впливають на досягнення запланованих цілей трансформації. За своєю сутністю ці процеси спрямовані на коригування, модифікацію або навіть спотворення первинних цілей змін через свідомі дії чи бездіяльність агентів змін, що беруть участь у трансформаційних процесах [26, с. 98; 27, с. 55].

Організаційний опір розглядається як закономірна реакція підприємства як складної соціальної системи на порушення усталених умов функціонування. Зокрема, наголошується, що опір є невід'ємним атрибутом будь-яких якісних змін та може виникати як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. Його прояви відрізняються за інтенсивністю, спрямованістю та результативністю і залежать від характеру змін, рівня поінформованості персоналу, організаційної культури та стилю управління [37, с. 112; 42, с. 79].

У цьому контексті опір доцільно трактувати як одну з форм реакції на організаційні перетворення, яка, з одного боку, ускладнює процес упровадження змін, а з іншого – сигналізує про наявність внутрішніх суперечностей, ризиків або недоліків у процесі управління змінами. Дослідники підкреслюють, що хоча опір змінам часто є неминучим, ефективне управління підприємством передбачає його своєчасне виявлення та цілеспрямоване подолання на етапі прийняття управлінських рішень щодо трансформацій.

Результати емпіричних і теоретичних досліджень свідчать, що опір змінам не слід розглядати виключно як відхилення або деструктивне явище. Навпаки, він є суттєвою управлінською проблемою, яка потребує системної

уваги, оскільки ігнорування або недооцінка опору призводить до затримок у реалізації змін, зростання витрат, зниження ефективності управлінських заходів та ризику досягнення неповних або викривлених результатів трансформації.

З метою глибшого осмислення природи опору змінам пропонується його формалізація у вигляді економічної моделі, що дає змогу структурувати чинники, які його зумовлюють, та оцінити їх вплив на результативність організаційних перетворень. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для розроблення інструментів управління опором, що є важливою складовою формування ефективної системи управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища [39, с. 118].

$$R \approx \pm (\Delta C + \Delta P) / T R, \quad (1.1)$$

У межах формалізованого підходу рівень опору організаційним змінам доцільно розглядати як функцію ключових параметрів трансформації, зокрема зміни організаційної культури ( $\Delta C$ ), трансформації політики діяльності підприємства ( $\Delta P$ ) та часових меж упровадження змін ( $T$ ). Така інтерпретація дає змогу обґрунтувати залежність інтенсивності опору від глибини та швидкості змін, оскільки радикальні зрушення в культурних і управлінських засадах організації, реалізовані в стислий період, зазвичай супроводжуються зростанням рівня опору з боку персоналу.

Насьогодні акцентується увага на деструктивному потенціалі опору змінам. Зокрема, зазначається, що значна частка невдач у реалізації організаційних проєктів зумовлена саме опором персоналу, а не дефіцитом ресурсів чи недостатнім рівнем професійної підготовки працівників. Водночас у науковому дискурсі опір розглядається і як природна реакція людини на невизначеність, що виникає внаслідок змін. Його першопричиною є страх можливого погіршення власного становища в організації або необхідність адаптації до нових, більш складних умов праці. Запровадження

інновацій об'єктивно формує зону невизначеності для працівників, оскільки супроводжується змінами функціональних обов'язків, ролей, посад, умов праці, системи виробничих відносин та механізмів взаємодії. За таких умов працівники, схильні до організаційної інерції, прагнуть зберегти існуючий стан речей, що трансформується у різні форми опору змінам [1, с. 8; 7, с. 195; 13; 17, с. 84].

Узагальнення результатів досліджень дозволяє виокремити широкий спектр причин опору змінам, які мають економічну, мотиваційну, соціальну, управлінську та психологічну природу. Зазначені чинники можуть впливати як на окремих працівників, так і на трудові колективи загалом, посилюючи або послаблюючи інтенсивність опору залежно від конкретного організаційного контексту. Ключовими психологічними детермінантами опору змінам є тривога, відчуття втрати та переконання у відсутності позитивних наслідків від запроваджуваних перетворень. Невпевненість у майбутньому порушує відчуття стабільності та виводить працівників за межі «зони комфорту», що часто асоціюється зі стресом. З огляду на прагнення людини мінімізувати стресові стани, навіть потенційно корисні зміни можуть сприйматися як загроза та викликати опір [14, с. 48; 15, с. 28].

Важливим чинником опору є також почуття втрати, яке виникає внаслідок змін у технічних, управлінських або концептуальних засадах діяльності організації. Працівники можуть сприймати такі зміни як втрату звичних умов праці, статусу, компетенцій або професійної ідентичності, що зумовлює формування захисної реакції у вигляді опору. Окремою причиною опору є переконання працівників у тому, що ініціювання змін свідчить про наявність проблем в організації. За такого підходу зміни розглядаються не як інструмент розвитку, а як загроза стабільності, що формує негативне ставлення до будь-яких трансформаційних ініціатив [22, с. 219].

Поряд із психологічними чинниками суттєвий вплив на формування опору мають організаційно-управлінські аспекти, зокрема низький рівень інформованості персоналу, відсутність чітко сформульованих цілей і завдань

змін, нерозуміння їх сутності, дефіцит ресурсів для реалізації трансформацій, а також недовіра працівників до керівництва. Сукупність зазначених факторів посилює невизначеність і сприяє зростанню деструктивного опору [24, с. 395-396].

Значну роль у формуванні ставлення до змін відіграє попередній професійний та особистий досвід працівників, їх індивідуально-психологічні характеристики, соціальне й фінансове становище, а також загальна економічна та соціальна ситуація в країні. Позитивний досвід участі у змінах, що мали успішні результати, підвищує готовність до сприйняття нових трансформацій, тоді як негативний досвід, навпаки, формує стійке прагнення до стабільності та уникнення змін. Таким чином, опір змінам є багатофакторним явищем, що формується під впливом індивідуальних, групових та організаційних чинників. Усвідомлення природи, причин і механізмів опору створює методологічне підґрунтя для розроблення ефективної системи управління змінами, спрямованої на мінімізацію негативних наслідків опору та підвищення результативності трансформаційних процесів у підприємстві.

Психологічні характеристики особистості відіграють істотну роль у формуванні індивідуальної стійкості до організаційних змін та визначають рівень готовності працівників до їх сприйняття або опору. До ключових особистісних детермінант, що впливають на ставлення до змін, належать такі біполярні характеристики, як інтроверсія та екстраверсія, а також інертність і активність. Емпіричні дослідження свідчать, що екстравертовані особистості, як правило, демонструють вищий рівень відкритості до нового, готовність до експериментів і сприйняття інновацій, що зумовлює їх більшу залученість у процеси змін. Натомість інтроверти частіше орієнтовані на збереження усталених норм і практик, що проявляється у схильності до традиціоналізму та обережного ставлення до трансформацій [32].

Суттєвий вплив на формування опору або прийняття змін має соціальне середовище, у межах якого функціонує індивід. Коло спілкування,

родинні зв'язки, професійні контакти та соціальні мережі формують систему неусвідомлених узагальнень щодо попереднього досвіду змін, який спостерігався у близьких або знайомих. Такий опосередкований досвід впливає на очікування працівників щодо можливих наслідків організаційних трансформацій і може як посилювати, так і послаблювати рівень опору [34; 43, с. 159].

Фінансове та соціальне становище особи також є вагомим чинником, що визначає її готовність до змін. Рівень матеріальної забезпеченості, стабільність доходів, професійний статус і соціальна захищеність формують відчуття безпеки або, навпаки, вразливості. Працівники з відносно стабільним фінансовим і соціальним становищем зазвичай демонструють вищу толерантність до ризику та більшу відкритість до інноваційних змін. Натомість особи, які перебувають у стані матеріальної чи соціальної нестабільності, схильні сприймати зміни як загрозу власному добробуту, що зумовлює підвищений рівень опору [44, с. 125].

Окрім індивідуальних та соціальних чинників, значний вплив на ставлення до змін мають макроекономічні, соціальні та політичні умови розвитку країни. У стабільних державах із прогнозованою економічною політикою та розвиненими соціальними інститутами зміни здебільшого сприймаються як природний і позитивний елемент розвитку, що стимулює активну участь громадян і працівників у трансформаційних процесах. Натомість у країнах з високим рівнем економічної нестабільності, соціальної напруги та політичної невизначеності переважають консервативні установки, орієнтовані на збереження статус-кво та мінімізацію ризиків, що посилює опір будь-яким організаційним і соціально-економічним змінам [34].

Таким чином, формування стійкості до змін є результатом комплексної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик, соціального оточення, рівня матеріальної забезпеченості та загальнонаціонального контексту. Урахування зазначених чинників є необхідною передумовою для розроблення ефективних управлінських інструментів подолання опору

змінам та формування адаптивної поведінки персоналу в умовах динамічного бізнес-середовища.

У науковцями сформовано універсальний підхід до класифікації причин резистентності до організаційних змін, який узагальнює ключові чинники, що зумовлюють виникнення опору. До них, зокрема, належать недостатній обсяг або низька якість інформації щодо цілей, змісту та механізмів упровадження змін; психологічні й емоційні реакції персоналу на порушення усталеного порядку функціонування; а також негативний досвід реалізації попередніх трансформацій або стан хронічної втоми від постійних змін. Сукупність зазначених факторів істотно ускладнює процес сприйняття змін і знижує рівень готовності персоналу до їх підтримки [5; 6, с. 42].

У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників обґрунтовується положення, згідно з яким опір організаційним змінам часто зумовлений неусвідомленням працівниками сутності та очікуваних результатів трансформацій, індивідуально-психологічними рисами членів колективу, а також наявністю об'єктивних недоліків у процесі планування та реалізації змін. При цьому наголошується на тісному взаємозв'язку між результативністю організаційних перетворень і здатністю керівництва враховувати людський фактор, зокрема потреби, очікування та поведінкові реакції персоналу.

Аналіз дозволяє виокремити низку типових причин опору організаційним змінам, серед яких найбільш поширеними є невизначеність майбутнього або нечіткість вимог до масштабів і змісту змін; наявність особистої зацікавленості керівників чи працівників у збереженні статус-кво; емоційне та упереджене ставлення до трансформацій; відчуття втрати стабільності та контролю в процесі змін; дефіцит інформації та недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом [10, с. 60; 20, с. 207].

Розширюючи зазначену класифікацію, дослідники виокремлюють особистісні причини опору запланованим змінам, серед яких домінують

негативні, а іноді й шоківі реакції працівників на ініційовані трансформації; переконання в їх недоцільності або незручності; складність усвідомлення довгострокових вигід і перспектив змін; страх втрати професійного статусу, повноважень або інших значущих аспектів трудової діяльності; побоювання отримати негативну оцінку власних компетенцій та погіршити взаємини з колегами чи керівництвом.

Важливим напрямом досліджень є диференціація причин опору залежно від організаційного рівня, на якому вони виникають. У цьому контексті обґрунтовується доцільність виокремлення індивідуального, групового та системного рівнів опору. На індивідуальному рівні ключовими детермінантами виступають інертність, невпевненість у власних силах, низька адаптивність до змін, страх негативних наслідків, недостатня мотивація, конфлікт між особистими й організаційними інтересами, а також окремі демографічні характеристики працівників [42, с. 79].

На груповому рівні опір формується під впливом таких чинників, як втома від змін, негативний попередній досвід колективних трансформацій, дія групових норм і тиску з боку однолітків, загроза втрати влади або впливу, прагнення до стабільності, згуртованість групи та прояви групового мислення. Взаємодія між членами колективу може як посилювати, так і закріплювати негативне ставлення до змін, перетворюючи індивідуальний опір на колективний [43, с. 159].

На системному рівні причини опору пов'язані з особливостями корпоративної культури та історії розвитку організації, дефіцитом необхідних професійних компетенцій, складністю трансформації організаційної структури, високим рівнем взаємозалежності підсистем підприємства, а також труднощами в усвідомленні майбутнього стратегічного напрямку розвитку. Ефективне управління змінами вимагає ідентифікації першопричин опору на кожному з зазначених рівнів та застосування диференційованих управлінських інструментів реагування [38, с. 106].

Опір організаційним змінам може проявлятися як у відкритій, так і в прихованій формах. Прихований опір є найбільш складним для діагностики, оскільки характеризується відсутністю явних деструктивних дій або відкритої конфронтації з боку працівників, проте водночас суттєво знижує загальну результативність реалізації змін [49].

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища управлінські рішення щодо подолання причин опору доцільно приймати поетапно, починаючи з усунення індивідуальних бар'єрів і поступово переходячи до вирішення проблем на груповому, організаційному та макроекономічному рівнях. Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, проблема природи опору змінам і механізмів його формування залишається недостатньо дослідженою, що актуалізує подальші теоретичні та прикладні дослідження у цьому напрямі.

## **1.2. Управлінські аспекти форм і механізмів опору змінам на різних рівнях організації**

У сучасних умовах важливим етапом практичного управління змінами є системна діагностика та кількісне й якісне вимірювання рівня опору з боку персоналу, що створює підґрунтя для розроблення ефективних інструментів управління змінами та підвищення адаптивності господарства. Форми та механізми прояву опору організаційним змінам доцільно розглядати крізь призму управлінських процесів, оскільки саме менеджмент відповідає за ініціювання, координацію та контроль трансформацій на всіх рівнях функціонування підприємства. Характер і інтенсивність опору значною мірою залежать від рівня, на якому він виникає, а також від здатності управлінського персоналу своєчасно ідентифікувати його прояви та застосувати відповідні управлінські інструменти впливу.

