

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Лазоренко Віталій Миколайович
Керівник: Федірець Олег Володимирович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Концепція управління змінами в підприємстві	8
1.2. Основні причини опору змінам і способи їх подолання	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Виявлення та оцінювання опору змінам в підприємстві за сучасних умов	32
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Формування концепції управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства	40
3.2. Мінімізація опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві	49
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Серед причин, що зумовлюють необхідність змін, можна виділити впровадження інноваційних технологій, процеси глобалізації та постійну мінливість бізнес-середовища. Політика конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери вимагає здатності оперативно реагувати на глобальні інновації та швидко й ефективно адаптуватися. Ефективне управління змінами є одним із ключових факторів успіху та виживання агроформувань, що й обумовлює вибір цієї теми.

Питаннями подолання опору змінам підприємства за сучасних умов є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: Т. Гринько, З. Живко, І. Жорова, С. Кіршо, Р. Лепа, Н. Приймак, І. Танасюк, Є. Палійчук, К. Пріб та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до 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 цього дослідження є систематизація теоретичних основ та створення практичних рекомендацій для управління змінами в підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання завдань:

- визначити сутність категорій «зміни», «опір змінам» та «управління змінами підприємства»;
- охарактеризувати основні причини виникнення опору змінам;
- проаналізувати управління змінами в підприємстві;
- обґрунтувати концепцію управління змінами в контексті розвитку підприємства;

- запропонувати заходи мінімізації опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою цього дослідження є діалектичний метод, який забезпечує взаємозв'язок між явищами та фактами в їх постійному розвитку. Крім того, для вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для аналізу масових явищ, процесів і факторів, а також для виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища; графічні методи та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних і практичних положень управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, яка полягає у:

удосконалено:

пропозиції щодо мінімізації опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві.

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти, нормативні документи, результати наукових досліджень, а також дані первинного обліку, річні звіти, баланс і статистична звітність основних економічних показників діяльності підприємства, а також матеріали власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві сектора.

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

1. 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.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1169/1190>.

2. Лазоренко В.М., Власенко Л., Сіренко О. Сучасні особливості управління змінами підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 80-82.

3. Лазоренко В.М., Дереза Ю.Ф. Адаптивний підхід до управління розвитком аграрного підприємства за сучасних умов. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : ПНУ, 2024. С. 49-52.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунків та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Концепція управління змінами в підприємстві

Ефективне управління змінами в економічній діяльності підприємства є ключовою умовою для забезпечення його довгострокового розвитку. Організаційний розвиток та економічні зміни взаємозалежні: впровадження змін у господарську діяльність спрямоване на стимулювання розвитку суб'єкта господарювання. Такі зміни можуть включати адаптацію бізнес-процесів до ринкових умов; вдосконалення управлінських механізмів; підвищення ефективності використання ресурсів; запровадження нових технологій для підвищення продуктивності.

Впроваджуючи зміни, підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до динамічного середовища, але й створювати нові конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток та економічну стійкість.

Управління змінами аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є ключовим елементом забезпечення його адаптації та розвитку. Динаміка ринку, технологічні інновації та зміни споживчих уподобань змушують аграрні підприємства швидко реагувати на виклики та впроваджувати зміни. Створення покрокового плану дій із чіткими термінами та відповідальними особами.

Управління змінами в аграрному секторі вимагає системного підходу, де кожен етап спрямований на підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та стійкості до впливу динамічного середовища.

З точки зору, дослідження феномену опору змінам потребує глибокого аналізу та чіткого розуміння сутності змін як у глобальному, так і в локальному контекстах.

У глобальному контексті зміни розглядаються як частина загального розвитку суспільства, економіки та технологій. Вони охоплюють такі аспекти, як цифровізація, глобалізація, екологічна трансформація та інші макротренди, які впливають на підприємства.

У локальному контексті зміни відображають внутрішню динаміку підприємства, пов'язану з адаптацією до ринкових умов, реорганізацією, оновленням технологій чи управлінських підходів.

Зміни є складним явищем, яке так чи інакше впливає на майже всі аспекти життя сучасної людини. Поняття змін не можна трактувати однозначно, оскільки в економіці, суспільстві, політиці, культурі та свідомості кожного з нас постійно відбуваються трансформації. У загальному сенсі зміна визначається як перехід від одного стану до іншого.

Зміни в організації – це еволюційний процес, який ґрунтується на попередньому досвіді та знаннях і спрямований на підвищення ефективності компанії. В економіці такі зміни називають організаційними і пояснюють їх впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які вимагають від компанії адаптуватися до нових умов. Автори зазначають, що «організаційні зміни можуть стосуватися різних аспектів підприємства, таких як його структура, ієрархія, процеси, співробітники, ресурси, технології, основні компетенції та організаційна культура, і в певних умовах можуть відобразити трансформацію» [9, с. 248; 44, с. 203].

Таке трактування вивчали дослідники, які зазначали, що «організаційні зміни слід розглядати як зміни одного або кількох елементів організації на всіх етапах її життєвого циклу. Ці зміни можуть проявлятися в коригуванні масштабів діяльності, потенціалу, а також у змінах масштабів і цілей» [16, с. 71].

Водночас С. Турчина зазначає: «Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку полягає в тому, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та інновацій,

спрямованих на якісні позитивні зміни, які в кінцевому результаті матимуть значний вплив на корпоративну діяльність у довгостроковій перспективі [51].

На думку авторів, зміни є «невід’ємною складовою сучасних бізнес-операцій» [8, с. 385]. Водночас, інша група науковців зазначають, що організаційні зміни є однією з ключових цілей менеджменту, і їх доцільно розглядати як серію трансформацій, які можуть відбуватися в різних сферах, таких як ініціювання впровадження інновацій, оцінка та коригування; структурні зміни, що включають розподіл повноважень, відповідальності, а також організацію відділів, служб, підрозділів і комітетів; зміни в технологіях, технічних процесах і дизайні продукції; модифікація здібностей або поведінки працівників; а також зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю. [26, с. 395].

Дослідниця зазначає, що «хоча організаційні зміни впливають на всі організації, зміни всередині самих організацій зазвичай є відповіддю на зміни в зовнішньому середовищі» [7, с. 197].

Підсумовуючи численні наукові дослідження, що аналізують феномен змін та їх характеристики, можна стверджувати, що загальноприйнятим є розуміння організаційних змін як процесу оновлення або трансформації, що базується на впровадженні інновацій та системи внутрішнього організаційного середовища.

Діяльність організації тісно пов’язана зі змінами, що виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Організаційні зміни можуть бути оперативними або трансформаційними, а також плановими чи реактивними.

Оперативні зміни мають локальний характер, і їх основна мета полягає в модифікації виробничих процесів та відповідних процедур. Трансформаційні зміни, в свою чергу, є більш глобальними, оскільки їх мета полягає у зміні діяльності всієї організації [26, с. 395].

Основна різниця між запланованими та реактивними змінами полягає в тому, що заплановані зміни вимагають проактивних дій, тоді як реактивні

зміни виникають у терміновому порядку, «тут і зараз». Профілактичні заходи включають аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Важливо ретельно діагностувати фактори, які безпосередньо та опосередковано впливають на організаційні системи, а також виявити загрози та можливості.

На основі проведеного аналізу розробляються різноманітні заплановані заходи, які можуть сприяти подальшому розвитку організації. Реактивні або спонтанні зміни, навпаки, реалізуються в умовах обмеженого часу і мають імпульсивний характер. Конкретні дії, спрямовані на нейтралізацію або усунення негативних наслідків несподіваних ситуацій і подій, називаються реактивними змінами [28, с. 99].

В залежності від змісту, організаційні зміни можна поділити на економічні, соціальні, матеріально-технічні, технічні, управлінські та психологічні. Зміни можуть бути стратегічними або тактичними за масштабом. Щодо організації заходів, вони можуть бути плановими або спонтанними. В залежності від терміну реалізації, зміни бувають короткостроковими та довгостроковими [37].

Зовнішнє та внутрішнє середовище, з яким стикаються організації, постійно зазнає змін. Тому організації повинні бути готовими адаптуватися до змін, які можуть вплинути на всі аспекти їхньої діяльності. Часто організації змінюють свою структуру, продукти, технології, персонал, правила або стратегії розвитку. Основною метою як масштабних, так і незначних змін є забезпечення успішного функціонування організації в умовах конкурентного ринку.