На індивідуальному рівні опір проявляється через поведінкові,

мотиваційні та психологічні реакції окремих працівників, зокрема зниження ініціативності, формальне виконання обов'язків, ігнорування нових вимог, пасивне неприйняття управлінських рішень або приховану протидію впровадженню змін. З управлінської точки зору такі прояви свідчать про недоліки у системі комунікацій, мотивації та розвитку персоналу. Механізмами виникнення індивідуального опору є страх втрати статусу чи компетенцій, невпевненість у власних можливостях, низький рівень залученості до процесу прийняття рішень і відсутність чіткого розуміння цілей змін [55, с. 430-431].

На груповому рівні опір набуває колективних форм і проявляється через групове мислення, неформальні коаліції, поширення скептичних або негативних установок, саботаж управлінських ініціатив, а також тиск на членів групи, які демонструють лояльність до змін. Для менеджменту такі механізми опору є особливо небезпечними, оскільки вони здатні швидко масштабувати індивідуальне неприйняття до рівня організаційної проблеми. Причинами групового опору часто виступають загроза втрати групового впливу чи ресурсів, руйнування усталених неформальних ролей, втома від змін та негативний попередній досвід колективних трансформацій [6, с. 43; 10, с. 59].

На системному, або організаційному, рівні опір виявляється у структурній інерції, жорсткості управлінських процедур, несумісності нових стратегічних ініціатив з існуючою корпоративною культурою, а також у неузгодженості між підсистемами підприємства. З позицій менеджменту такі форми опору є наслідком стратегічних і інституційних обмежень, що ускладнюють реалізацію змін навіть за наявності формальної підтримки з боку керівництва. Механізми системного опору включають надмірну бюрократизацію, слабку інтеграцію функціональних підрозділів, дефіцит управлінських компетенцій та відсутність єдиного бачення стратегічного розвитку [17, с. 205].

Таким чином, форми і механізми прояву опору на різних рівнях

функціонування підприємства потребують диференційованого управлінського підходу. Ефективний менеджмент змін передбачає поєднання інструментів індивідуальної мотивації та розвитку персоналу, управління груповою динамікою і лідерством, а також трансформації організаційних структур і процесів. Системне врахування багаторівневої природи опору дозволяє менеджменту не лише мінімізувати його негативний вплив, а й використати зворотний зв'язок від персоналу як джерело підвищення якості управлінських рішень у процесі реалізації змін.

Коректно організоване дослідження має здатність значно підвищити ефективність управління процесом подолання опору, що виникає у певних групах працівників у перспективі. Опір організаційним змінам проявляється у різноманітних формах та підлягає класифікації за низкою характеристик. У науковій праці З. Б. Живко запропоновано виділяти основні ознаки для систематизації опору змінам (рис. 1.1).

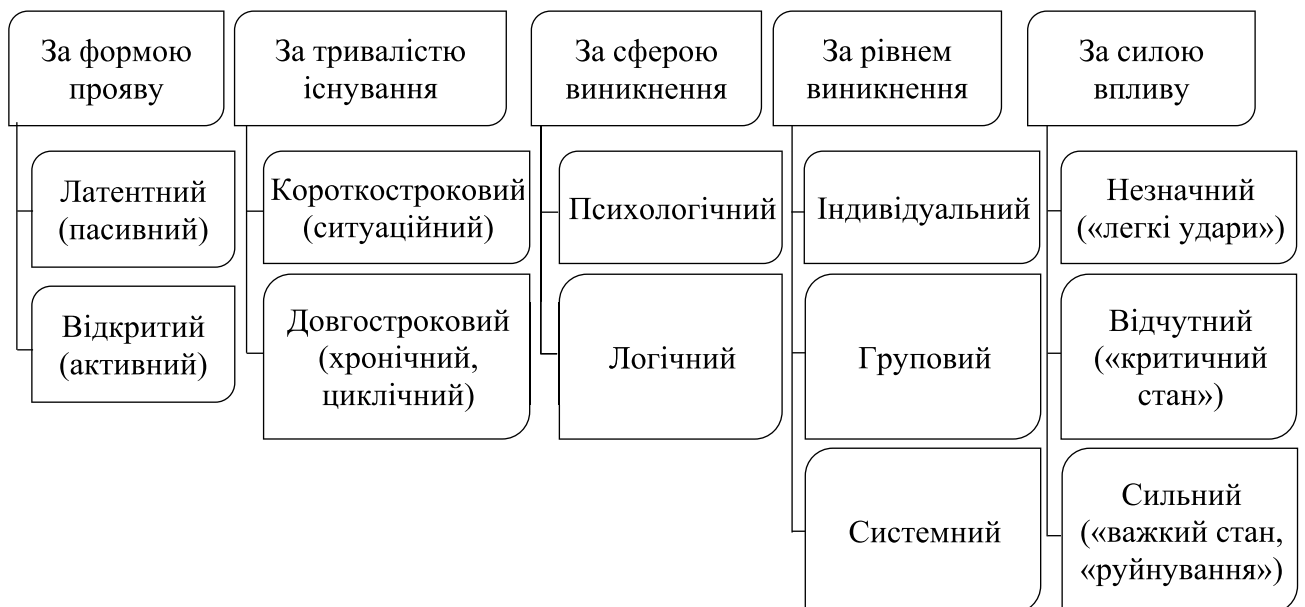


Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки різновидів опору [складено автором на основі [17, с. 147-148]]

Опір організаційним змінам проявляється у різних формах і підлягає класифікації за низкою критеріїв. Зокрема, за формою прояву виокремлюють латентний (прихований, пасивний) та відкритий (явний, активний) опір; за

рівнем інтенсивності – незначний, відчутний та сильний; за рівнем виникнення – індивідуальний (окремих працівників), груповий (певних колективів) та системний (організаційного масштабу); за тривалістю існування – короткостроковий та довгостроковий [8; с. 249].

Н. Примак [42; с. 79] підтримує підхід З. Б. Живко та пропонує його розширення, виділяючи додаткові класифікаційні ознаки та види резистентності до змін:

за інтенсивністю прояву – активні та пасивні;

за наслідками для систем управління – «легкі удари», критичні стани, руйнування;

за сферою виникнення – психологічні та логічні;

за тривалістю – ситуативні, хронічні та періодичні.

Латентний опір важко виявити через відсутність явних ознак або активних дій працівників. Цей тип опору є потенційно небезпечним, оскільки може створювати складнощі у реалізації змін та провокувати кризові ситуації. Типові прояви латентного опору включають знижену продуктивність, пасивність, ігнорування завдань або бажання змінити місце роботи [46; 51, с. 189].

На відміну від нього, відкритий опір проявляється у формі явних дій та демонстрації незгоди, таких як страйки, бойкоти та інші активні форми протидії. Хоча він може мати як індивідуальний, так і колективний характер, відкритий опір відрізняється перевагами щодо його ідентифікації та контролю з боку керівництва [33; с. 86]:

1. Легкість ідентифікації – співробітники відкрито висловлюють незадоволення, що дозволяє швидко визначити його наявність.

2. Прозорість форм прояву – дії працівників є явними, що забезпечує можливість оперативного управлінського реагування.

3. Множинність підходів до нейтралізації – керівництво може застосовувати різні методи подолання опору, зокрема проведення переговорів, укладення усних або письмових домовленостей, залучення

неформальних лідерів і пошук компромісних рішень.

Залежно від рівня активності, опір може бути активним або пасивним. Активний опір відрізняється виразністю, стабільністю та чіткістю проявів, тоді як пасивний опір характеризується відсутністю явних дій та проявляється через бездіяльність і неналежне виконання обов'язків. Активний опір корелює з відкритою формою опору, пасивний – з латентною [56, с. 203].

За інтенсивністю впливу на організацію опір класифікують на мінімальний, відчутний і сильний. Мінімальний опір часто ігнорують, проте навіть незначні прояви можуть перерости у серйозні проблеми, що потребують корекції механізмів впровадження змін. Відчутний опір проявляється у формі прямої або непрямой незгоди з запланованими трансформаціями. Для менеджменту важливим є своєчасне виявлення негативних настроїв та застосування відповідних заходів, зокрема проведення зустрічей із співробітниками, роз'яснювальної роботи та надання повної інформації про зміни [49].

Таким чином, диференційована класифікація опору за формою, інтенсивністю, рівнем виникнення та тривалістю існування дозволяє менеджменту ефективно ідентифікувати ризики, прогнозувати наслідки та застосовувати цільові управлінські механізми для мінімізації негативного впливу на процеси організаційних змін. Коректно проведене управлінське реагування на опір змінам є критично важливим для попередження ескалації цього явища. За відсутності відповідних заходів сприйнятий опір може перерости у «критичний стан», що потребує значних корекцій у механізмах впровадження змін та додаткових ресурсних витрат. У разі ігнорування «критичного стану» можливі ще більш серйозні наслідки, які важко виправити. Сильний опір є найнебезпечнішою і найскладнішою формою контролю, що зазвичай виникає через ігнорування ранніх етапів опору або внаслідок значної невідповідності між запланованими та спонтанними змінами. До проявів сильного опору належать бойкоти, масові звільнення та

інші активні дії, спрямовані на демонстрацію відмови від змін. Усунення цього типу опору потребує чіткого, швидкого та ефективного планування управлінських заходів [56; с. 199].

Наслідком потужного опору може бути «жорсткий стан», що вимагає масштабної координації, значних ресурсних витрат та додаткових інвестицій у механізми реалізації змін. Найбільш критичним результатом сильного опору є «провал», коли виникає потреба термінового перебудовування всієї системи управління змінами та скасування запроваджених ініціатив [7; с. 196].

Опір змінам може бути короткостроковим або довготривалим. Незважаючи на поширену думку, що короткочасний опір менш руйнівний, його наслідки у разі високої інтенсивності можуть бути серйознішими за довготривалий, але слабкий опір [35; с. 18]. Короткостроковий опір часто проявляється як ситуативна реакція на конкретні події та легко нейтралізується шляхом усунення причини негативної реакції або зміни ставлення до ситуації [34].

Довготривалий опір може мати хронічний або циклічний характер. Хронічний опір характеризується стійким небажанням приймати зміни або окремі їх аспекти, наприклад, коли працівники відмовляються працювати в умовах, що загрожують їхнім переконанням. Циклічний опір виникає періодично у відповідь на чергові етапи впровадження змін і повторюється до досягнення встановлених цілей [32; 39, с. 65].

Варіанти прояву опору також залежать від трудових відносин працівників у організації. Він може виникати серед керівників, експертів, службовців, а також мати змішаний характер. Опір з боку керівників зазвичай проявляється у відповідь на зміни, що загрожують їхній владі, повноваженням або впливу на прийняття рішень, що робить його особливо критичним для управлінського реагування.

Н. С. Примаєк [42; с. 80] наголошує, що ефективне виявлення форм опору на підприємстві передбачає дотримання певних умов:

1. Будь-який тип опору має бути відстежуваний на всіх рівнях організації, де впроваджуються зміни.
2. Різні форми опору слід розглядати в єдиному контексті системи управління змінами.
3. Форма опору є динамічною; одна форма може трансформуватися в іншу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.
4. Опір не слід сприймати виключно як загрозу, його слід розглядати як можливість покращити процес впровадження змін та запобігти помилкам.

В управлінській практиці найпоширенішими формами організаційного опору зустрічаються наступні (додаток Б).

Дослідники пропонують здійснювати класифікацію форм опору змінам за рівнем їх прояву, розділяючи його на відкритий та прихований, а також з урахуванням сфери діяльності групи, що дозволяє диференціювати опір за специфічними інструментами його реалізації (рис. 1.2).

За критерієм сфери життєдіяльності групи			
За критерієм очевидності	Відкритий	Раціоналізація	Обурення
		Апеляція до складності матеріалу та його нерозуміння; Невиконання завдань із поясненням причини, що завадила його виконанню	Саботаж, протести; підтримка критики; компрометація
	Прихований	Інструментальний	Емоційний
		Переважають неявні форми інструментального опору; формування технічних збоїв; посилання на труднощі; критика щодо нововведень; затягування часу; уникнення	Переважають приховані форми емоційного опору; феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); формування інтриг; невчасні розповіді про особисті справи, проблеми; аморфність

Рис. 1.2. Типологія опору за критеріями очевидності та сфери життєдіяльності групи [сформовано за 22]

Сучасна практика управління пропонує широкий спектр методичних інструментів для оцінки резистентності працівників до змін, серед яких застосовуються тести, відкриті та закриті анкети, а також інші форми опитувань. Вибір конкретної методології повинен враховувати специфіку досліджуваної групи працівників, тип організації, чисельність персоналу, рівень їхньої зайнятості та готовність до участі у дослідженні.

Більшість методів оцінки опору спрямовані на аналіз особистісних характеристик працівників, які безпосередньо або опосередковано визначають інтенсивність, характер і можливі тенденції опору під час впровадження змін. Окремі методи також фокусуються на оцінці внутрішнього середовища організації, її здатності до адаптації та привабливості для змін [25, с. 91].

Повністю охопити всі аспекти опору змінам за допомогою єдиної методології неможливо. Тому важливо враховувати, що опір може проявлятися на всіх етапах організаційного планування та на різних функціональних рівнях організаційної системи. Форми та механізми опору часто комбінуються, утворюючи складні комбінації, що вимагає комплексного підходу до діагностики та розвитку стійкості організації до змін. Сучасні фактори, такі як зміни внутрішніх та зовнішніх умов, нові ринкові тренди, впровадження цифровізації, воєнний стан, логістичні виклики та трансформація споживчих пріоритетів, підвищують потребу у вдосконаленні системи управління підприємством. Це передбачає посилення ефективності управління змінами, дослідження сучасних теорій і практик у цій сфері та обґрунтування рекомендацій щодо змісту й напрямів реалізації стратегічної бізнес-діяльності [21; 54].

Система подолання опору змінам – це сукупність організаційно-управлінських заходів, методів і принципів, спрямованих на мінімізацію

негативних наслідків трансформаційного процесу та забезпечення підтримки з боку персоналу. Управлінська практика сформувала кілька підходів до подолання опору змінам [6, с. 41; 8, с. 248; 18, с. 5]:

1. Комунікаційний підхід – базується на відкритості, інформуванні та двосторонньому обміні інформацією між керівництвом і працівниками. Своєчасна, чесна та зрозуміла комунікація знижує рівень невизначеності та недовіри.

2. Участь персоналу – передбачає залучення працівників до процесу планування та впровадження змін, що підвищує їхню відповідальність і відчуття причетності до результатів.

3. Навчальний підхід – спрямований на розвиток нових компетенцій, необхідних для роботи в оновлених умовах.

4. Мотиваційний підхід – використовує матеріальні й нематеріальні стимули для підтримки бажаної поведінки під час трансформацій.

5. Культурний підхід – полягає у формуванні цінностей відкритості, гнучкості та довіри в організаційній культурі.

У рамках системного управління бізнес-процесами подолання опору розглядається як частина механізму бізнес-адміністрування змін, який інтегрує комунікаційні, кадрові та організаційні інструменти в єдину систему. Ефективна система повинна включати [20, с. 206]:

діагностику рівня опору (через анкетування, інтерв'ю, моніторинг поведінки персоналу);

комунікаційну стратегію змін (визначення каналів, частоти та відповідальних осіб);

програму навчання і розвитку персоналу;

мотиваційну систему, пов'язану з успішністю впровадження змін;

інституціоналізацію змін – закріплення нових правил, процедур і цінностей у корпоративній культурі.

Важливо, щоб система подолання опору була не реактивною, а превентивною, тобто передбачала можливі бар'єри на етапі планування змін і

завчасно готувала організацію до трансформацій. Таким чином, формування ефективної системи подолання опору змінам є стратегічним завданням бізнес-адміністрування, яке забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.

У контексті динамічного бізнес-середовища опір набуває особливої актуальності. Часті зміни, цифровізація процесів, реструктуризація організацій та зміни ринку праці спричиняють зростання стресу, невизначеності та психологічного навантаження серед персоналу. Внаслідок цього формується так званий «організаційний імунітет», який може як допомагати адаптації, так і блокувати оновлення.

### **Висновки до розділу 1**

1. Встановлено, що опір змінам є закономірним явищем, обумовленим як психологічними, так і організаційними чинниками. Його подолання потребує комплексного підходу, який об'єднує інструменти комунікації, мотивації, навчання та управління культурою.

2. Формування ефективної системи подолання опору змін має ґрунтуватися на принципах прозорості, участі, адаптивності та стратегічної узгодженості. У контексті бізнес-адміністрування така система виступає ключовим механізмом забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства за умов динамічного бізнес-середовища.

3. Доведено, що система подолання опору має бути не реактивною, а превентивною, тобто має передбачати можливі бар'єри на етапі планування змін і завчасно готувати організацію до трансформацій. Таким чином, формування ефективної системи подолання опору змінам є стратегічним завданням бізнес-адміністрування, яке забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах постійної трансформації ринкових процесів та підвищеної конкуренції здатність підприємства адаптуватися до змін є ключовим чинником його життєздатності та конкурентоспроможності. Одним із найбільш значущих викликів у цьому процесі є опір змінам з боку працівників, який може проявлятися на індивідуальному, груповому та системному рівнях, знижуючи ефективність реалізації стратегічних та тактичних ініціатив.

Досліджуване підприємство, функціонуючи в умовах динамічного бізнес-середовища, стикається з необхідністю постійного вдосконалення організаційних процесів, впровадження інноваційних рішень та адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Ефективне управління опором змінам у цьому контексті стає критично важливим для забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Далі здійснимо аналіз ефективності управлінських заходів щодо подолання опору змінам у підприємстві, визначимо ключові фактори, що впливають на сприйняття змін персоналом, та сформуємо рекомендації щодо підвищення адаптивності агроформування в умовах сучасного бізнес-середовища. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан управління змінами, а й розробити практичні заходи для підвищення ефективності корпоративних трансформацій.

Деталізуючи умови функціонування одного з агропідприємств Полтавської області, слід відзначити, що воно має вигідне адміністративне розташування та сприятливі природно-кліматичні умови, що створює

оптимальні передумови для ефективної організації виробничої діяльності та впровадження змін. Такі умови дозволяють підприємству швидко реагувати на трансформації ринку та адаптувати внутрішні процеси, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі.

Досліджуване підприємство функціонує як юридична особа, зареєстрована в державному реєстрі, та має всі необхідні ресурси для реалізації господарської діяльності, включно з розрахунковим рахунком, печаткою та штампом. Управлінські процеси організовані відповідно до статуту, який визначає ключові напрями діяльності та систему менеджменту, що включає механізми впровадження інноваційних змін та соціальних проєктів.

Організаційна структура підприємства дозволяє інтегрувати соціальні та управлінські ініціативи в єдину систему менеджменту, зокрема через діяльність соціального підрозділу, координованого фахівцями з охорони праці та соціальних питань. Такий підхід забезпечує ефективне планування та реалізацію змін, підвищує соціальну відповідальність і корпоративну стійкість, а також створює передумови для мінімізації опору персоналу при впровадженні трансформацій (додаток В).

Підприємство спеціалізується на вирощуванні ключових сільськогосподарських культур – кукурудзи, соняшнику, пшениці, сої та ячменю. Господарство самостійно розробляє стратегію розвитку та виробничі плани з урахуванням ринкової кон'юнктури, економічної доцільності та принципів сталого розвитку. Такий підхід дозволяє формувати систему управління змінами, орієнтовану на підвищення ефективності, адаптивності та рентабельності діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

За даними додатку Д, коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,299, що вказує на низький рівень концентрації виробництва, що пояснюється одночасним вирощуванням зернових і технічних культур та наданням сільськогосподарських послуг. У структурі доходів основну частку

займає реалізація кукурудзи на зерно – 30,5 %, далі йдуть соняшник – 20,9 %, озима пшениця – 12,0 %, соя – 10,9 %, а доходи від надання аграрних послуг складають 21,8 %.

Аналіз складу та структури земельного фонду є важливим не лише для оцінки виробничої ефективності, а й для формування ефективної системи подолання опору змінам в підприємстві. Раціональне використання земельних ресурсів впливає на здатність впроваджувати стратегічні та операційні зміни, координувати соціальні проєкти та інтегрувати інноваційні підходи в управлінську практику. Земельний фонд виступає ключовим ресурсом для стабільності виробництва та одночасно є інструментом підвищення довіри персоналу й зацікавлених сторін, що сприяє зменшенню опору змінам і формуванню позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

Динаміка земельних ресурсів підприємства за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити здатність агроформування ефективно планувати використання землі, підтримувати її продуктивність та впроваджувати інноваційні й екологічно орієнтовані методи обробітку. Такі управлінські рішення сприяють підвищенню готовності персоналу до змін, формуванню прозорої системи комунікацій і стратегії впровадження змін, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз табл. 2.1, що відображає склад і структуру земельного фонду.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	5599,0	98,4
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	5620,0	99,2
рілля	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	5574,0	99,4

Така аналітична робота створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації ресурсів і підвищення адаптивності підприємства, що сприяє формуванню стійкості персоналу до змін і зміцненню конкурентних позицій у сучасному бізнес-середовищі. Тож, аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільність у структурі землекористування з незначними змінами у загальній площі угідь. Незважаючи на збереження основних показників, простежується тенденція до поступового скорочення земельного фонду. Загальна площа земель зменшилася на 1,6 % (91 га), а площа сільськогосподарських угідь – на 0,8 % (35 га), що може бути наслідком перерозподілу земель, оптимізації виробничих площ або вилучення частини територій з господарського використання. Зменшення ріллі на 0,6 % (35 га) також свідчить про незначне скорочення площ, залучених до активного землеробства. Загалом, такі зміни не мають суттєвого впливу на виробничу діяльність, однак вказують на необхідність раціональнішого підходу до управління земельними ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання.

Аналіз динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства дає змогу оцінити ефективність кадрової політики та її вплив на формування системи подолання опору змінам. Зміни в чисельності персоналу відображають здатність підприємства підтримувати стабільність організаційних процесів, забезпечувати високий професіональний рівень працівників і сприяти впровадженню соціальних та управлінських ініціатив. Це, у свою чергу, формує позитивний імідж надійного та соціально відповідального роботодавця серед стейкхолдерів, підвищує готовність колективу до змін та зміцнює його адаптивність (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.,  
осіб**

Показники	Роки	2024 р. до
-----------	------	------------

						2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	184	182	-4	97,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	195	184	182	-4	97,8

Тож, чисельність працівників підприємства у період 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи. Зменшення кількості працівників в агропідприємстві за цей період пов'язане зі зниженням зайнятості у сфері рослинництва, що свідчить про відносне зниження діяльності господарства.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки										2024 р. від 2020 р., (+, -)
	2020		2021		2022		2023		2024		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	26	14,0	28	14,9	26	13,3	27	14,7	24	13,2	-2
25-40 років	49	26,3	51	27,1	49	25,1	43	23,4	42	23,1	-7
41-50 років	52	28,0	53	28,2	53	27,2	51	27,7	38	20,9	-14
Передпенсійні роки	59	31,7	56	29,8	67	34,4	63	34,2	78	42,9	+19
Разом	186	100,0	188	100,0	195	100,0	184	100,0	182	100,0	-4

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років та передпенсійні роки – 26,4 % та 34,6 % в середньому за 2020-2024 рр., що пояснюється мобілізацією частини працівників, виїздом закордон, пошуком іншого місця роботи молодих працівників тощо.

Таким чином, аналіз вікової структури персоналу підприємства свідчить про тенденцію до старіння трудових ресурсів. Найбільш помітним є зростання частки працівників передпенсійного віку: з 59 осіб (31,7 %) у 2022 р. до 78 осіб (42,9 %) у 2024 р., що є найбільшим приростом серед усіх

груп (+19 осіб).

Натомість кількість працівників середнього віку (41–50 рр.) зменшилася на 14 осіб, а також спостерігається скорочення молоді віком 15–24 рр.

(-2 особи) та працівників віком 25–40 рр. (-7 осіб). Загальна чисельність персоналу зменшилася на 4 особи за аналізований період. Ці зміни свідчать про зниження кадрового оновлення та можливі ризики у довгостроковій перспективі, зокрема щодо продуктивності, інноваційності та витрат на утримання працівників старшого віку. Підприємству доцільно розглянути заходи з залучення молодих фахівців, оновлення кадрового складу та формування ефективної системи передачі досвіду від старших працівників до молодших.

Аналіз динаміки виробничо-комерційної діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність його операцій та вплив на формування системи подолання опору змінам. Зміни обсягів виробництва та реалізації продукції відображають не лише здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним, а й його потенціал забезпечувати підтримку соціальних ініціатив, зміцнювати довіру споживачів і партнерів та формувати позитивний імідж соціально відповідальної організації. Такий аналіз слугує основою для управлінських рішень щодо підвищення адаптивності та гнучкості підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	179,0
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	7087,4	176,6

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	288644,0	144,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	1534,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	33,9	0,5	-

Розрахунки даних табл. 2.4, показують, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваній період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %). Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %). Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства. Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

Отже, підприємство демонструє певний прогрес у підвищенні продуктивності праці, проте низький рівень прибутковості свідчить про необхідність оптимізації витрат, удосконалення управління ресурсами та

коригування цінової політики для підвищення фінансової стійкості та адаптивності.

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства свідчить, що його ресурсний потенціал, структура земельного фонду, чисельність трудових ресурсів та динаміка виробничо-комерційної діяльності створюють міцну основу для формування ефективної системи подолання опору змінам. Стабільність і ефективність функціонування підприємства визначають його здатність до стратегічного розвитку, професійного управління та реалізації соціальних ініціатив, що сприяє задоволенню потреб споживачів, партнерів і місцевих громад. Таким чином, організаційно-економічні показники стають ключовим фактором зміцнення довіри стейкхолдерів та підвищення репутаційної, соціальної і управлінської привабливості підприємства, що прямо впливає на його готовність і здатність до адаптації в умовах динамічного бізнес-середовища.

## **2.2. Діагностика управління змінами підприємства за умов динамічного бізнес-середовища**

Діагностика управління змінами в умовах динамічного бізнес-середовища є ключовим етапом забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних економічних умовах швидкі технологічні трансформації, коливання ринкової кон'юнктури, зміни нормативно-правового середовища та соціально-психологічні фактори формують високий рівень невизначеності, що зумовлює необхідність системного підходу до управління змінами.