Зміни є критично важливими для кожної організації, оскільки без них компанії можуть втратити свою конкурентну перевагу та не зможуть задовольнити потреби споживачів. Тому для виживання в умовах глобальних змін компанія повинна вміти своєчасно реагувати на них і передбачати їх [54, с. 93].

На думку дослідника [30, с. 88], зміни стосуються всіх організацій без винятку. Автор підкреслює, що «зміни всередині організації зазвичай є відповіддю на зміни зовнішнього середовища», акцентуючи увагу на значних змінах у внутрішньому середовищі організації.

Зміни насправді є основною рушійною силою розвитку організацій, а зміни в їх внутрішньому середовищі часто сприяють організаційним трансформаціям. Частота та обсяги організаційних змін залежать від агресивності зовнішнього середовища. Як зазначають експерти, «більшість компаній та підрозділів великих корпорацій дійшли висновку про необхідність проведення фундаментальної реорганізації щонайменше раз на рік і раз на чотири-п'ять років» [41, с. 129]. Ці постійні зміни забезпечують виживання організації в умовах високої конкуренції та динамічного середовища.

Процес трансформації соціально-економічної системи в організації завжди викликає опір. К. Пріб підкреслює, що опір змінам є адекватною реакцією на будь-які зміни в організації [45-46]. Перед явищами опору стоять складні та взаємопов'язані першопричини, розуміння яких є важливим для того, щоб адекватно реагувати на них або перенаправити їх у нове русло виробництва.

Феномен опору змінам перебуває на перетині кількох наук, зокрема економіки, психології та соціології. Тому виявлення та дослідження першопричин цього явища повинні проводитися з урахуванням особливостей зазначених дисциплін.

Одночасно дослідниця характеризує це поняття наступним чином: «Опір змінам призводить до затримок у запланованих заходах, додаткових витрат і нестабільності в управлінні змінами» [6, с. 42]. Відповідно до визначення дослідників, опір змінам слід розглядати як явище активного або пасивного протистояння з боку працівників чи керівництва організації у процесі реалізації заходів, спрямованих на реформування звичного стану в одній із вказаних сфер діяльності підприємства.

Прийняття та опір змінам є складними багатограними явищами, які

виникають на різних етапах змін у підприємстві і мають на меті спотворення або модифікацію цілей досягнення змін через дії або бездіяльність агентів змін [57, с. 39].

І. Сташкевич [49] підкреслює, що організаційний опір слід розглядати як реакцію підприємства, яке є соціальною системою, на зміни в умовах його функціонування. Вчений зазначає, що опір є невід'ємною частиною всіх якісних змін на підприємстві і може проявлятися як в індивідуальному, так і в колективному вигляді, з різною інтенсивністю, спрямованістю та ефективністю. Н. Фединець [52] також вважає опір одним із видів реакцій на організаційні зміни. Вчені акцентують увагу на тому, що «опір змінам, можливо, неминучий, але його потрібно подолати в той момент, коли керівництво вирішить змінитися» [59, с. 106]. Згідно з дослідженням [22, с. 207], «опір змінам є не просто відхиленням, а серйозною проблемою, на яку слід звернути увагу».

Л. Ляхович [29, с. 55] акцентує увагу на руйнівному впливі опору, підкреслюючи, що більшість невдач проєктів викликані саме опором змінам, а не іншими чинниками, такими як недостатній досвід працівників чи брак ресурсів. У свою чергу, З. Живко [18, с. 152] вважає, що опір змінам є природним явищем, яке має спільну причину: страх індивіда перед можливим погіршенням свого становища в організації або необхідністю подолати додаткові труднощі.

Глибокий аналіз наукових досліджень дозволяє визначити широкий спектр причин, які лежать в основі опору змінам. Ці причини пов'язані з економічними, мотиваційними, соціальними, управлінськими та психологічними аспектами і можуть впливати як на окремих індивідів, так і на цілі колективи [27, с. 98].

Без управлінських заходів сприйнятий опір може перетворитися на «критичний стан», що вимагатиме значних коригувань у механізмах впровадження змін та додаткових витрат на ресурси. Більше того, «критичний стан» опору може призвести до серйозніших наслідків, які буде важко

виправити. Управління змінами – це систематичний підхід до переходу організації з поточного стану до бажаного майбутнього.

Таблиця 1.1

Ключові етапи процес управління змінами підприємства

Етапи	Ціль	Дії	Інструменти
Визначення необхідності змін	зрозуміти, чому потрібні зміни, які проблеми слід вирішити або можливості реалізувати	проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз, PESTLE); залучення керівників і ключових співробітників для ідентифікації точок росту; формулювання мети змін: наприклад, підвищення ефективності, адаптація до нових технологій	-
Планування змін	створити чіткий план впровадження	розробка стратегії змін (дорожня карта з чіткими етапами і термінами); визначення ресурсів: фінансових, людських, часових; формування команди змін: зазвичай це керівники проекту, HR-фахівці, залучені консультанти	канва змін (Change Canvas), сетодології управління проектами: Agile, Scrum, або традиційний Waterfall
Комунікація	забезпечити розуміння та підтримку змін усіма зацікавленими сторонами	розробка комунікаційного плану; проведення зустрічей, тренінгів, вебінарів для працівників; постійне інформування про хід впровадження через внутрішні платформи (наприклад, корпоративні портали)	моделі комунікації, такі як ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), CRM-системи або внутрішні месенджери для зв'язку
Впровадження	реалізувати заплановані зміни на практиці	запуск пілотних проєктів або етапів; підтримка співробітників у перехідному періоді (консультації, технічна допомога), управління ризиками та внесення коригувань	програмне забезпечення для моніторингу прогресу (Trello, Jira), картування процесів для відстеження ефективності
Аналіз результатів	оцінити успіх змін і виявити уроки для майбутніх проєктів	вимірювання результатів за КРІ (ключовими показниками ефективності), проведення опитувань і збору зворотного зв'язку, узагальнення висновків у звіті про успішність змін	Balanced Scorecard для аналізу досягнень, опитувальники або платформи збору відгуків (SurveyMonkey)

«Будь-яка інновація створює певну невизначеність для співробітників, оскільки пов'язана з можливістю зміни функцій, ролей, посад, умов праці, виробничих відносин тощо», – зазначають автори. Люди, чутливі до організаційної інерції, прагнуть зберегти існуючий стан справ, що призводить до опору змінам» [1, с. 153].

Залучення співробітників підвищує їхню мотивацію та зменшує опір, оскільки вони почуваються важливими учасниками процесу. Приклади: створення командних ініціатив, проведення воркшопів, визнання внеску працівників.

Ефективна комунікація забезпечує прозорість і знижує невизначеність, що сприяє довірі до керівництва. Приклади: регулярні зустрічі, відкриті канали для запитань, персоналізовані роз'яснення для окремих підрозділів.

Отож, грамотно організований процес управління змінами допомагає мінімізувати ризики і підвищує ймовірність досягнення стійких результатів.

1.2. Основні причини опору змінам і способи їх подолання

В залежності від сили впливу на організацію, опір можна класифікувати на мінімальний, середній та сильний. На перший погляд, найменш значущим є мінімальний опір змінам. Оскільки цей тип опору має незначний вплив на організацію, керівники часто його ігнорують. Проте з часом навіть незначний опір може перерости у серйозні проблеми. Невелика розбіжність сьогодні може згодом призвести до великого страйку, що ускладнить реагування. Тому менеджерам варто звертати увагу на деталі цього типу опору. Мінімальний опір також має свої наслідки, найпоширенішим з яких є «легкий шок». Це стан, що вимагає певних коригувань у механізмах впровадження змін в організації.

Відчутний опір може проявлятися у вигляді прямої або непрямой незгоди з запланованими змінами. Керівництву важливо своєчасно виявити негативні настрої в колективі та вжити заходів для їх нейтралізації. Проведення

зустрічей зі співробітниками, окремими особами або групами вашої організації для обговорення деталей, переваг, умов і наслідків запланованих змін є ефективним способом реагування на виявлений опір. Конфлікти всередині команд часто виникають через нестачу інформації, тому надання повної інформації про заплановані події може позитивно вплинути на атмосферу в команді та на окремих співробітників [50].

Сильний опір є найнебезпечнішим і найскладнішим для контролю з усіх видів опору. Він виникає внаслідок ігнорування попередніх етапів опору змінам або через значну невідповідність незапланованим і спонтанним змінам. Найяскравішими проявами сильного опору є бойкоти, масові звільнення та інші дії, метою яких є демонстрація відмови від запланованих чи незапланованих змін. Завдання нейтралізації цього типу опору потрібно планувати чітко, швидко та ефективно [56; с. 199].