Відповідно, ефективна діагностика включає оцінку не лише організаційної структури, ресурсного потенціалу та виробничих процесів, а й соціально-психологічних аспектів, зокрема рівня опору змінам серед працівників. Вона дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на

успішність трансформаційних процесів, оцінити ефективність існуючих управлінських механізмів та визначити напрями підвищення адаптивності організації. Завдяки комплексному аналізу управлінських процесів та поведінкових реакцій персоналу діагностика створює основу для розробки стратегій подолання опору змінам, підвищення оперативності прийняття рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Управління змінами є ключовим інструментом забезпечення комплексного підходу до управління якістю діяльності підприємства та формування ефективної організаційної культури. Аграрне підприємство має бути структуровано таким чином, щоб забезпечувати швидку та адаптивну реакцію на трансформації у зовнішньому середовищі, що є характерним для динамічного бізнес-контексту. Ефективне управління діяльністю виступає рушійним чинником сталого розвитку, визначаючи результативність реалізації організаційних змін і формування управлінської культури. При цьому механізм мотивації персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах зміни є невід'ємним елементом функціонування будь-якого бізнесу, оскільки зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Отже, здатність підприємства ефективно впроваджувати зміни прямо впливає на його стійкість і конкурентні переваги. Управління змінами слід розглядати як системний процес модифікації не лише операційної діяльності агропідприємства, але й поведінки та ставлення його працівників, що дозволяє мінімізувати опір та підвищити адаптивність організації. Аналіз корпоративної культури досліджуваного агропідприємства дозволяє виділити низку ключових елементів, їхній фактичний стан, рівень публічної представленості та рівень інформування персоналу, що є важливим для формування ефективної системи подолання опору змінам.

Для формування ефективної системи подолання опору змінам

важливим є аналіз корпоративної культури аграрного підприємства, зокрема її структурних складових. Використання даних, представлених у табл. 2.5, дозволяє оцінити наявність ключових елементів корпоративної культури, що можуть сприяти або стримувати процес трансформацій, та визначити напрями вдосконалення управлінських механізмів і мотиваційних стратегій з метою підвищення ефективності подолання опору змінам у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.5

**Фактичні елементи корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр.**

Фактичний стан	Публічно представлені елементи	Інформування персоналу	Особливості впливу на управління змінами
Власна легенда, історія			
Існує фактично	–	–	Відсутність публічності обмежує формування корпоративної ідентичності та мотивації персоналу
Місія			
Зафіксована у Статуті	+	+	Сприяє усвідомленню стратегічних цілей та орієнтації на корпоративні результати
Стратегічне бачення			
Існує, відоме лише керівництву	–	–	Відсутність комунікації з персоналом підвищує ризик опору змінам
Фірмовий стиль			
Проявляється через правила трудової поведінки, корпоративні кольори та емблему	+/-	+	Часткова публічність підтримує корпоративну ідентичність, потребує посилення для зміцнення єдності
Етичний кодекс			
Відсутній	–	–	Відсутність формалізованих стандартів поведінки може знижувати ефективність управління змінами
Традиції (корпоративні заходи)			
Майже відсутні	–	+/-	Недостатність традицій обмежує згуртованість та мотиваційні механізми під час впровадження змін

Проаналізувавши дані з табл. 2.5, з'ясовано, що аналіз корпоративної

культури демонструє, що підприємство має окремі базові елементи для підтримки управлінської системи, проте слабка публічна представленість та низький рівень комунікації стратегічних компонентів створюють потенційні ризики опору змінам. Для підвищення ефективності системи подолання опору необхідно посилити комунікацію стратегічного бачення, впровадити формалізовані корпоративні традиції та етичні стандарти, а також забезпечити належне доведення до персоналу ключових елементів корпоративної культури.

Наступним етапом дослідження є аналіз організаційних змін, що відбулися в підприємстві протягом 2020–2024 рр. Для оцінки ефективності впровадження цих змін буде застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.6), який дозволяє системно визначити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози у процесі трансформацій.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз організаційних змін в підприємстві, 2020-2024 рр.**

Категорія	Показники
Сильні сторони	Наявність розвинутої інфраструктури та ресурсного потенціалу для впровадження змін; чітко визначена місія та стратегічні цілі підприємства; досвід управлінської команди у проведенні організаційних змін; наявність системи контролю та оцінки ефективності процесів; впровадження елементів корпоративної культури, які сприяють залученню персоналу
Слабкі сторони	Низька готовність працівників до адаптації, високий рівень опору змінам; старіння персоналу та обмежена кількість молодих працівників (15–24 роки – 14,0 % від загальної кількості працівників в середньому за 5 років); відтік кадрів на користь конкурентів; недостатньо ефективна комунікація між керівництвом і персоналом під час змін; відсутність системного підходу до мотивації та залучення працівників
Можливості	Використання нових технологій і цифрових рішень для підвищення ефективності управління змінами; розвиток програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу; осилення залучення працівників у процес ухвалення рішень; реалізація соціальних проєктів як засобу підвищення лояльності та мотивації працівників; розширення ринків збуту та диверсифікація виробництва для зменшення ризиків

Загрози	Стійкий опір змінам з боку частини персоналу; вплив економічної та політичної нестабільності на бізнес-процеси; ризик втрати ключових співробітників; недосконалість організаційної структури, що уповільнює процес впровадження змін; зростання конкуренції та нестабільність ринкових умов
---------	--

Серед ключових слабких сторін підприємства слід відзначити низьку готовність та обмежену здатність працівників до адаптації в умовах організаційних змін, що проявляється у вираженому опорі змінам. Додатковими проблемами є старіння кадрового складу: лише 7,4 % працівників належать до вікової категорії 15–24 років, що ускладнює впровадження інноваційних рішень та гнучких управлінських практик. Також спостерігається тенденція до відтоку персоналу на користь конкурентних підприємств, що загострює проблему стабільності трудових ресурсів.

Слабким місцем є недостатньо ефективна комунікація між керівництвом та персоналом у процесі реалізації організаційних змін. Відсутність системного обміну інформацією, прозорості рішень та залучення співробітників до процесу трансформацій знижує їхню мотивацію та підвищує рівень опору.

Урахування цих факторів є критично важливим для формування ефективної системи подолання опору змінам, оскільки вони впливають на швидкість адаптації підприємства до динамічного бізнес-середовища та забезпечення стабільності управлінських процесів. Для підвищення ефективності впровадження змін доцільно розробити комплексні заходи щодо підвищення адаптивності персоналу, стимулювання молодих кадрів, посилення комунікаційної політики та створення умов для утримання ключових співробітників.

Організаційні зміни та причини їх впровадження в аграрному підприємстві за 2020-2024 рр.:

відзначено відсутність зростання продуктивності праці. Як було зазначено раніше, у 2024 р. обсяг виробництва товарної продукції зріс на

75,1 %, що призвело до зниження чистого прибутку на 62600,0 тис. грн від рівня 2023 р. Керівництво досліджуваного господарства у 2024 р., враховуючи впровадження організаційних процесів та зростання витрат, ухвалило рішення незначного зменшення кількості працівників (-2 особи), що стало основною причиною опору з боку працівників аграрного підприємства;

спостерігається зростання кількості прогулів серед персоналу, що безпосередньо пов'язано з низьким рівнем продуктивності праці. Зниження працездатності окремих співробітників негативно впливає не лише на їх індивідуальні показники ефективності, а й на загальну результативність діяльності підприємства в цілому, що особливо критично для аграрного сектору, де своєчасність і якість виконання робіт безпосередньо визначають економічний результат господарювання.

Серед виявлених проблем організаційного управління слід виділити недостатню послідовність у впровадженні організаційних змін, що стосуються мотивації працівників. Процес реалізації змін характеризується значною тривалістю та виникненням суперечностей і непорозумінь на початкових етапах щодо доцільності та необхідності таких заходів. Як наслідок, у процесі реалізації організаційних заходів часто домінує елемент примусу: персонал формально готовий брати участь у змінах, проте не дотримується визначених етапів управлінських процесів. У цьому контексті доцільно розглядати класичну модель змін К. Левіна, що включає такі етапи:

«розморожування» – підготовка підприємства та персоналу до організаційних змін, формування мотивації до адаптації та усвідомлення необхідності трансформацій;

«зміна» – безпосереднє впровадження нововведень, організаційних рішень і процесів;

«заморожування» – оцінка ефективності впроваджених змін та закріплення результатів у структурі управлінських процесів.

Недостатня узгодженість на цих етапах може призводити до зниження фінансових надходжень підприємства. Відтак своєчасне застосування заходів щодо подолання опору персоналу та підвищення продуктивності праці сприяє не лише економічній стабільності, а й можливості оптимізації заробітної плати та підвищення мотиваційного потенціалу співробітників.

Одним із ключових аспектів мотиваційного управління є об'єктивна оцінка діяльності працівників, яка враховує професійні компетенції, ефективність виконання завдань та індивідуальні показники результативності. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, а також адаптувати систему мотивації до реальних потреб організації та її працівників. З огляду на викладене, формування сучасної системи мотивації праці в підприємстві доцільно здійснювати за наступним алгоритмом:

- аналіз фінансових ресурсів, доступних для впровадження системи мотивації;

- ознайомлення персоналу з місією, стратегічними цілями та основними принципами діяльності підприємства;

- визначення індивідуальних цілей і очікуваних результатів для кожного працівника;

- регулярне інформування працівників про результати їхньої роботи та ухвалені управлінські рішення;

- проведення опитувань і фокус-груп для оцінки розуміння та прийняття нових мотиваційних заходів;

- регулярний аналіз продуктивності та відповідності працівників займаним посадам;

- щоденна підтримка мотивації та стимулювання до ефективної діяльності;

- контроль і коригування системи мотивації на основі отриманих даних та змін у бізнес-середовищі.

Важливим завданням є виявлення ключових проблем підприємства, що впливають на процес впровадження змін. Для ефективного використання заробітної плати необхідно підбирати форми оплати та мотиваційні інструменти відповідно до специфіки виконуваної роботи та індивідуальних потреб персоналу.

У табл. 2.7 представлені запропоновані заходи щодо системи мотивації, структури оплати праці та механізмів реалізації, що сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню опору змінам серед співробітників.

Загалом, для досліджуваного підприємства рекомендується пріоритетно використовувати мотиваційний інструмент, орієнтований на винагороду за професійну компетентність.

*Таблиця 2.7*

**Завдання й пропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2020-2024 рр.**

Завдання системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати та механізми реалізації	Додаткові заходи
Стимулювання активності працівників	Премії за виконання планових завдань, надбавки за ініціативу	Можливе застосування бонусів за перевиконання плану та участь у проектах
Підбір та утримання ключових працівників	Конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії	Включає медичне страхування, додаткові відпустки, навчання та підвищення кваліфікації
Забезпечення ефективної праці на відповідних посадах	Преміювання за результативність	Використання індивідуальних показників продуктивності та оцінки результатів роботи
Реалізація стратегічних цілей підприємства	Премії за досягнення стратегічних показників	Прив'язка премій до реалізації ключових проектів та довгострокових цілей
Мотивація творчого та інноваційного підходу	Премії за впровадження нових ідей, винахідливість	Можливість додаткових винагород за підвищення ефективності технологій і процесів
Заохочення командної роботи	Колективне преміювання, спільні бонуси	Механізм стимулювання взаємодії між відділами та групами співробітників
Заохочення до прийняття	Поєднання заробітної	Включає мотивацію до

відповідальності	плати та преміювання	виконання управлінських завдань та проектного лідерства
Формування лояльності до керівництва	Додаткові виплати, премії	Підтримка корпоративної культури та професійної етики
Сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню	Підвищення заробітної плати, премії за навчання, тренінги	Використання програм розвитку персоналу, менторства та сертифікації

Вибір конкретних заходів мотивації має базуватися на комплексній оцінці ефективності діяльності підприємства, його здатності адаптуватися до організаційних змін та створюваного мотиваційного середовища, яке формує необхідні стимули для досягнення стратегічних і оперативних бізнес-цілей. Координація зусиль працівників у процесі впровадження організаційних змін передбачає застосування змінної частини винагороди, що корелює з якістю виконуваних завдань. До форм матеріального заохочення належать відсоткові надбавки, премії та інші додаткові виплати, що стимулюють підвищення продуктивності та відповідальності персоналу.

Ефективне управління організаційними змінами потребує попередньої ідентифікації факторів, що спричиняють опір на різних рівнях підприємства. В умовах динамічного бізнес-середовища підприємство стикається як з індивідуальним, так і груповим та системним опором, який може уповільнювати впровадження стратегічних і технологічних змін. Аналіз причин опору дозволяє визначити психологічні, соціальні та організаційні бар'єри, оцінити їхній рівень впливу та розробити ефективні управлінські заходи для мінімізації ризиків. Наступна табл. 2.8 демонструє класифікацію факторів опору змінам в підприємстві за 2020–2024 рр., з урахуванням типу прояву, причин, рівня впливу та можливих управлінських дій.

Таблиця 2.8

### Фактори опору змінам в підприємстві, 2020–2024 рр.

Тип прояву	Причини	Рівень впливу	Пропоновані управлінські заходи	Фактичні дані
1	2	3	4	5
Індивідуальний опір				

Пасивний	Низька мотивація, психологічний дискомфорт	Середній	Впровадження системи преміювання, регулярне інформування про зміни	12,0 % працівників не виконували інструкції протягом року
Активний	Невпевненість у нових технологіях, страх втрати посади	Високий	Персональні консультації, навчальні тренінги, менторство	5,0 % працівників брали участь у відкритих протестах або саботажі
<b>Груповий опір</b>				
Пасивний	Низька командна взаємодія, конфлікти між відділами	Середній	Тімбілдінг, спільні наради, корпоративна комунікація	8,0 % від загальної чисельності відмовлялися від нових робочих завдань
Активний	Розбіжності у поглядах на зміни, лідери груп блокують процес	Високий	Робота з лідерами груп, залучення до прийняття рішень, фасилітація змін	3,0 % активно затримували виконання планів

*Продовження табл. 2.8*

1	2	3	4	5
<b>Системний опір</b>				
Пасивний	Застарілі процедури, відсутність стандартизованих інструкцій	Середній	Модернізація процесів, автоматизація, оптимізація внутрішніх регламентів	Відсутність автоматизації процесів впливала на 20,0 % операцій
Активний	Відсутність стратегії управління змінами, опір топ-менеджменту	Високий	Розробка стратегічного плану змін, координація керівного складу	Керівництво не підтримувало нові пропозиції у 10,0 % випадків

З представлених даних в табл. 2.8 видно, що опір змінам у підприємстві має комплексний характер і проявляється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Основними причинами є психологічні бар'єри, недостатня мотивація та застарілі організаційні процедури. Аналіз рівня впливу факторів дозволяє пріоритизувати управлінські заходи, зокрема: впровадження системи мотивації та преміювання, навчальні тренінги, роботу з лідерами груп та модернізацію внутрішніх процесів. Своєчасне реагування на фактори опору підвищує ймовірність успішної реалізації організаційних

змін, забезпечує стабільність функціонування підприємства та сприяє його адаптації до умов динамічного бізнес-середовища.

Дослідження американського вченого Едвіна Локка показує, що ефективна система мотивації здатна збільшувати продуктивність праці в середньому на 30,0 %, при цьому 90,0 % організацій досягають приросту продуктивності щонайменше на 10,0 %.

Рівень задоволеності працівників підрозділів управління агропідприємства представлено в табл. 2.9.

Отже, результати дослідження рівня задоволеності працею працівників управлінського апарату агроформування свідчать про те, що більшість співробітників задоволені як своєю роботою, так і її оцінкою та винагородою. Зокрема, 6 осіб (46,2 %) висловили задоволення або скоріше задоволення працею, а 4 особи (30,8 %) – оцінкою та винагородою за неї.

*Таблиця 2.9*

**Рівень задоволеності працівників апарату управління підприємства своєю трудовою діяльністю, 2024 р.**

Рівень задоволеності (варіант відповіді)	Чисельність працівників	Питома вага, %
<b>Задоволеність працею</b>		
Задоволений	2	15,4
Скоріше задоволений	4	30,8
Вагається відповідати	5	38,5
Скоріше незадоволений	2	15,4
Незадоволений	0	0,0
Всього	13	100
<b>Задоволення оцінкою і винагородою</b>		
Задоволений	2	15,4
Скоріше задоволений	2	15,4
Вагається відповідати	4	30,8
Скоріше незадоволений	4	30,8
Незадоволений	1	0,0
Всього	13	100

Проаналізуємо відповіді працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

**Рівень незадоволеності моральними та матеріальними стимулами до**

**праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві,  
підприємства, 2024 р.**

Рівень задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
<b>Причина незадоволеності</b>		
Відсутність зв'язку між результатами праці та її винагородою	30	16,5
Незначний рівень заохочувальних виплат	51	28,0
Відсутність морального стимулювання (самовираження, кар'єрний ріст)	57	31,3
Незрозумілість нарахування премій	44	24,2
Всього працівників	182	100,0
<b>Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві</b>		
Підвищення рівня оплати праці	75	41,2
Поліпшення організації й умов праці	52	28,6
Надання можливості професійного росту	55	30,2
Всього працівників	182	100,0

Дані, представлені в табл. 2.10, вказують на те, що в господарстві існує недосконалий механізм впливу результатів праці на винагороду працівників, зайнятих у сільському господарстві. Так, 16,5 % респондентів (30 осіб) вказали цей фактор як основну причину незадоволеності матеріальним стимулюванням. 28,0 % або 51 особа вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному аграрному підприємстві.

Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 41,2 % опитаних (75 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 52 працівника (28,6 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 55 осіб (30,2 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

У сучасному менеджменті значна увага приділяється мотивації персоналу, розвитку їхніх професійних та творчих здібностей, прагненню до самовдосконалення та професійного росту. Кваліфіковані та мотивовані працівники виступають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та успішності організації.

Для сприяння ефективному впровадженню організаційних змін у досліджуваному агропідприємстві доцільно застосовувати комплекс управлінських заходів мотиваційного характеру. Серед них: підбір, залучення та заохочення працівників, проведення адаптаційних періодів і тестувань для оцінки відповідності персоналу сучасним вимогам ринку; організація навчання та підвищення кваліфікації; застосування матеріального та психологічного стимулювання для підтримки зацікавленості працівників у виконанні професійних обов'язків.

Важливим аспектом є надання персоналу певної автономії у виконанні робочих завдань, що підвищує задоволеність працівників та якість виконання роботи. Додаткові стимули можуть включати впровадження гнучкого графіку роботи, альтернативні методи матеріального заохочення, надання додаткової відпустки або компенсацій за підвищене фізичне та психологічне навантаження. Підтримка морального духу співробітників також є ключовим інструментом: відзначення досягнень, додаткове мотивування та стимулювання продуктивності працівників сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом підприємства наступним етапом дослідження є вивчення перспектив розвитку персоналу з метою формування ефективного механізму подолання опору організаційним змінам у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розраховано, що чисельність працівників підприємства у 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи.

2. Визначено, що 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний

прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %), прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

3. Аналіз вікової структури персоналу підприємства свідчить про тенденцію до старіння трудових ресурсів. Найбільш помітним є зростання частки працівників передпенсійного віку: з 59 осіб (31,7 %) у 2022 р. до 78 осіб (42,9 %) у 2024 р., що є найбільшим приростом серед усіх груп (+19 осіб). Натомість кількість працівників середнього віку (41–50 рр.) зменшилася на 14 осіб, а також спостерігається скорочення молоді віком 15–24 рр.

(-2 особи) та працівників віком 25–40 рр. (-7 осіб). Загальна чисельність персоналу зменшилася на 4 особи за аналізований період.

4. У господарстві існує недосконалий механізм впливу результатів праці на винагороду працівників, зайнятих у сільському господарстві. Так, 16,5 % респондентів (30 осіб) вказали цей фактор як основну причину незадоволеності матеріальним стимулюванням. 28,0 % або 51 особа вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному аграрному підприємстві.

5. Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 41,2 % опитаних (75 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 52 працівника (28,6 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 55 осіб (30,2 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

6. Доведено, що опір змінам у підприємстві має комплексний характер і проявляється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Основними причинами є психологічні бар'єри, недостатня мотивація та застарілі організаційні процедури. Аналіз рівня впливу факторів дозволяє пріоритизувати управлінські заходи, зокрема: впровадження системи

мотивації та преміювання, навчальні тренінги, роботу з лідерами груп та модернізацію внутрішніх процесів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

#### **3.1. Пріоритетні напрямки підвищення ефективності персоналу для подолання опору змінам у підприємстві**

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем професіоналізму, мотивації та адаптивності його персоналу. Одним із ключових факторів успішного впровадження організаційних змін є здатність працівників ефективно реагувати на трансформації та мінімізувати прояви опору. Підвищення компетентності, розвиток професійних навичок і стимулювання активної участі співробітників у процесах змін сприяють формуванню стійкої організаційної культури та підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Визначення перспективних напрямків покращення роботи персоналу є необхідним етапом у формуванні ефективної системи подолання опору змінам. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, але й забезпечити інтеграцію мотиваційних, навчальних і комунікаційних інструментів, спрямованих на підтримку стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх трансформацій.

Опір організаційним змінам є об'єктивно притаманним процесам упровадження інновацій в підприємстві та зазвичай має негативні наслідки. Водночас за умови застосування системного та обґрунтованого управлінського підходу зазначене явище може трансформуватися у конструктивний інструмент, що слугує індикатором наявних проблем і джерелом нових управлінських рішень. Особливого значення при цьому

набуває аналіз причин спротиву, оцінювання ефективності реалізації запланованих заходів та вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Результати проведених досліджень засвідчили наявність комунікаційних проблем в агроформуванні, тоді як формування ефективної системи комунікацій виступає не лише важливою складовою організаційної діяльності, а й невід'ємним елементом корпоративної культури підприємства. У структурі комунікаційної політики досліджуваного суб'єкта господарювання доцільно виокремити пріоритетні завдання, наведені в додатку Е. Організаційні та комунікаційні цілі агроформування характеризуються багатовимірністю та взаємозалежністю, що необхідно враховувати при побудові та розвитку внутрішніх комунікацій. Приклад інтеграції організаційних і комунікаційних цілей подано на рис. 3.1.

Особливе місце в реалізації організаційно-комунікаційних завдань займає відділ кадрів, діяльність якого охоплює всі категорії працівників і ключові операційні процеси агроформування. З огляду на те, що людські ресурси є визначальним фактором функціонування та розвитку підприємства, ефективне управління персоналом формує підґрунтя для становлення культури самовдосконалення, підвищення професійної компетентності працівників і забезпечення безперервного розвитку бізнесу. Відповідно, результативність роботи відділу кадрів безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих і управлінських функцій, а також на рівень організаційної стабільності в цілому.

У процесі виконання своїх функцій відділ кадрів стикається з низкою типових проблем, серед яких можна виокремити неефективний добір персоналу, невідповідність кваліфікаційних характеристик працівників вимогам займаних посад, дисбаланс у складі робочих команд, а також випадки неналежного виконання посадових обов'язків.

Наявність таких проблем негативно позначається на внутрішніх комунікаціях, рівні мотивації персоналу та досягненні стратегічних цілей агроформування.



Рис. 3.1. Рекомендований спосіб поєднання організаційних та комунікаційних цілей підприємства, 2026-2030 рр.

Вирішення зазначених питань потребує застосування комплексу управлінських заходів, зокрема оптимізації кадрового складу шляхом звільнення неефективних працівників, залучення нових фахівців із необхідними компетенціями, здійснення горизонтальних і вертикальних переміщень з метою раціонального розподілу трудового потенціалу,

організації системи професійного навчання та розвитку персоналу, а також удосконалення політики матеріальної й нематеріальної мотивації. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності відділу кадрів, зміцненню внутрішніх комунікацій та забезпеченню сталого розвитку агроформування.

Практичні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами охоплюють, по-перше, актуалізацію ролі самоменеджменту як інструменту підвищення особистої відповідальності та професійної автономії працівників. По-друге, важливим є формування ефективної взаємодії між керівниками та трудовими колективами, що сприяє злагодженій роботі команди та зниженню рівня конфліктності. По-третє, необхідним є підвищення якості організації праці шляхом раціонального розподілу функцій, оптимізації робочих процесів і створення сприятливих умов праці. По-четверте, значну увагу слід приділяти дотриманню норм ділової етики у внутрішніх комунікаціях.

В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває вдосконалення практик управління персоналом в агроформуваннях, зокрема у сфері підбору кадрів. Менеджери часто стикаються з низькою ефективністю рекрутингових процесів, що зумовлює доцільність налагодження партнерських відносин із закладами вищої освіти. Зокрема, співпраця з Полтавським державним аграрним університетом може забезпечити підприємства молодими фахівцями, зменшити витрати на пошук персоналу та сприяти формуванню кадрового резерву. У цьому процесі задіяні три сторони: студенти університету, освітній заклад і аграрне підприємство.

Однією з ключових умов такої співпраці є організація стажувань для студентів у період літніх або зимових канікул на посадах, що відповідають їхній спеціалізації. Тривалість стажування, як правило, становить близько одного місяця, протягом якого стажери ознайомлюються з особливостями діяльності агроформування та залучаються до виконання поточних

виробничих завдань. Водночас важливим завданням залишається моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі та розвиток організаційної культури шляхом удосконалення внутрішніх комунікацій.

Ідентифікація працівників досліджуваного аграрного підприємства з організацією сприяє зниженню рівня їх відчуження від внутрішнього комунікаційного середовища та формуванню сталого взаєморозуміння з корпоративними системами управління. У цьому контексті на менеджерів покладається відповідальність за систематичне зміцнення організаційної культури шляхом упровадження та підтримки базових цінностей і ідеалів, що відповідають специфіці діяльності агроформування. Реалізація такого підходу передбачає наявність у керівників належного рівня професійної й особистісної культури, а також дотримання принципів відкритості та прозорості ведення бізнесу.

Менеджери мають демонструвати прихильність до організаційних цінностей не лише декларативно, а й через власну поведінку, управлінські рішення, публічні виступи та повсякденні дії. Важливою складовою управлінської діяльності є увага до щоденних потреб і проблем працівників, дотримання встановлених правил і норм, а також формування чітких і зрозумілих меж організаційної поведінки. У разі виникнення нестандартних або кризових ситуацій керівники повинні своєчасно коригувати поведінкові моделі в організації з метою збереження стабільності та цілісності корпоративної культури.

Оскільки організаційна культура формується через комунікацію та цілеспрямовані дії, основними агентами комунікаційного процесу в організації виступають працівники. У результаті їх взаємодії поступово складаються власні цінності, норми поведінки та специфічні форми взаємозв'язку як усередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Надалі керівники здійснюють аналіз, контроль і оцінювання цих процесів з метою відтворення та закріплення єдиної організаційної культури в межах розподілу функціональних обов'язків. Для підвищення ефективності

виконання працівниками своїх ролей доцільно застосовувати систему заохочень, зокрема нематеріального характеру, що сприяють зміцненню внутрішньої мотивації.