Негативним наслідком потужного опору є «жорсткий стан», що вимагає масштабної координації, значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій у механізми реалізації змін. Найбільш руйнівним наслідком сильного опору є «провал», коли виникає термінова необхідність перебудувати всю систему управління змінами та скасувати запроваджені зміни.

Опір змінам може проявлятися в різних формах: індивідуально, групово або системно, залежно від його інтенсивності. Головна різниця між цими типами опору полягає в кількості працівників, які його виявляють. Індивідуальний опір виникає внаслідок дій або бездіяльності окремого працівника. Груповий опір проявляється в колективах, де співробітники виступають проти нововведень. Системний опір завжди є реакцією на умови, в яких функціонує вся організація. Існує безліч варіантів загального опору в організації. Це може статися, коли працівники прагнуть змін, але організаційні механізми заважають їх реалізації, або, навпаки, коли організація адаптується до змін, а співробітники цього не роблять [7; с. 196].

Отже, на організаційному рівні структурні та культурні чинники можуть сприяти значному опору: застарілі системи не здатні впоратися з швидкими та

радикальними стратегічними змінами, або ж агресивні стратегії не отримують належного визнання з боку організацій та команд [47, с. 248].

У першому випадку організаційна система, через свою застарілість, ускладнює процес змін і потребує повного або часткового реформування своїх структур, взаємозв'язків, підходів до змін тощо. У другому випадку проблема опору полягає в усвідомленні змін командами, які чинять опір. Тому важливо зрозуміти, чому команда не готова до змін, і знайти конкретні рішення, пов'язані з причинами цього опору.

Опір змінам може бути як короткостроковим, так і тривалим. Існує думка, що короткочасний опір є менш руйнівним у порівнянні з довготривалим, проте насправді обидва типи опору можуть мати однаково негативні наслідки. Величина цих наслідків залежить від сили впливу опору на організацію. Сильний короткостроковий опір може виявитися більш небезпечним, ніж незначний довгостроковий опір [36; с. 18].

Одним із проявів короткочасного опору є ситуативний опір. Це реакція, що відкидає певні ситуації та, відповідно, протистоїть змінам. Проте такий опір можна легко подолати, якщо вирішити проблему, яка викликала негативну реакцію. Іншим способом подолання ситуативного опору є зміна ставлення до ситуації, з якою стикаються [34].

Існує кілька типів опору: хронічний та циклічний. Хронічний опір характеризується стійким небажанням змінюватися або приймати певні аспекти змін в організаційному середовищі. Наприклад, хронічний опір може проявлятися, коли працівники відмовляються працювати в умовах, які загрожують їхнім переконанням. Довготривалий опір змінам також може мати циклічний характер. Цей тип опору виникає кілька разів у відповідь на зміни в реалізації, і він повторюється доти, поки зміни не будуть впроваджені, а цілі не досягнуті [32; 38, с. 65].

Опір змінам може проявлятися по-різному в залежності від трудових відносин працівників у підприємстві. Він може бути між керівниками, експертами, службовцями, а також існує змішаний опір. Опір з боку керівників

зазвичай виникає від працівників, які займають керівні посади, та їх представників.

Серед професіоналів опір виявляють працівники, які займають посади в економічній, юридичній або технічній сферах організації. Опір з боку працівників полягає в протидії тих, хто залучений до підтримки діяльності спеціалістів і відповідає за інформаційно-технічні процеси. Також опір можуть чинити робітники, які безпосередньо займаються створенням матеріально-технічних цінностей. Існує можливість змішаного опору між групами працівників, які виконують різні функції.

Н. Примак [42, с. 80] підкреслює, що виявлення існуючих форм опору змінам на підприємстві має відбуватися за певних умов:

по-перше, будь-який тип опору повинен бути помітним на всіх рівнях, де відбуваються зміни;

по-друге, всі типи опору слід розглядати як такі, що мають однаковий контекст і значення в системі управління змінами;

по-третє, форма опору є динамічною. Це означає, що одна форма опору може з часом і під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів трансформуватися в іншу;

по-четверте, будь-яку форму опору варто сприймати не як загрозу змінам, а як можливість для їх покращення та запобігання помилкам [44].

Наступним кроком буде аналіз форм опору змінам, які найчастіше виявляються в різних типах організаційних структур. Найбільш розповсюдженою формою організаційного опору є [6, с. 42; 8, с. 387; 13, с. 89; 17, с. 8]:

Відмова є найпоширенішою формою опору, що виникає в ситуаціях, коли відсутній особистий інтерес до змін або не визнається важливість запропонованих нововведень. Цей вид опору можливий, коли працівники не усвідомлюють необхідність змін або коли проблеми, пов'язані зі змінами, перебільшуються, щоб спонукати до реальних дій.

Апатія – це форма опору, що проявляється у байдужості до змін через існуючі проблеми у стосунках з колегами, керівництвом тощо. Сильний опір часто пов'язаний з явищем «вивченої беспорядності», коли співробітники відчують свою беспорядність через труднощі у спілкуванні з оточенням. Такі прояви опору, як переконання, що «нічого не вийде», є прикладами цих форм опору, особливо в контексті описаного явища. Байдужість може також проявлятися в інших формах, наприклад, через інтриги чи плітки.

Уникнення – це форма прихованого опору до інструментів, яка може проявлятися у вигляді навмисного ускладнення процесу впровадження змін (наприклад, затягування термінів виконання завдань, надання неясної інформації, створення штучних технічних труднощів тощо). Це також може включати різку критику програми змін.

Демонстрація некомпетентності є ще однією формою опору, коли працівник не здатний або не бажає виконувати завдання, яке раніше виконував.

Прогоул – це явище, що характеризується частими відсутностями працівників на роботі без поважних причин (наприклад, невихід на роботу без медичної довідки через сімейні обставини або стан здоров'я). Абсентеїзм визначається як загальна втрата робочого часу або частота пропусків.

Раціоналізація – це явище, яке проявляється як інструментальний опір, що виявляється у зверненні до незрозумілості або складності завдання. Це призводить до відсутності пояснень причин, які заважають виконанню певних завдань.

Гнів – це форма емоційного опору, що проявляється публічно через протести, саботаж та інші прояви емоційного незадоволення компромісами або змінами в керівництві.

Скептицизм – це форма опору, що виявляється у сумнівах щодо необхідності або можливості змін. Скептицизм може проявлятися у запитах на підтвердження професійної компетентності ініціатора змін, його кваліфікації або здатності співробітників успішно реалізувати ці зміни.

Песимізм є проявом глибоко вкоріненого скептицизму. Колективний песимізм може виникнути внаслідок тривалих конфліктів щодо цілей, цінностей і норм діяльності компанії, які явно не відповідають офіційній та неформальній системі взаємодії в організації.

Нетерплячість є формою опору змінам, що проявляється у частих конфліктних ситуаціях, порушеннях термінів виконання завдань, надмірній увазі до деталей тощо. Цей вид нетерпіння знижує конструктивну активність під час впровадження змін.

Більшість методів оцінки опору зосереджені на аналізі особистісних характеристик співробітників, які можуть прямо або опосередковано впливати на інтенсивність, характер і потенційні тенденції опору під час впровадження змін. Однак деякі з цих методів також орієнтовані на вивчення внутрішнього середовища організації, в якій працюють співробітники, з метою оцінки її привабливості та готовності до змін [27, с. 91].

Безумовно, провести всебічне дослідження всіх аспектів опору змінам за допомогою єдиної методології є неможливим. Тому, підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що опір змінам може проявлятися на всіх етапах організаційного планування та на всіх функціональних рівнях організаційної системи. Оскільки причини можуть проявлятися і розповсюджуватися в різних формах, опір змінам також потрібно враховувати під час підготовки до організаційних змін. Загалом, форми та механізми опору часто переплітаються, створюючи різноманітні комбінації. Тому важливо ініціювати стійкість організації до змін і провести комплексну діагностику.

Економічні, соціальні та політичні умови країни формують ставлення людей до змін. Жителі стабільних країн, як правило, сприймають зміни як позитивні та активно в них беруть участь. На противагу, в країнах з економічними проблемами люди більш консервативні і намагаються уникнути змін.