Усі елементи організаційної системи мають бути зорієнтовані на формування й розвиток організаційної культури та забезпечення досягнення її ключових цілей, серед яких – підтримка самоорганізації соціально-економічної системи підприємства та зростання його трудового потенціалу. Елементи організаційної культури перебувають у постійному процесі вдосконалення, а їх трансформація відбувається у відповідь на зміни уявлень про цінності та пріоритети розвитку. При цьому зростає значення таких ціннісних орієнтирів, як орієнтація на вимоги та результати, креативність, самореалізація особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки, надійність і стабільність.

Планування заходів щодо вдосконалення організаційної культури передбачає визначення ключових її елементів, які безпосередньо або опосередковано здійснюють багаторазовий вплив на основні напрями діяльності агроформування, що відображено на рис. 3.2.

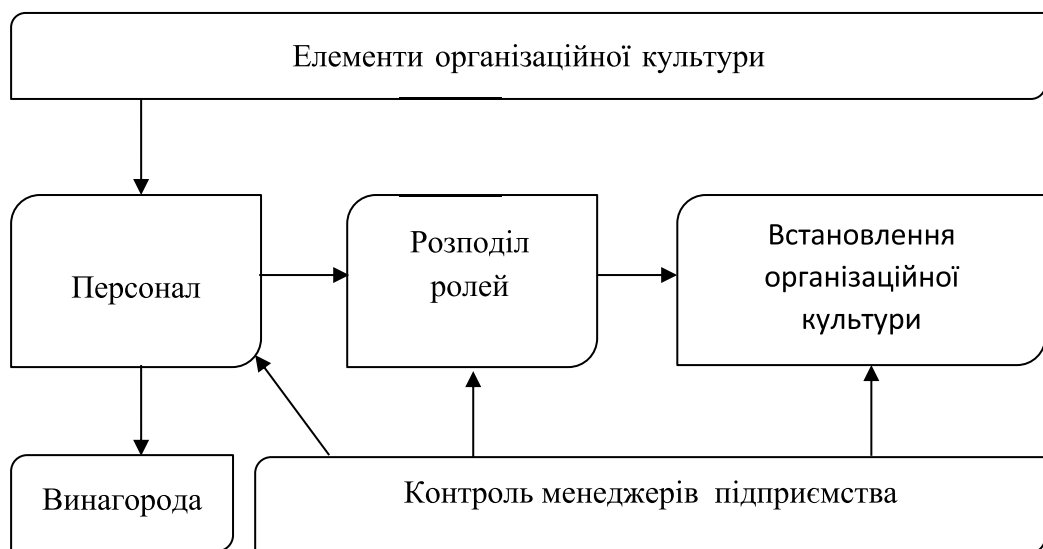


Рис. 3.2. Підвищення організаційної культури підприємства в контексті формування ефективної системи опору змінам, 2026-2030 рр.

Недостатній рівень координації між кадровою службою та іншими підрозділами призводить до зниження оперативності й якості комунікацій, а також ускладнює виявлення потреб персоналу в професійному розвитку та аналітичному супроводі. Налагодження ефективних міжпідроздільних взаємин дає змогу зменшити опір працівників організаційним змінам, мінімізувати ризики виникнення конфліктів і підвищити рівень співпраці, що позитивно позначається на загальній продуктивності агроформування.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності відділу кадрів сприятиме впровадженню етичних стандартів у бізнес-комунікаціях та підвищенню ефективності взаємодії між керівниками й працівниками. Водночас це дозволить скоротити витрати на просування підприємства та залучення персоналу, зокрема завдяки розвитку співпраці з освітніми закладами, такими як Полтавський державний аграрний університет. Підвищення рівня організаційної культури позитивно вплине на морально-психологічний клімат у колективі, сприятиме формуванню ефективної взаємодії та розвитку самоменеджменту між керівництвом і персоналом, що, у свою чергу, підвищить відповідальність працівників. Крім того, очікуваними результатами є зниження плинності кадрів і скорочення періоду адаптації нових співробітників завдяки сформованому високому рівню корпоративної культури.

На наш погляд, корпоративна культура агроформування передусім має бути орієнтована на формування ефективних команд і згуртованого колективу. При цьому керівництву необхідно усвідомлювати та застосовувати різні підходи до створення продуктивної, командно орієнтованої, цілеспрямованої та самомотивованої робочої сили, що відображено в додатку Ж. У зв'язку з цим, доцільно паралельно з удосконаленням системи корпоративних цінностей ініціювати комплексні заходи з розвитку корпоративної культури на досліджуваному аграрному підприємстві.

Окремої уваги потребує оптимізація розподілу персоналу та системи

його компенсації з метою зниження опору організаційним змінам. У цьому контексті доцільно розглянути оптимізаційну задачу раціонального розподілу трудових ресурсів між наявними структурними підрозділами з метою мінімізації витрат на оплату праці. Діяльність агроформування забезпечується функціонуванням трьох основних підрозділів: адміністративного, фінансово-комерційного та виробничого. Тривалість робочого дня для працівників адміністративного та фінансово-комерційного підрозділів складає 8 годин, тоді як для працівників сільськогосподарського виробництва – 10 годин. Кількість робочих днів на рік становить відповідно 281, 275 і 270 днів (додаток 3).

Необхідно визначити оптимальну чисельність працівників у кожному з підрозділів, яка забезпечить максимальне використання персоналу в межах 44 осіб та мінімізацію витрат на фонд оплати праці за умови, що його загальний обсяг не перевищує 506,10 тис. грн. Додатковими обмеженнями є мінімальна чисельність працівників: не менше 3 осіб в адміністративному підрозділі, 9 осіб у фінансово-комерційному та щонайменше 32 особи у виробничому підрозділі.

Для цього складемо математичну модель:

нехай  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$  – адміністративний підрозділ, фінансово-комерційний підрозділ і виробничий підрозділ відповідно, тоді:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 44; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \\ x_3 \geq 100; \\ x_1; x_2; x_3 \geq 0; \\ Z \leq 80000. \end{array} \right.$$

Цільова функція:

$$Z = 250 \cdot 281x_1 + 210 \cdot 275x_2 + 170 \cdot 270x_3 \rightarrow \min$$

За результатами розв'язання оптимізаційної задачі із використанням інструмента «Пошук рішення» в середовищі MS Excel було отримано відповідні розрахункові показники. Зокрема встановлено, що за умови формування кадрового складу в кількості 3 працівники в адміністративному підрозділі, 9 працівників у фінансово-комерційному та 32 працівники у виробничому підрозділі досягається мінімальне значення фонду оплати праці. Отримані результати свідчать про доцільність саме такого розподілу персоналу між структурними підрозділами, оскільки прозорий і економічно обґрунтований підхід до визначення чисельності працівників сприяє підвищенню довіри з боку персоналу, зменшенню соціальної напруги в колективі та зниженню рівня опору організаційним змінам. Раціональне планування фонду оплати праці також дозволяє узгодити економічні інтереси підприємства з очікуваннями працівників, що позитивно впливає на стабільність трудових відносин.

Водночас постійні зміни у зовнішньому середовищі, зокрема трансформації ринкових умов, технологічний розвиток та зростання конкурентного тиску, зумовлюють необхідність системного коригування підходів до управління персоналом аграрних підприємств. За таких умов як система управління людськими ресурсами, так і самі працівники повинні бути адаптивними та готовими до змін. У цьому контексті здатність ефективно планувати, впроваджувати та контролювати зміни набуває статусу ключової управлінської компетенції менеджерів усіх рівнів, що є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

### **3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві**

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного сектору

підприємства постійно стикаються з необхідністю впровадження інновацій та організаційних змін. Проте ефективність цих змін значною мірою залежить від готовності персоналу адаптуватися до нових умов роботи. Опір змінам є природним явищем, яке може проявлятися у вигляді низької мотивації, пасивності, конфліктів або навіть саботажу, що негативно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Подолання опору персоналу потребує системного підходу, що включає діагностику причин опору, розвиток корпоративної культури, налагодження ефективної комунікації та застосування комплексних заходів мотивації і підтримки. Наукове обґрунтування такого комплексу заходів дозволяє визначити оптимальні інструменти управління змінами, забезпечити прозорість процесів та залучення працівників до прийняття рішень. У зв'язку з цим доцільним є розробка системи заходів, яка передбачає чітку структуру впровадження, визначення відповідальних осіб, прогнозування ресурсних витрат і очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики виникнення опору, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Працівники досліджуваного аграрного підприємства виступають ключовими агентами організаційних змін, у зв'язку з чим першочергову увагу доцільно зосередити на управлінні трансформаціями в системі управління людськими ресурсами. Саме ефективність кадрової політики створює підґрунтя для подальшої підтримки та успішної реалізації змін в інших функціональних підсистемах підприємства.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані як практичний інструмент для формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію опору персоналу організаційним змінам у досліджуваному агроформуванні. З огляду на виявлені проблеми, серед найбільш перспективних напрямів подолання опору співробітників доцільно виокремити такі.

По-перше, розроблення чітких і зрозумілих положень програми змін. Надання працівникам повної, достовірної та структурованої інформації щодо сутності, мети та очікуваних результатів змін є необхідною умовою їх успішного впровадження. Враховуючи наявну проблему нерозуміння сенсу й цілей трансформацій, керівництву підприємства слід зосередити увагу на чіткому формулюванні стратегічних орієнтирів, завдань і характеру запланованих змін. Нерідко саме відсутність усвідомлення значення змін з боку персоналу ускладнює їх практичну реалізацію. Неповна або несвоєчасна інформація знижує готовність працівників підтримувати необхідні перетворення та брати активну участь у їх упровадженні. Одним із найбільш ефективних способів подолання опору є завчасне інформування персоналу про майбутні стратегічні кроки, що дає змогу сформуванню розуміння їхньої логіки та доцільності. Комунікаційний процес при цьому може охоплювати індивідуальні консультації, групові обговорення, семінари, робочі зустрічі та звітні заходи.

По-друге, чітке планування та раціональний розподіл часу для реалізації запланованих змін. Керівництву аграрного підприємства рекомендовано завчасно визначати часові рамки та обсяг необхідних ресурсів для впровадження трансформацій. Як дефіцит часу, так і надмірне затягування процесу змін можуть негативно позначитися на результативності та призвести до зниження продуктивності праці або невдачі змін загалом. Тому важливо встановити оптимальну тривалість кожного етапу та забезпечити узгоджений графік їх реалізації. В умовах сучасного динамічного середовища нестача часу є однією з ключових проблем для трудових колективів, оскільки інтенсивність виробничих процесів обмежує можливості персоналу для впровадження інновацій. У зв'язку з цим запропоновані заходи, наведені в табл. 3.1, спрямовані на зменшення навантаження на працівників і створення сприятливих умов для подолання опору організаційним змінам.

Таким чином, орієнтовний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для

впровадження рекомендованих інструментів мотивації та стимулювання персоналу, спрямованих на зниження рівня опору організаційним змінам, становить близько 219,0 тис. грн на рік. Зазначені витрати доцільно розглядати як інвестиції в розвиток людського капіталу та підвищення адаптивності агроформування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані елементи мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору змінам, 2026-2030 рр.**

Інструменти мотивації	Прогнозовані результати	Прогнозні витрати, тис. грн
Організація та проведення спортивних заходів	Підвищення рівня згуртованості колективу, розвиток командної взаємодії, покращення неформальних комунікацій	58,00
Організація корпоративних заходів (відвідування кінотеатрів, театрів)	Задоволення потреб у причетності, визнанні та спілкуванні; підвищення лояльності до підприємства; розвиток корпоративної культури	65,00
Надання пілг для занять спортом (тренажерний зал)	Підвищення рівня задоволення базових потреб, зміцнення фізичного та психологічного стану працівників, розвиток корпоративного спілкування	48,00
Розміщення фотографій кращих працівників на дошці Пошани	Підвищення задоволеності трудовим процесом, залученості персоналу, визнання досягнень працівників	5,50
Вітання працівників листівками з нагоди особистих, державних і корпоративних подій	Посилення внутрішньої взаємодії, формування позитивного морально-психологічного клімату, відчуття єдиної команди	6,50
Присвоєння звання «Кращий працівник року підприємства»	Задоволення потреб у самовираженні, підвищення самооцінки та усвідомлення значущості внеску в діяльність підприємства	—
Періодичні наради керівника з працівниками із залученням до прийняття рішень	Підвищення мотивації через самореалізацію та участь в управлінні; формування культури довіри та партнерства	—
Преміювання за розроблення та впровадження творчих ідей	Стимулювання інноваційної активності, усвідомлення цінності індивідуального внеску	до 15 % від середньої заробітної плати
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань	Короткострокове підвищення мотивації та відповідальності працівників	до 10 % від середньої заробітної плати
Організація виїзних заходів	Зміцнення командного духу, розвиток	36,00

	довірчих відносин і згуртованості колективу	
--	---	--

Одним із найбільш результативних механізмів подолання опору змінам є активне залучення працівників до процесу обговорення та формування програм змін, а також створення умов для вільного висловлення їхніх думок і пропозицій щодо впровадження інновацій. Такий підхід має двосторонній ефект, оскільки сприяє підвищенню рівня залученості та відповідальності персоналу і водночас забезпечує керівництво додатковою інформацією для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Колективне обговорення проблемних питань і безпосередня участь працівників у розробці та реалізації програм змін дозволяють суттєво підвищити ефективність їх запровадження, зменшити рівень недовіри та сформувати відчуття причетності до спільних результатів. Ігнорування цього аспекту може призвести до втрати важливої управлінської інформації, оскільки керівники ризикують не отримати своєчасних сигналів про наявні проблеми, які вже усвідомлюються персоналом окремих підрозділів аграрного підприємства.