Науковці приділили значну увагу класифікації та структуризації причин опору, враховуючи найпоширеніші фактори впливу. Експерти [57, с. 38]

систематизували причини опору, щоб визначити, які групи та особи можуть проявляти опір стратегічним змінам, а також причини цього опору:

егоїстичні інтереси є головною причиною, чому люди відмовляються впроваджувати стратегії на організаційному рівні. Це зумовлено тим, що певна частка егоїзму властива кожному. Люди за своєю природою ставлять свої інтереси вище за інтереси компанії. Такі форми поведінки є ризикованими через їх поширеність і природність, але їх розвиток може призвести до виникнення неформальних груп, які намагаються зірвати реалізацію запропонованої стратегії;

непорозуміння щодо стратегічних цілей часто виникають через те, що люди не вміють оцінювати результати реалізації стратегії. Це часто трапляється через брак достатньої інформації про цілі та методи реалізації стратегії. Подібна ситуація є типовою для компаній, де довіра до дій керівництва є низькою;

різні оцінки результатів впровадження стратегії можуть бути зумовлені нечітким розумінням стратегічних цілей і планів. Керівники та співробітники можуть по-різному оцінювати важливість стратегії як для організації, так і для команди. При цьому експерти часто вважають, що співробітники сприймають переваги реалізації стратегії так само, як і менеджери, і що кожен співробітник має достатньо інформації про те, як реалізація стратегії принесе користь як організації, так і йому особисто.

Низька толерантність до реалізації стратегій може бути характерною для деяких людей через страх перед неможливістю здобути нові навички, необхідні для нової роботи. Цей опір найчастіше проявляється під час впровадження нових технологій, методів продажу або форматів звітності [3, с. 131; 21].

Універсальна класифікація причин резистентності виокремлює кілька загальних чинників, які сприяють опору змінам: недостатня кількість та якість інформації про процес впровадження; психологічні та емоційні реакції на

зміни; негативний досвід від реалізації попередніх змін або загальна втома від постійних трансформацій [54, с. 129].

Серед науковців існує думка, що «опір організаційним змінам може бути зумовлений неусвідомленням співробітниками суті змін, особистісними рисами членів команди, а також «об’єктивними недоліками» [27, с. 91; 49]. Дослідники також підкреслюють важливість взаємозв'язку між ефективністю впровадження організаційних змін та здатністю підприємств враховувати людський фактор у процесі реалізації змін.

Багато експертів вказують на такі причини опору [18, с. 205; 22, с. 208; 47, с. 252]:

- невизначеність майбутнього або вимоги до обсягу та деталей змін є нечіткими;
- особистий інтерес керівників або працівників організації у підтримці статус-кво, тобто збереженні стабільної ситуації;
- емоційне та надмірно упереджене ставлення до змін;
- відчуття «втрати під ногами» у процесі змін;
- недостатня кількість інформації та зворотного зв'язку.

Н. Примак [43, с. 158] доповнює існуючу класифікацію найбільш значущими особистими причинами опору запланованим змінам. Серед них – негативна, а іноді й шокуюча реакція працівників на зміни, відчуття, що зміна є непотрібною або незручною; труднощі в досягненні довгострокових результатів і перспектив змін; страх втратити статус або інші важливі аспекти професійної діяльності під час змін; а також побоювання отримати негативну оцінку своїх професійних здібностей і зруйнувати стосунки з колегами або керівництвом підприємства.

Крім того, експерти зазначають, що опір змінам може проявлятися на різних організаційних рівнях, і ці фактори слід враховувати для подальшої диференціації [41, с. 90; 58, с. 62]. Зокрема, Т. Гвініашвілі стверджує, що «опір організаційним змінам визначається на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному» [6, с. 42].

Автори вказують, що основними причинами опору, особливо на індивідуальному рівні, є інертність, невпевненість у собі, недостатня адаптація до змін, страх перед негативними наслідками змін, низька мотивація, конфлікт між особистими та організаційними інтересами, а також демографічні характеристики працівників [11, с. 61].

На системному рівні опору були вказані такі причини, як корпоративна культура та історія організації, брак професійних навичок, складнощі зі зміною організаційної структури, взаємозалежність підсистем організації та труднощі в усвідомленні майбутнього стратегічного розвитку. Щоб адекватно реагувати на опір співробітників, важливо виявити першопричини на кожному з трьох рівнів опору та ефективно на них реагувати [10]. В. Хмурова підтримує цю думку [53], а Т. Гвінтіашвілі додає: «...усвідомлення рівня опору та його природи може допомогти зосередити зусилля в правильному напрямку». Опір змінам може проявлятися у прихованій або відкритій формі. Приховані резистори є найбільш інертними та непомітними в порівнянні з іншими типами. Основною ознакою є відсутність демонстративної та активної поведінки співробітників організації, що свідчить про наявність опору змінам в цілому [12; с. 92].

Перспективи подальших досліджень щодо **управління змінами** відкривають широкий простір для міждисциплінарного аналізу, інновацій та адаптації до динамічних викликів сучасного світу. Ці напрями досліджень є ключовими для розробки нових теоретичних підходів і практичних рішень, які дозволять організаціям ефективно адаптуватися до викликів майбутнього.

Висновки до розділу 1

1. Управління змінами аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є ключовим елементом забезпечення його адаптації та розвитку. Динаміка ринку, технологічні інновації та зміни споживчих

уподобань змушують аграрні підприємства швидко реагувати на виклики та впроваджувати зміни. Створення покрокового плану дій із чіткими термінами та відповідальними особами.

2. На системному рівні опору були вказані такі причини, як корпоративна культура та історія організації, брак професійних навичок, складнощі зі зміною організаційної структури, взаємозалежність підсистем організації та труднощі в усвідомленні майбутнього стратегічного розвитку. Щоб адекватно реагувати на опір співробітників, важливо виявити першопричини на кожному з трьох рівнів опору та ефективно на них реагувати.

3. Більшість методів оцінки опору зосереджені на аналізі особистісних характеристик співробітників, які можуть прямо або опосередковано впливати на інтенсивність, характер і потенційні тенденції опору під час впровадження змін. Однак деякі з цих методів також орієнтовані на вивчення внутрішнього середовища організації, в якій працюють співробітники, з метою оцінки її привабливості та готовності до змін.

4. Ефективне управління змінами в економічній діяльності підприємства є ключовою умовою для забезпечення його довгострокового розвитку. Організаційний розвиток та економічні зміни взаємозалежні: впровадження змін у господарську діяльність спрямоване на стимулювання розвитку суб'єкта господарювання.

5. Такі зміни можуть включати адаптацію бізнес-процесів до ринкових умов; вдосконалення управлінських механізмів; підвищення ефективності використання ресурсів; запровадження нових технологій для підвищення продуктивності. Впроваджуючи зміни, підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до динамічного середовища, але й створювати нові конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток та економічну стійкість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

На будь-які зміни в організації, серед інших чинників, впливає людський фактор. Опір змінам може виникати з різних суб'єктивних і об'єктивних причин. Існує безліч способів подолання цього опору, і кожен з них має свої плюси та мінуси. Розглянемо умови ведення господарської діяльності досліджуваного підприємства, яке є незалежним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи. Це підприємство має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей та завдань, укладати угоди та нести відповідальність за свої зобов'язання.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці та доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після всіх розрахунків, повністю перебуває в розпорядженні підприємства. Напрямок його використання визначається засновником (власником). Не менше 10% чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх часткам у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток. Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших активів, які відображаються в окремому балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить їм на праві власності.

Підприємство розташоване в Полтавській області, де знаходяться його виробничі потужності. Земельна ділянка підприємства знаходиться в зоні Лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом з достатнім рівнем зволоження. Давайте детальніше розглянемо основні фактори, які

сприяють функціонуванню досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери в період 2019-2023 рр.

Земля завжди була і залишається важливою частиною природних ресурсів. Склад угідь визначається процентними співвідношеннями та структурами, які відображають динаміку змін.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних, представлених у табл. 2.1, свідчить про те, що площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася у 2023 р. на 56,1 га в порівнянні з 2019 р. Це зниження пов'язане зі скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що, в свою чергу, викликане зменшенням кількості орендованих земель. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, що становить 56,7 %.

Важливо враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси різних соціальних класів. Залучення персоналу в підприємстві відповідає його цілям, при цьому не порушує інтереси окремих осіб і забезпечує дотримання трудового законодавства. Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції в галузі рослинництва та тваринництва, основним видом економічної діяльності є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур.