У системі мотивації та стимулювання персоналу підприємства доцільно застосовувати комплекс нематеріальних і матеріальних інструментів, спрямованих на підвищення залученості працівників, формування корпоративної культури та зниження опору організаційним змінам. Запропоновані заходи відрізняються за характером впливу, прогнозованими результатами та обсягом необхідних фінансових ресурсів.

Спільна діяльність працівників сприяє досягненню більш високих результатів та забезпечує врахування інтересів усіх учасників процесу. Організація навчання персоналу виступає важливим інструментом підвищення готовності та мотивації до запровадження змін, а також позитивно впливає на командний дух. Використання різноманітних мотиваційних та професійних тренінгів допомагає переконати працівників у значущості змін, підвищити їхню зацікавленість у майбутніх запровадженнях

та стимулює до самовдосконалення і підвищення кваліфікації. Підтримка з боку керівництва та колег відіграє важливу роль як додатковий стимул для розвитку всієї організації.

При формуванні системи навчання кадрів, орієнтованої на підтримку змін і впровадження інновацій у підприємстві, доцільно проводити дослідження, що оцінюють рівень відповідальності та ефективність функціональної діяльності персоналу залежно від їх участі у навчальних заходах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані учасники, їх функціональні обов'язки та прогнозні витрати на організацію навчання персоналу щодо сприяння змін в підприємстві, 2026 р.**

Учасники	Термін виконання, днів	Основні функціональні обов'язки
Директор підприємства	14	Затвердження плану та бюджету навчання; отримання інформації про фінансовий стан підприємства; визначення стратегічних цілей, завдань та планів розвитку господарства
Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів	21	Визначення потреб у навчанні персоналу; розробка програми та плану навчання; підбір та адаптація видів, форм і методів навчання; визначення виконавців і форм подання результатів
Виконавець	3	Безпосереднє проведення навчання окремого працівника або групи; навчання може проводитися з відривом від виробництва або без нього; орієнтовна тривалість без відриву від виробництва
Працівники підприємства	5	Участь у навчанні; у 2026 р. заплановано навчання 5 працівників управлінського складу (керівники підрозділів)
Прогнозні витрати, тис. грн	42,50	Орієнтовна вартість навчання 1 працівника складає 10,83 тис. грн

На основі проведеного аналізу кадрових запитів було рекомендовано підвищити кваліфікацію п'яти працівників апарату управління досліджуваного підприємства. У 2026 р. передбачається проведення навчання персоналу без відриву від виробничого процесу, тривалість якого складе три дні. Загальні прогнозовані витрати на реалізацію навчальної

програми оцінюються в 42,50 тис. грн.

Основними цілями організації навчання працівників у контексті підтримки трансформаційних процесів в підприємстві є створення умов для задоволення професійних та особистісних потреб співробітників, підвищення їхньої трудової активності та ефективності виконання посадових обов'язків, забезпечення високого рівня якості життя колективу, а також сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для ефективного подолання опору організаційним змінам у рамках запропонованої програми дій доцільно впроваджувати такі заходи (додаток И): надання повної інформації та забезпечення прозорості комунікації; активне залучення працівників до процесу змін; надання допомоги та підтримки під час адаптації; проведення переговорів і досягнення домовленостей щодо умов участі у трансформаціях.

Створення комплексу заходів для подолання опору організаційним змінам має базуватися на принципах партисипаторного управління, що передбачає активну участь працівників у процесі прийняття рішень. Використання альтернативних методів, таких як маніпуляція, кооптація або примус, у бізнес-середовищі є менш ефективним через наявність низки недоліків:

ненадійність та ризики маніпулятивних методів. Працівники, які відчують маніпуляцію, демонструють низький рівень довіри до керівництва та негативно сприймають ініціативи підприємства. Такі методи можуть призвести до осуду з боку персоналу та повної втрати довіри до організації;

непередбачувана реакція на кооптацію. Просування окремих співробітників на бажані посади шляхом кооптації може викликати колективне невдоволення, що, у свою чергу, посилює опір змінам;

обмежена ефективність примусу. Використання як явного, так і прихованого примусу є ризикованим і авторитарним підходом. Примус, який не враховує цілі, прагнення та потреби працівників, часто демонструє низьку

ефективність порівняно з управлінням на основі участі. У структурно ієрархічних організаціях примус може частково спрацювати, проте його результативність залишається сумнівною.

Для впровадження організаційних змін в досліджуваному підприємстві запропоновано чотири ключові кроки, які відображені на рис. 3.3, забезпечуючи системність та послідовність трансформаційного процесу.

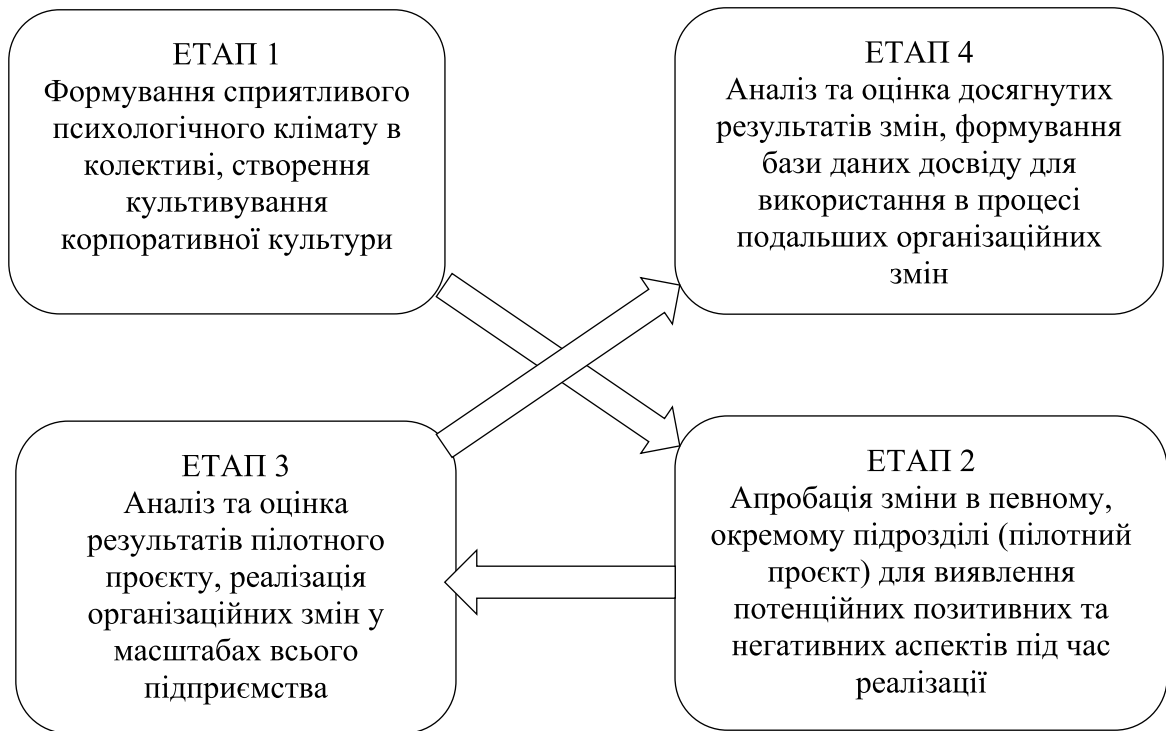


Рис. 3.3. Рекомендовані етапи впровадження організаційних змін підприємства, 2026-2030 рр.

Запропоновані методи подолання опору та комплексне застосування принципів управління здатні істотно покращити внутрішнє середовище підприємства, перетворюючи його на динамічну організацію, орієнтовану на зміни. Таке середовище характеризується високим рівнем довіри між керівництвом і персоналом, постійною та ефективною командною взаємодією, відкритістю в інформаційних і соціальних аспектах, активністю та ініціативністю співробітників, креативним підходом до виконання завдань і системним управлінням людськими ресурсами.

Одним із найефективніших механізмів зниження опору працівників є

впровадження моделі поступових змін, яка дозволяє адаптувати персонал до трансформацій через поетапну реалізацію змін, забезпечуючи контрольоване впровадження нововведень і збереження стабільності організаційних процесів (табл. 3.3).

Таким чином, за даними табл. 3.3 запропонована модель забезпечує комплексне впровадження управлінських рішень, що значно зменшують опір працівників під час реалізації змін.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані етапи впровадження моделі поступових змін в підприємстві, 2026–2030 рр.**

Етапи управління змінами	Основні завдання та дії	Ключові аспекти та рекомендації
Підготовка до змін	Аналіз доцільності змін з урахуванням часу, технологій, фінансових та людських ресурсів, внутрішнього і зовнішнього середовища; прогнозування позитивних та негативних наслідків	Необхідно дослідити фінансовий стан підприємства, економічну та політичну ситуацію, робочу силу, партнерів і конкурентів
Оцінка реакції персоналу	Виявлення типової реакції працівників на зміни; оцінка готовності та зацікавленості; діагностика потенційного опору	Використання комбінації методів: опитування, зустрічі, обговорення програм змін; залучення працівників до ранніх етапів для підвищення їх мотивації
Формування команди змін	Створення групи для керівництва проектом змін та управління залученими працівниками; контроль за реалізацією змін	Команди складаються з «агентів змін», сприяють ефективному впровадженню, взаємодії з працівниками та мінімізації опору; розформування після завершення проекту
Планування процесу впровадження змін	Обговорення змін, прийняття рішень, визначення дій і термінів; прогнозування можливих наслідків та бажаних результатів	Врахування як позитивних, так і негативних аспектів змін; розробка програми змін відповідно до стратегічного плану підприємства; підготовка до можливого опору працівників
Впровадження програми змін	Безпосереднє впровадження заходів; забезпечення ефективної комунікації між командою змін і персоналом	Взаємна підтримка, ініціативність, інформативність; всебічне інформування працівників, обговорення невизначеностей, неформальна комунікація; створення психологічно комфортного середовища
Оцінка результатів змін	Аналіз досягнутих результатів; поступове	Оцінка ефективності реалізації, виявлення успіхів і проблем,

Одним із ключових аспектів є оцінка ставлення персоналу до трансформацій, що дозволяє заздалегідь прогнозувати потенційний опір і вживати відповідних заходів на етапі планування.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у формуванні єдиної команди, об'єднаної спільними цілями, підвищенні згуртованості колективу та покращенні кадрового забезпечення. Додатково спостерігається зростання лояльності працівників, самодисципліни та внутрішньої мотивації. Впровадження цих заходів сприяє розвитку робочої сили, підвищенню творчої ініціативи та мотивації до праці, зменшенню конфліктності в колективі, а також покращенню здатності адаптуватися до змін. Крім того, відбувається підвищення професійного рівня співробітників через навчання, підвищення кваліфікації та самоосвіту. В цілому, ці процеси сприяють формуванню позитивного зовнішнього іміджу підприємства.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємство постійно стикається зі змінами, що вимагають від персоналу адаптації до нових умов роботи та інноваційних процесів. Одним із ключових викликів є опір змінам, який може знижувати продуктивність, підвищувати плинність кадрів і створювати конфліктні ситуації в колективі.

Для забезпечення ефективного впровадження змін необхідно розробити комплексну стратегію антикризового реагування, яка включає етапи моніторингу, комунікаційної підтримки, формування антикризової команди, розробки процедур реагування, мотиваційних заходів та постійного контролю за ефективністю впровадження. Нами запропоновано табл. 3.4, що відображає етапи впровадження стратегії, прогнозовані витрати та відповідальних осіб. Основною метою стратегії антикризового реагування на опір персоналу є мінімізація негативного впливу опору змін та непередбачуваних ситуацій на ефективність роботи підприємства,

забезпечити швидку адаптацію співробітників і підтримати стабільність бізнес-процесів.

Тож, аналіз запропонованої стратегії показує, що комплексний підхід до подолання опору змінам дозволяє систематично управляти ризиками, пов'язаними з непередбачуваними ситуаціями на підприємстві. Зокрема, на етапі моніторингу та діагностики прогнозовані витрати складають 10,0 тис. грн, що дозволяє заздалегідь виявити потенційні джерела опору та визначити стратегічні пріоритети.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані етапи впровадження стратегії антикризового реагування на опір персоналу та непередбачувані ситуації для підприємства, 2026-2030 рр.**

Етапи	Основні дії	Прогнозовані витрати, тис. грн	Відповідальні особи, відділи
1. Моніторинг та діагностика	Проведення оцінки ставлення персоналу, виявлення джерел опору	10,0	Відділ кадрів
2. Комунікаційна підтримка	Розробка матеріалів, зустрічі, семінари, канали зворотного зв'язку	25,0	Відділ кадрів, керівники підрозділів
3. Формування антикризової команди	Призначення «агентів змін», визначення зон відповідальності, навчання	15,0	Керівництво, відділ кадрів
4. Розробка процедур реагування	Алгоритми дій при опорі, сценарії кризових ситуацій, механізми інформування	10,0	Відділ кадрів, юридичний відділ, керівники підрозділів
5. Впровадження заходів мотивації та підтримки	Система премій і бонусів, психологічна підтримка, розвиток командної взаємодії	60,0	Відділ кадрів, керівники підрозділів, психолог
6. Моніторинг ефективності та коригування	Аналіз результатів, коригування процедур, оцінка задоволеності персоналу	5,0	Відділ кадрів, керівництво підприємства
Вартість реалізації стратегії		125,0	-

Інвестиції у комунікаційну підтримку – 25,0 тис. грн – забезпечують прозору інформаційну політику та підвищують рівень довіри працівників до керівництва. Формування антикризової команди та розробка процедур

реагування потребують 25,0 тис. грн, що створює організаційні умови для швидкого реагування на конфлікти та непередбачувані ситуації. Найбільші витрати передбачені на мотиваційні та підтримуючі заходи – 60,0 тис. грн, що обґрунтовано необхідністю підвищення зацікавленості персоналу, зниження стресових факторів та зміцнення корпоративної культури. Сумарна вартість реалізації стратегії становить 125,0 тис. грн. Таким чином, впровадження стратегії дозволяє створити адаптивне середовище, де опір змінам мінімізується, а продуктивність і залученість персоналу підвищуються.