Розглянемо зміни в чисельності працівників підприємства: станом на

2023 рік у ньому працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2019–2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	44	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	41	39	39	43	42	+1	102,4
у т. ч. в рослинництві	38	36	36	40	39	+1	102,6
тваринництві	3	3	3	3	3	0	100,0
Матеріальні витрати, тис. грн	7711,0	5934,0	9158,0	12279,0	12660,0	+4949,00	164,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	5179,0	5450,0	6649,0	7887,0	8373,0	+3194,00	161,7
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	117,70	132,93	162,17	175,27	190,30	+72,59	161,7
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	67,2	91,8	72,6	64,2	66,1	x	98,5

Відзначимо, що протягом останніх 5 років кількість працівників змінювалася, але в 2023 р. вона відповідала чисельності працівників 2019 року. У рослинництві кількість працівників зросла на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників у сільському господарстві становить 94,9 % від середньорічної кількості працівників. Протягом досліджуваного періоду матеріальні витрати зросли на 64,2 %, що становить 4949,0 тис. грн, а витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн.

Загалом частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах підприємства зменшилася на 1,5 % при відносній стабільності кількості працівників, що є негативним фактором.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки										2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	6	13,6	5	12,2	7	3,8	7	3,7	7	3,6	+1
25-40 років	13	29,5	13	31,7	18	31,2	20	31,9	16	32,8	+3
41-50 років	14	31,8	17	41,5	10	34,4	11	34,0	15	33,3	+1
Передпенсійні роки	11	25,0	6	14,6	6	30,6	7	30,3	6	30,3	-5
Разом	44	100,0	41	100,0	41	100,0	45	100,0	44	100,0	0

Аналіз даних, представлених у табл. 2.3, показує, що найбільша частка в віковій структурі працівників належить особам віком 41-50 років (31,8 % у 2019 р., 41,5 % у 2020 р., 34,4 % у 2021 році, 34,0 % у 2022 р. та 33,3 % у 2023 р.). Найменша частка спостерігається серед молодих працівників у віці 15-24 роки (13,6 % у 2019 р., 12,2 % у 2020 р., 3,8 % у 2021 р., 3,7 % у 2022 р. та 3,6 % у 2023 р.) та серед працівників передпенсійного віку (25,0 % у 2019 р., 14,6 % у 2020 р., 30,6 % у 2021 р., 30,3 % у 2022 р. та 30,3 % у 2023 р.). На основі аналізу даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що керівництво агропідприємства віддає перевагу досвідченим і продуктивним працівникам у вікових категоріях 25-40 років, 41-50 років та працівникам передпенсійного віку. Протягом досліджуваного періоду кількість працівників віком 15-24 роки зросла на одну особу, тоді як кількість працівників передпенсійного віку зменшилася на 5 осіб, що становить 5,3 %.

Охарактеризуємо працівників аграрного підприємства за статевою ознакою (табл. 2.4).

Дані, наведені в табл. 2.4, вказують на значну частку чоловіків у складі персоналу: 54,5 % у 2019 р., 58,5 % у 2020 р., 65,9 % у 2021 р., 62,2 % у 2022 р. та 62,2 % у 2023 р.

Нерівномірний розподіл чоловіків у структурі персоналу аграрного

господарства зумовлений особливостями аграрного виробництва.

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки										2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	24	54,5	24	58,5	27	65,9	27	62,2	28	62,2	+4
Жінки	20	45,5	17	41,5	14	34,1	18	37,8	16	37,8	-4
Разом	44	100,0	41	100,0	41	100,0	45	100,0	44	100,0	0

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні мати відповідну організацію та структуру виробничого процесу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку важливо регулярно аналізувати ефективність використання основних фондів і вивчати фактори, що впливають на ці зміни. Агropідприємство має достатню кількість як основних, так і оборотних засобів для ведення господарської діяльності (табл. 2.5), ефективність використання яких зросла в період з 2019-2023 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	+8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	+8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	+188,34	135,9

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	+0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	-0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	+170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	-10,74	x

Аналіз табл. 2.5 показує, що впродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання таких показників: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), фондовіддачі – на 0,22 грн (23,7 %). Водночас, показники фондомісткості знизилися на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним моментом стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %) на 100 грн вартості основних засобів, хоча чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Згідно з коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,536, підприємство демонструє багатогалузевий рівень спеціалізації, охоплюючи такі культури, як соя, зернові, соняшник та насіння ріпаку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,20	12205	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	x
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	x
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	x

На функціонування підприємства впливають численні фактори, які підвищують ризики та ступінь невизначеності в майбутніх умовах його роботи. Основним з цих факторів є війна, що, в свою чергу, призводить до зменшення логістичних можливостей. У цьому контексті особливу важливість набуває виробничо-комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати цієї діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	+327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	+14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	+35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	-907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	+13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	-0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	+11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	+19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	-0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	-6,2	-
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	-4,7	-

Аналіз даних, представлених у табл. 2.7, показує, що в 2023 р. чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р. Зокрема, на одного середньорічного працівника він збільшився на 327,8 тис. грн (68,2 %).

Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і в 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також склала 0,4 %. Загалом, виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається рентабельною та прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

Таким чином, діяльність підприємства вимагає забезпечення певних процесів для подолання опору працівників до організаційних змін, які відбуваються в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.2. Виявлення та оцінювання опору змінам в підприємстві за сучасних умов

Аграрне підприємство повинно бути організоване так, щоб мати можливість швидко та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдання управління діяльністю аграрного підприємства виступає рушійною силою сталого розвитку, що визначає реальність і ефективність організаційних змін у процесі формування управлінської культури. Механізм мотивації праці є ключовим фактором для виживання та успішного функціонування підприємства.

Внаслідок бойових дій деякі працівники підприємств аграрного сектору були змушені залишити свої домівки, а також припинити господарську діяльність. За період дослідження для підприємства аграрного сектору очевидними стали певні загрози і виклики зовнішнього середовища, на які довелося реагувати менеджменту досліджуваного підприємства, основними із загроз визнані наступні:

- результативність діяльності досліджуваного господарства може суттєво знизитися;
- складнощі в процесі комунікації між відділами господарства та всіма працівниками в цілому;

- слабка самоорганізація працівників та як наслідок погіршення якості завдань, що виконуються ними.

Аграрний сектор зазнав колосальних втрат через війну в Україні, доказом цього є ті загрози, що наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зовнішні й внутрішні загрози, які вплинули на продуктивність праці в аграрному секторі, 2022-2023 рр. [сформовано за 14; 35]

Загрози	Характеристика загроз
Зовнішні	Зменшення й пошкодження зерносховищ; Мінування полів; Зміна логістичної системи; Пошкодження сільськогосподарської техніки; Знищення та розкрадання врожаю; Знищення багаторічних насаджень; Знищення й розкрадання пального, мінеральних добрив і засобів захисту рослин; Загибель сільськогосподарських тварин;
Внутрішні	Мобілізація робочої сили; Зміни технологій вирощування; Відсутність мобільного зв'язку, електроенергії, інтернету Зниження, скорочення заробітної плати в аграрному секторі; Брак коштів

Керівництво справедливо побоювалося таких негативних наслідків для досліджуваного підприємства. Як показує багаторічний досвід ведення бізнесу в різних країнах, зміна формату роботи може призвести до реальних проблем для діяльності господарства та внутрішнього середовища, тому існує реальна потреба в обох. Ретельний аналіз і багатоетапна підготовка можливостей організації перед внесенням змін.

У зв'язку з цим були прийняті керівництвом агроформування наступні рішення:

зміна виробничих потужностей. Зміна логістики, географії збуту продукції у зв'язку з воєнним станом вимагає перегляду обсягів виробництва та структури реалізації аграрної продукції;

скорочення штату працівників у рослинництві. Дане рішення викликало негативні реакції у колектив, обурення, страх втрати свого робочого місця.

Однак таке рішення було необхідним, оскільки в нових умовах керувати такою кількістю співробітників складніше, а потреба в деяких посадах втратила актуальність;

зміна каналів комунікації та створення нової системи ефективності роботи;

зміна формату командної роботи. Було прийнято рішення про проведення нарад та виконання проєктів, у тому числі за допомогою платформи Microsoft Teams, що може надати користувачам необхідні варіанти командної роботи. Впровадивши описану вище програму вирішення, керівництво суб'єкта господарювання змогло практично повністю уникнути негативних наслідків змін.

Зміни є невід'ємною складовою будь-якого бізнесу чи організації, оскільки середовище, в якому вони відбуваються, є динамічним і постійно змінюється. Тому підприємства повинні адаптуватися до цих змін шляхом ефективного їх впровадження. Це ставить перед аграрними підприємствами завдання ефективного управління змінами. Управління змінами – це специфічний процес системної модифікації діяльності агропідприємства та поведінки його працівників у сучасних умовах.

Спочатку проаналізуємо корпоративну культуру досліджуваного аграрного підприємства, розглянувши її складові. Для цього скористаємося даними з табл. 2.9, що дозволяє оцінити наявність або відсутність специфічних і публічно представлених елементів корпоративної культури.

Проаналізувавши дані з таблиці 2.9, ми виявили наявність слабких сторін у сфері корпоративної культури досліджуваного аграрного підприємства.

Нами використовувалася техніка для виявлення проблем в аграрному підприємстві та подальшої побудови системи, здатної ефективно реагувати на опір змінам «Що на Вашу думку заважає Вашому підприємстві успішно здійснювати зміни?» (додаток Б).

Різноманітність проблем, які можуть перешкодити успішній реалізації програми змін, були представлені у формі доповіді. Співробітникам надали анкету, яка складалася з цих 10 складових. Результати анкетування аналізувалися колективно та індивідуально. Виділено найбільш значущі проблеми, які перешкоджають впровадженню змін в агроформуванні.

Таблиця 2.9

**Фактичні елементи корпоративної культури підприємства, 2019-
2023 рр.**

Елементи	Фактичний стан	Елементи, що були представлені публічно.	Інформування персоналу
Особиста легенда, оповідь.	На ділі існує	-	-
Завдання	Вказана як мета діяльності в Статуті підприємства.	+	+
Стратегічне уявлення	Проте це відомо лише керівництву компанії.	-	-
Брендовий стиль	Виявляється, що основними факторами є правила трудової поведінки, корпоративні кольори та емблема.	+/-	+
Кодекс етики	Не присутній.	-	-
Звичаї (корпоративні події)	Практично не існують.	-	+/-

Аналіз результатів анкетування за цією методикою відбувається наступним чином: роботи оцінюються за ступенем впливу описаних проблем. Градація здійснена зверху вниз, від найбільш впливового до найменш впливового.

Найважливішими проблемами, які заважають досліджуваному аграрному підприємству успішно впроваджувати зміни, є (59-55 балів):

- заплановані зміни дозволені, проте коли час на реалізацію обмежений;

- потенціал ідей співробітників щодо змін використовується не повністю;
- лише в окремих випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху;
- зміни вносяться «зверху» і не враховуються потреби працівників.

Наступні проблеми мають більш опосередкований вплив на агроформування, (бали 53-51):

- не чітко поставлені цілі щодо напрямку змін;
- відсутня фундаментальна підготовка керівників і працівників до змін;
- колектив не розуміє сенсу та цілей змін.

Наступні питання характеризуються слабким і незначним ефектом, (47-45 балів):

- з бюрократичної точки зору заплановані зміни настільки високоартісні, що вони рідко виходять за рамки ідеї;
- багато співробітників не можуть впоратися з постійною появою планів майбутніх змін;
- заплановані зміни стосуються лише технічної або виробничої, або організаційної сфер.

З урахуванням отриманих результатів доцільно сформувати систему подолання опору змінам, яка дозволить мінімізувати вплив проблем, що характеризуються сильним і середнім впливом на аграрне підприємство. Ці проблеми включають нечіткість регулювання програм змін; відсутність чітко визначених цілей і цілей змін; некоректні відносини між керівництвом агроформування та співробітниками підприємства; програми змін впроваджуються занадто швидко та неефективно, що призводить до низької ефективності впроваджених змін.

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності аграрного бізнесу та подолання опору змінам є розвиток кадрового потенціалу підприємства аграрного сектору. Необхідно здійснити заходи, спрямовані на розвиток

системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників аграрного сектору, підтримку молодих спеціалістів.

На основі здійсненого анкетування отримані наступні результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рейтингування проблем, які перешкоджають впровадженню змін в підприємстві, 2023 р.

Зазначені проблеми	Характеристика	Місце в рейтингу
Проблеми, які вимагають негайної реакції з боку керівництва	зміни дозволені, проте час на реалізацію обмежений	1
	потенціал ідей працівників щодо змін використовується не повністю	3
	лише в окремих випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху	2
	зміни вносяться «зверху» і не враховуються потреби працівників	4
Проблеми, які вимагають постійної реакції з боку керівництва	не чітко поставлені цілі щодо напрямку змін	1
	відсутня фундаментальна підготовка керівників і працівників до змін	2
	колектив не розуміє сенсу та цілей змін	3
Проблеми, які не вимагають реакції з боку керівництва	з бюрократичної точки зору заплановані зміни настільки високовартісні, що вони рідко виходять за рамки ідеї	1
	багато співробітників не можуть впоратися з постійною появою планів майбутніх змін	2
	заплановані зміни стосуються лише технічної або виробничої, або організаційної сфер	3

Ось рекомендовані управлінські заходи для мотивації, які можуть сприяти організаційним змінам в досліджуваному агроформуванні:

запровадження системи перерозподілу робочого часу через гнучкий графік стане додатковим стимулом для підвищення ефективності праці. Необхідно постійно шукати нові (альтернативні) форми та методи стимулювання праці;

успіх підприємства, зокрема його мотивація, значною мірою залежить від співробітників, яких потрібно шукати, залучати та заохочувати. Можливо, знадобляться різноманітні тести, періоди адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо навчати працівників відповідно до сучасних вимог ринку;

необхідно продемонструвати зацікавленість працівника у своїй роботі. У цьому випадку важливими є матеріальне та психологічне заохочення;

також важливо надати працівникам свободу дій, не обмежуючи їх певними рамками. Іншими словами, якщо робота є цікавою і приносить задоволення, то якість виконання також підвищиться;

крім того, варто розглянути можливість надання додаткової відпустки за виконання певних обов'язків чи завдань, а також додаткової компенсації за підвищене психологічне та фізичне навантаження;

підтримка морального духу працівників – відзначаєте досягнення співробітників, які сприяють важливим результатам, додатково мотивуйте їх та сприяйте підвищенню продуктивності визнаних працівників тощо.

Отже, створення ефективного механізму подолання опору організаційним змінам у сучасних умовах є пріоритетним завданням для досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що в 2023 р. чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р., зокрема на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і у 2023 році становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також становила 0,4 %.

2. З'ясовано, що станом на 2023 р. в підприємстві працює 44 особи. Протягом останніх 5 років чисельність працівників змінювалася, зокрема в рослинництві вона зросла на 1 особу (2,6 %). За досліджуваний період матеріальні витрати збільшилися на 64,2 %, що становить 4949,0 тис. грн, а витрати на оплату праці зросли на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. Загалом частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах підприємства зменшилася на

1,5 % при відносній стабільності чисельності працівників, що є негативним показником.

3. Найбільшу частку в віковій структурі складають працівники віком 41-50 років, які становлять 31,8 % у 2019 р., 41,5 % у 2020 р., 34,4 % у 2021 р., 34,0 % у 2022 р. та 33,3 % у 2023 р.. Найменшу частку займають молоді працівники у віці 15-24 роки (13,6 % у 2019 р., 12,2 % у 2020 р., 3,8 % у 2021 р., 3,7 % у 2022 р. та 3,6 % у 2023 р.) та працівники у передпенсійному віці (25,0 % у 2019 р., 14,6 % у 2020 р., 30,6 % у 2021 р., 30,3 % у 2022 р. та 30,3 % у 2023 р.).

4. Використано техніку для виявлення проблем в аграрному підприємстві, для подальшої побудови системи, здатної ефективно реагувати на опір змінам, «Що на Вашу думку заважає Вашому підприємстві успішно здійснювати зміни?». На основі цього сформовано рейтинг проблем, які перешкоджають впровадженню змін в підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування концепції управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища все більш актуальною стає проблема формування концепції управління змінами. Це пов'язано зі зростанням конкуренції, бажанням підприємства агропродовольчої сфери бути кращими в довгостроковій перспективі та необхідністю задовольнити найвибагливіших споживачів. Зміни є невід'ємною частиною зазначених процесів, а ефективні механізми управління є ключовим компонентом стратегічного управління.

Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в різних сферах діяльності підприємства: стратегія, виробничі процеси, структура та культура соціально-економічної системи.

Управління можливе тільки в тому випадку, якщо системи, які вирішують завдання управління, реально працюють. Якщо ця система є органічною частиною організації і її дії використовуються для управління організацією і не вирішує інших завдань, її можна вважати спеціалізованою системою або системою управління. Найвищі показники управління змінами забезпечують зважений підхід до формування змін в контексті управління основними видами та їх взаємодією (додаток В).