### **Висновки до розділу 3**

1. Рекомендовано налагодити співпрацю із закладами освіти, зокрема з Полтавським державним аграрним університетом, для забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих спеціалістів та зменшення витрат на підбір кадрів.

2. Доведена необхідність підвищення кваліфікації п'яти працівників управлінського апарату підприємства для створення ефективної системи протидії змінам. Зокрема, у 2026 р. планується провести навчання персоналу без перерви у виробництві, яке триватиме три дні, прогнозовані витрати складуть 42,50 тис. грн.

3. Орієнтовний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інструментів мотивації та стимулювання персоналу, спрямованих на зниження рівня опору організаційним змінам, становить 219,0 тис. грн на рік, які доцільно розглядати як інвестиції в розвиток людського капіталу та підвищення адаптивності до змін.

4. Доведено, що комплексний підхід подолання опору змінам дозволяє систематично управляти ризиками, пов'язаними з непередбачуваними ситуаціями. Зокрема, на етапі моніторингу та діагностики прогнозовані витрати складають 10,0 тис. грн, що дозволяє заздалегідь виявити потенційні джерела опору та визначити стратегічні пріоритети. Інвестиції у

комунікаційну підтримку – 25,0 тис. грн – забезпечують прозору інформаційну політику та підвищують рівень довіри працівників до керівництва. Формування антикризової команди та розробка процедур реагування – 25,0 тис. грн, що створює організаційні умови для швидкого реагування на конфлікти та непередбачувані ситуації. Найбільші витрати передбачені на мотиваційні та підтримуючі заходи – 60,0 тис. грн, що обґрунтовано необхідністю підвищення зацікавленості персоналу, зниження стресових факторів та зміцнення корпоративної культури. Сумарна вартість реалізації стратегії становить 125,0 тис. грн, що є економічно обґрунтованим.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що опір змінам є закономірним явищем, обумовленим як психологічними, так і організаційними чинниками. Його подолання потребує комплексного підходу, який об'єднує інструменти комунікації, мотивації, навчання та управління культурою.

2. Формування ефективної системи подолання опору змін має ґрунтуватися на принципах прозорості, участі, адаптивності та стратегічної узгодженості. У контексті бізнес-адміністрування така система виступає ключовим механізмом забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства за умов динамічного бізнес-середовища.

3. Доведено, що система подолання опору має бути не реактивною, а превентивною, тобто має передбачати можливі бар'єри на етапі планування змін і завчасно готувати організацію до трансформацій. Таким чином, формування ефективної системи подолання опору змінам є стратегічним завданням бізнес-адміністрування, яке забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.

4. Розраховано, що чисельність працівників підприємства у 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи.

5. Визначено, що 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %), прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

6. Аналіз вікової структури персоналу підприємства свідчить про тенденцію до старіння трудових ресурсів. Найбільш помітним є зростання частки працівників передпенсійного віку: з 59 осіб (31,7 %) у 2022 р. до 78 осіб (42,9 %) у 2024 р., що є найбільшим приростом серед усіх груп (+19

осіб). Натомість кількість працівників середнього віку (41–50 рр.) зменшилася на 14 осіб, а також спостерігається скорочення молоді віком 15–24 рр.

(-2 особи) та працівників віком 25–40 рр. (-7 осіб). Загальна чисельність персоналу зменшилася на 4 особи за аналізований період.

7. У господарстві існує недосконалий механізм впливу результатів праці на винагороду працівників, зайнятих у сільському господарстві. Так, 16,5 % респондентів (30 осіб) вказали цей фактор як основну причину незадоволеності матеріальним стимулюванням. 28,0 % або 51 особа вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному аграрному підприємстві.

8. Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 41,2 % опитаних (75 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 52 працівника (28,6 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 55 осіб (30,2 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

9. Доведено, що опір змінам у підприємстві має комплексний характер і проявляється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Основними причинами є психологічні бар'єри, недостатня мотивація та застарілі організаційні процедури. Аналіз рівня впливу факторів дозволяє пріоритизувати управлінські заходи, зокрема: впровадження системи мотивації та преміювання, навчальні тренінги, роботу з лідерами груп та модернізацію внутрішніх процесів.

10. Рекомендовано налагодити співпрацю із закладами освіти, зокрема з Полтавським державним аграрним університетом, для забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих спеціалістів та зменшення витрат на підбір кадрів.

11. Доведена необхідність підвищення кваліфікації п'яти працівників управлінського апарату підприємства для створення ефективної системи протидії змінам. Зокрема, у 2026 р. планується провести навчання персоналу

без перерви у виробництві, яке триватиме три дні, прогнозовані витрати складуть 42,50 тис. грн.

12. Орієнтовний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інструментів мотивації та стимулювання персоналу, спрямованих на зниження рівня опору організаційним змінам, становить 219,0 тис. грн на рік, які доцільно розглядати як інвестиції в розвиток людського капіталу та підвищення адаптивності до змін.

13. Доведено, що комплексний підхід подолання опору змінам дозволяє систематично управляти ризиками, пов'язаними з непередбачуваними ситуаціями. Зокрема, на етапі моніторингу та діагностики прогнозовані витрати складають 10,0 тис. грн, що дозволяє заздалегідь виявити потенційні джерела опору та визначити стратегічні пріоритети. Інвестиції у комунікаційну підтримку – 25,0 тис. грн – забезпечують прозору інформаційну політику та підвищують рівень довіри працівників до керівництва. Формування антикризової команди та розробка процедур реагування – 25,0 тис. грн, що створює організаційні умови для швидкого реагування на конфлікти та непередбачувані ситуації. Найбільші витрати передбачені на мотиваційні та підтримуючі заходи – 60,0 тис. грн, що обґрунтовано необхідністю підвищення зацікавленості персоналу, зниження стресових факторів та зміцнення корпоративної культури. Сумарна вартість реалізації стратегії становить 125,0 тис. грн, що є економічно обґрунтованим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінська Є.С., Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 4–12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6226>. (дата звернення: 22.10.2025).
2. Бурачек І.В., Ярмолюк Д.І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/22.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf) (дата звернення: 23.09.2025).
3. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі Форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: колективна монографія (подано до друку)*.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Гармаш Р.Р. Роль BANI-менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференція, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 245-247.
5. Гармаш Р.Р. Воронько-Невіднича Т.В. Адаптивне управління змінами як інструмент підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів у динамічному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.
6. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*.

2016. № 26.2. С. 41–45. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/70>. (дата звернення: 25.09.2025).

7. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf). (дата звернення: 26.09.2025).

8. Гринь С.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiynim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 10.10.2025).

9. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>. (дата звернення: 23.09.2025).

10. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50). С. 59–63. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50\\_2019/13.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf). (дата звернення: 27.10.2025).

11. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (110). С. 92–102.

12. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92. (дата звернення: 23.09.2025).

13. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>. (дата звернення: 23.09.2025).

14. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.

15. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 23.09.2025).

16. Єрмаков О.Ю., Літвінов В.І., Жибак М.М. Методологічні засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.3. (дата звернення: 21.09.2025).

17. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

18. Жорова І.Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 4 (211). С. 5–12. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4\(211\)-5-12](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4(211)-5-12). (дата звернення: 20.09.2025).

19. Жорова І.Я. Професійний розвиток менеджерів освіти нової генерації. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти: тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2021 року, м. Чернігів); упоряд. Н. О. Терентьева. Черкаси: Вид. Чабаненко Ю.В., 2021. С. 42–46.*

20. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.

21. Зміна бізнес-процесів у 2023 році під впливом штучного інтелекту. Lemon School. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-2023-rocz-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 20.10.2025).

22. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

23. Комарніцька О.М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії «трудовий потенціал». *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 26–31.

24. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Продуктивність праці: європейський підхід: продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. № 20. С. 394–399.

25. Лепа Р.М., Охтень О.О., Сташкевич І.І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*, 2016. № 3. С. 90–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7). (дата звернення: 23.09.2025).

26. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 97–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_12\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24). (дата звернення: 23.09.2025).

27. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>. (дата звернення: 23.09.2025).

28. Мельник Л., Вороненко В., Розгон Ю., Ковальов Б., Мазін Ю. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-8>. (дата звернення: 23.09.2025).

29. Михайлов С.В. Моделювання стратегій управління суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 87–93. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.87. (дата звернення: 20.09.2025).

30. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884>. (дата звернення: 23.09.2025).

31. Насирова С.В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. 2019. № 3. С. 6–16. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791> (дата звернення: 02.10.2025).

32. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf) (дата звернення: 25.10.2025).

33. Олійник Н. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>. (дата звернення: 23.09.2025).

34. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27). (дата звернення: 20.09.2025).

35. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.

36. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Гончаров А. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-9>. (дата звернення: 23.09.2025).

37. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна*

*економіка*. 2020. № 5. С. 111–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71). (дата звернення: 20.09.2025).

38. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 101–109. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8406> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.81. (дата звернення: 23.09.2025).

39. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

40. Помаз О., Кривчун Р., Прийма В., Лазоренко В. Формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в динамічному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024 № 6. С. 166-170. URL : <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1169/1190>. (дата звернення: 23.09.2025).

41. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.

42. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 78–84. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf). (дата звернення: 23.09.2025).

43. Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 158–162. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak\\_article\\_opir\\_yak.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf).

44. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 119–126 URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2017\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_2_15). (дата звернення: 03.09.2025).

45. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

46. Різниця між творчістю та інноваціями. *Гаджет-інфо*. 2023.

URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-creativity> (дата звернення: 20.10.2025).

47. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.

48. Селезньова Г.О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. С. 99–106. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. (дата звернення: 23.09.2025).

49. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе\\_2015\\_2015\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2015_2015_19). (дата звернення: 20.09.2025).

50. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (дата звернення: 03.09.2025).

51. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 188–196. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>. (дата звернення: 21.09.2025).

52. Хвостенко Т. Мозковий штурм або мозкова атака як розповсюджений прийом генерування нових ідей. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 3. С. 45-49. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/mozkovii-shturm-abo-mozkova-ataka-yak-rozprovsyudzhenii-priiom-generuvannya-novikh-idei>. (дата звернення: 17.09.2024).

53. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

54. AI in gaming: A complete guide. *Dataconomy*. 2023. URL: <https://dataconomy.com/2022/04/29/artificial-intelligence-games/> (дата звернення: 19.10.2025).

55. Bagdadli S., Gianecchini M., Andresen M., Cotton R., Kaše R., Lazarova M., Smale A., Bosak J., Briscoe J., Chudzikowski K., Dello Russo S., Reichel A. Human capital development practices and career success: the moderating role of country development and income inequality. *Journal of Organizational Behavior*. 2021. Vol. 42. No. 4. P. 429–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2506>. (дата звернення: 23.09.2025).

56. Deksnys M. Organizational agility level evaluation model and empirical assessment in high-growth companies. *Nordsci conference on social sciences*, 2018. P. 199–213.

57. Downey H. K., Hellriegel D., Slocum J. W. Individual Characteristics as Sources of Perceived Uncertainty Variability. *Human Relations*. 2017. Vol. 30. № 2. P. 161–174.

58. Grynko T., Shevchenko T., Pavlov R., Shevchenko V., Pawliszczy D. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*. 2020. № 4 (1). P. 37–51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04). (дата звернення: 02.09.2025).

59. Izzo M. F., Fasan M., Tiscini R. The role of digital transformation in enabling continuous accounting and the effects on intellectual capital: the case of Oracle. *Meditari Accountancy Research*. 2022. Vol. 30. No. 4. P. 1007–1026. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1212>. (дата звернення: 23.09.2025).

60. Kudyba S., Fjermestad J., Davenport T. A research model for identifying factors that drive effective decision-making and the future of work. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Vol. 21. No. 6. P. 835–851. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2019-0130>. (дата звернення: 22.09.2025).

61. Švarc J., Lažnjak J., Dabić M. The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide? *Journal of Intellectual Capital*. 2021. Vol. 22. No. 4. P. 768–791. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0024>. (дата звернення: 01.09.2025).

62. Understanding Team. What is a Team? URL:  
<http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>.

63. Vnoučková L. Monitoring of Labour Mobility as a Way to Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2012. № 4 (3). P. 105–121.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2012.03.08>. (дата звернення: 23.09.2025).