Питання особистих якостей працівників набуває особливого значення у зв'язку з останніми тенденціями розвитку економічного життя, які висувають нові вимоги до менеджменту. Підприємство працює у середовищі, яке характеризується швидкими змінами та, як наслідок, швидкими змінами пріоритетів споживчого ринку. Як наслідок, це вимагає безпрецедентної

гнучкості систем управління, які активно беруть участь в управлінні всіма співробітниками агроформування.

Відповідно до теорії систем зміни факторів, що забезпечують успішне функціонування підприємства в умовах стратегічного та конкурентного розвитку, повинні охоплювати всі складові цілісності системи: цілепокладання, цінності (цілі та засоби їх досягнення), організаційну культуру. Функціонально забезпечує підсистеми прогнозування, інформації, бухгалтерського аналізу, технічних навичок, ресурсів, логістики та інші напрямки; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інший потенціал.

У зв'язку з цим запропоновано методика діагностики, прогнозування та формування системи управління змінами в контексті визначеної цілепокладання стратегічного розвитку конкурентоспроможного підприємства. Водночас, необхідно враховувати, хто здійснюватиме зміни (зовнішнє конкурентне середовище чи внутрішнє середовище).

Зрозуміло, що управління змінами має певні функції в залежності від рівня розвитку господарства. З цього випливає, що для кожного виду реагування основними є цільова спрямованість діяльності підприємства у взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, спрямованість цілей діяльності підприємства в рамках системи, формування потенційних можливостей і конкурентоспроможності, переваги підприємства, швидкість змін, соціально-економічна система в конкурентному бізнес-середовищі, типи поведінки, цільова спрямованість системи управління на формування та розвиток потенціалу шляхом динамічних системних змін, розвитку підприємства. Концепція управління змінами передбачає визначення цільової спрямованості змін, принципів, інструментів і методів управління.

На нашу думку, концепція управління змінами повинна реалізовуватися відповідно до об'єктивного напрямку розвитку аграрного підприємства та базуватися на таких принципах, як системність, упередженість, комплексність,

альтернативність, синергізм, доступність, інформаційне забезпечення, одночасність, безперервність, зворотній зв'язок (рис. 3.1).



Рис. 3.2. Концепція управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Основою для успішного впровадження змін у підприємстві аграрного сектору є ефективне використання його потенціалу. Формування останнього визначається першим етапом процесу управління змінами.

Як зазначалося раніше, існує типи реакцій залежно від рівня розвитку агроформування: приростна, підприємницька, конкурентна, інноваційна та стратегічна.

При управлінні змінами в аграрному підприємстві останні слід розділити на два напрямки:

управління бізнес-процесами;

управління людськими ресурсами.

Бізнес-процес – це вид взаємопов'язаної роботи, що виконується протягом певного часу для досягнення певного результату. Як правило, цей процес починається з визначення вимог і закінчується побудовою відносин з постачальниками. Управління персоналом є основною основою успішного впровадження змін в агроформуванні. Ефективність цього процесу залежить від якості співробітників, організаційної культури, іміджу керівників і бажання співробітників змінюватися.

Запропоновано при нововведеннях організацію роботи з людьми здійснювати згідно з принципами:

- інформування щодо сутності проблеми;
- попередня оцінка (інформування про необхідні зусилля, очікувані труднощі та проблеми на етапі підготовки);
- планування «знизу вгору» (відповідальність за успішне впровадження має бути розподілена на всіх рівнях);
- індивідуальна компенсація (перепідготовка, психологічна підготовка, тренінг тощо).

При цьому, в залежності від ставлення до інновацій виділяють наступні типи людей:

Новатори – це люди, які постійно шукають можливості щось вдосконалити. Ентузіасти – це люди, які сприймають нові речі, незалежно від ступеня опрацювання, обґрунтованості, легітимності. Раціоналісти – приймає нові ідеї тільки після ретельного аналізу корисності, оцінки труднощів і доцільності використання нововведення. Підприємству важливо застосовувати його, щоб покращувати свою діяльність і постійно задовольняти споживачів, щоб підтримувати конкурентну позицію. Своєчасні та сучасні методи управління змінами, які можна використовувати для доповнення, адаптації або часткового застосування.

Щоб вибрати правильний метод управління змінами для конкретного агроформування, важливо знати рівень його розвитку та потенціал. Тому що вони вирішують різні завдання і ставлять перед собою різні цілі. Іншими словами, від правильного вибору методу управління змінами залежить ефективність діяльності та стратегічний успіх підприємства.

Зміни в будь-якій сфері діяльності зазвичай призводять до негативної реакції значної кількості осіб і структурних підрозділів, безпосередньо залучених до процесу змін. Ці реакції можуть проявлятися як опір організаційним змінам з боку певного персоналу, опортуністична поведінка або навіть «перешкоджання» організаційним змінам.

Як правило, реалізація стратегій, прийнятих на основі стратегічного управління, вимагає значних змін в організаційній культурі та організаційній структурі. Опір працівників стратегічним змінам може бути настільки сильним, що навіть успішні менеджери, які мають повноваження та здатні впроваджувати зміни, не завжди можуть його подолати. Щоб забезпечити успіх інновацій, можливим є вибір стратегії організаційних змін: прорив, або розвиток потенціалу змін, враховуючи переваги та недоліки.

Нами рекомендовано при впровадженні політики змін керівництвом шляхом проб і помилок, переговорів і політики директив, враховувати наступне:

- динаміку впровадження змін;

- ступінь ризику;
- повноту інформації;
- достатність повноважень особи, яка впроваджує зміни;
- вид і ступінь опору.

Реалізація політики змін може здійснюватися за допомогою спеціальних, пілотних проєктів і завдань, формування робочих груп, експериментів, використання інноваційних методів організації роботи, організації нових структур. Проте агентами опору та змін є люди.

Насправді, дослідження показують, що більшість співробітників насторожено ставляться до інновацій, коли вони вводяться. Це пов'язано з тим, що керівники внесуть зміни в їх роботу і це буде загрожувати їхньому положенню в підприємстві. Це призводить до того, що співробітники чинять опір змінам, щоб не опинитися в незрозумілих їм ситуаціях. Зрештою, ці зміни можуть коштувати комусь роботи, а для інших це може призвести до зростання в професійному житті. Тому одні співробітники допомагають у здійсненні організаційних змін і стають прихильниками, а інші чинять опір або пасивно спостерігають за розвитком подій.

У цьому контексті важливого значення набуває формування та зміна організаційної культури. Ключем до поступового подолання опору змінам є зміна ключових положень організаційної культури відповідно до стратегічного напрямку діяльності агроформування. У літературі підкреслюється, що загальне формування організаційної культури має двосторонній характер, інтегруючи та передаючи культурні атрибути організації зовнішньому середовищу, одночасно впливаючи на внутрішнє середовище громадськості, думки, традиції, моделі поведінки.

Особливістю агроформування є наявність різних категорій персоналу з різним баченням змін.

І якщо когнітивні та компетентнісні критерії повністю відповідають реаліям функціонування агроформування, то корпоративно-рефлексивні критерії (особливо в контексті нової економічної реальності) вимагають

вдосконалення та налагодження механізмів подолання опору змінам (рис. 3.2).

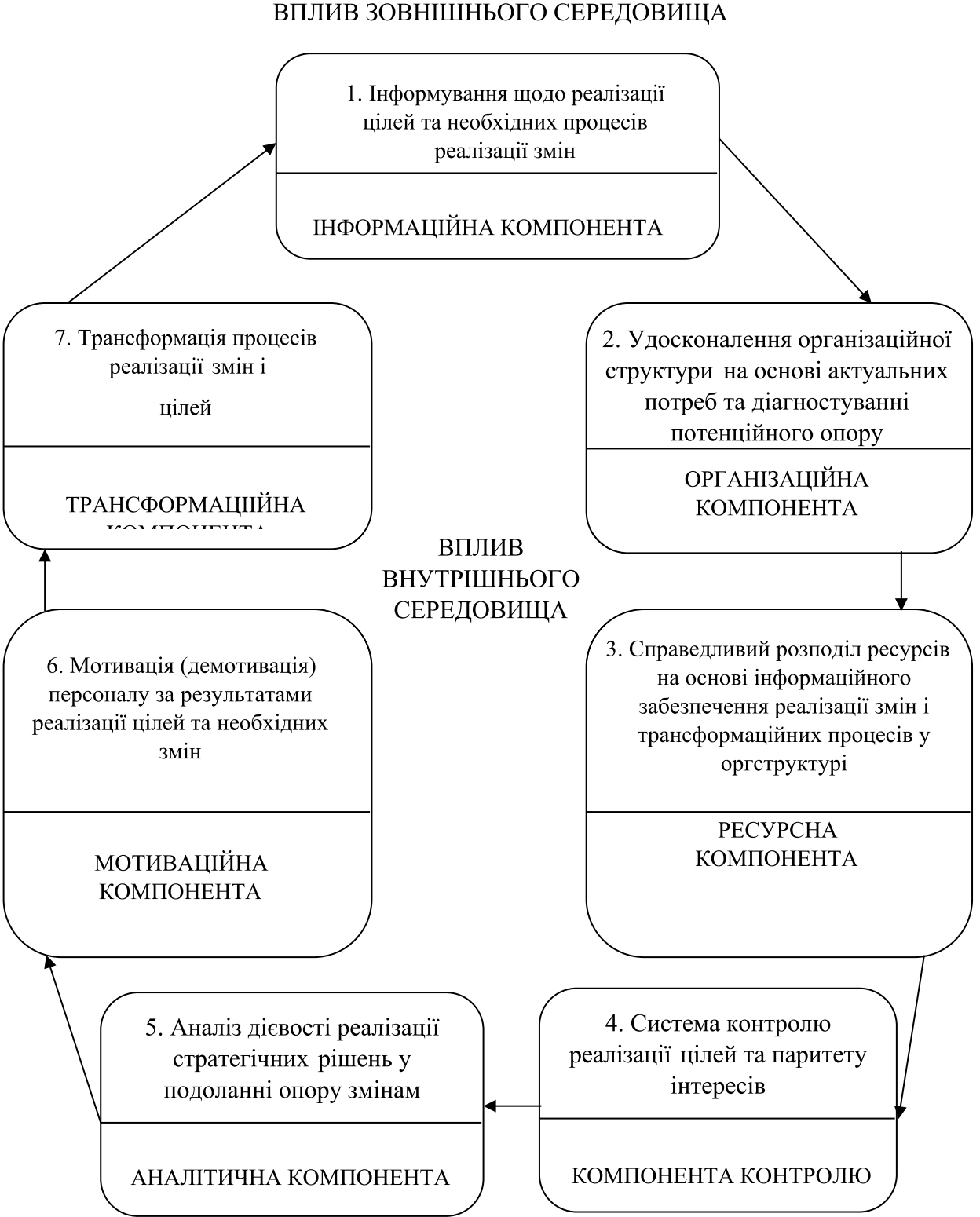


Рис. 3.2. Рекомендований механізм подолання опору змінам підприємства, 2025-2029 рр.

При цьому, вплив зовнішнього середовища в основному проявляється директивно, а внутрішнє середовище формується прямою волею вищого керівництва та керівників середньої ланки. Тому одним із головних завдань менеджера є формування гнучкої системи управління та індивідуалізований підхід до формування організаційної культури шляхом ефективної взаємодії різних структурних підрозділів.

Інформування та обґрунтування стратегічних рішень є передумовою комплексного впровадження змін. Це пояснюється тим, що інформаційні прогалини здебільшого створюють когнітивну неоднозначність і підвищують опір змінам серед усіх груп працівників.

У цілому ці механізми мають класичний вигляд організаційно-економічного механізму, але зміст складових істотно відрізняється. Першим елементом цього механізму є інформаційна компонента, який має вирішальне значення для подолання опору змінам і передбачає подолання «інформаційної прогалини» шляхом інформування всіх зацікавлених сторін про реалізацію цілей і процесів, необхідних для впровадження змін.

Організаційна складова включає організацію процесу впровадження змін найменшого опору, а також удосконалення організаційної структури досліджуваного суб'єкта господарювання з урахуванням поточних потреб та діагностики потенційного опору. Актуальні вимоги визначаються відповідно до прийнятих цілей, а керівництво господарства систематично проводить діагностику потенційної резистентності на основі анонімного анкетування та співбесід з керівниками різних рівнів та зон відповідальності.

У процесі подолання опору змінам важливу роль відіграють ресурсні складові. Тому що в будь-якій організації йде постійна боротьба за ресурси, починаючи від заробітної плати і закінчуючи матеріально-технічним забезпеченням основних операційних процесів структурного підрозділу. Основний акцент у цьому блоці механізмів має бути зроблено на справедливому розподілі ресурсів на основі інформаційного забезпечення реалізації трансформаційних процесів і змін організаційних структур.

Компонента контролю включає, серед іншого, ефективне функціонування системи контролю для реалізації стратегічних цілей та забезпечення рівності інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий погляд на практику підвищує стійкість до окремих компонентів системи та призводить до загального хаосу.

Аналітична складова включає ретельний аналіз ефективності реалізації стратегічних рішень у подоланні опору змінам. Систематична обробка інформації, отриманої з офіційних і неофіційних джерел, достатньо задокументована через спілкування з лідерами неформальних груп, і лише на основі отриманої інформації, доповнень реально вплинути на ситуацію та мотивувати або демотивувати конкретних осіб.

Мотиваційна складова механізму є одним із найважливіших елементів, оскільки опір змінам часто компенсується мотиваційними підходами та засобами. Співробітники повинні бути обізнані з ключовими показниками ефективності та ключовими стратегічними цілями, і повинні отримувати винагороду прямо пропорційно зусиллям, які вони доклали для досягнення цих цілей.

Проте, мотиваційні засоби не завжди допомагають подолати опір змінам. Це пояснюється тим, що інструменти мотивації також можуть бути корисними для певних груп співробітників, особливо тих, хто демонструє опортуністичну поведінку та перешкоджає процесу впровадження змін. Як правило, таких людей в організаціях мало, і вони частіше незадоволені втратою влади, ніж втратою тих чи інших матеріальних винагород. Організації з певним відсотком опортуністичних працівників повинні розірвати трудові відносини і захищати свої права від таких дій у суді.

Результуючою складовою представленого механізму є трансформація процесів реалізації змін і цілей господарювання, оскільки у подоланні спротиву необхідно не «перейти» певну межу за якою починаються деструктивні процеси і процеси хаотичного перерозподілу ресурсів, аж до розвалу самої організації. Механізм подолання опору змінам повинен мати

достатній рівень гнучкості та оперативності реакції на зовнішні і внутрішні подразники. Лише за таких умов менеджменту агроформування доцільно реалізовувати і запускати відповідний механізм, оскільки у іншому випадку стохастичний характер реалізації зміни в агропродовольчій сфері здатен буде нівелювати всі спроби конструктивного вирішення відповідних проблем. Результативними складовими представленого механізму є зміни та процеси реалізації цілей господарювання. Тому що, долаючи опір, не можна «переступати» певні межі, за якими починаються деструктивні процеси та хаотичний перерозподіл ресурсів. Механізми подолання опору змінам повинні мати достатній рівень гнучкості та здатності реагувати на зовнішні та внутрішні подразники.

Таким чином, впроваджувати та запускати такі механізми доцільно лише за умов результативного управління агроформуванням. Інакше стохастичний характер реалізації змін в підприємстві агропродовольчої сфери може звести нанівець будь-які спроби конструктивного вирішення пов'язаних із цим проблем.

3.2. Мінімізація опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві

Крім того, для збільшення ефективності управління бізнес-процесами, посилення результативності господарювання та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу, доцільним є пропозиція щодо використання функціональної програми GanttProject (додаток Д).

Нами рекомендовано використовувати Бітрікс24 (додаток Е) для покращення внутрішньої комунікаційної системи агропродовольчого підприємства. Консультація та технічна підтримка доступні в онлайн-чаті. Для всіх користувачів доступні десктопний (Windows, MacOS) та мобільний (Android, iOS) налаштування. Додаток є безкоштовним.

За допомогою даних додатку Е проаналізуємо яким чином використання Бітрікс24 може допомогти налагодити комунікації та зменшити опір змінам.

Зменшити опір персоналу, об'єднати його можливо також через спільне прийняття рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані елементи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з контексті забезпечення управління змінами підприємства, 2025-2029 рр.

Елемент удосконалення	Характеристика
Науковий підхід, що включає психологію прийняття управлінських рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення всебічної інформованості 2. Загальна оцінка та класифікація матеріалів 3. Концентрація на вивченні проблеми 4. Забезпечення конкретності та оперативності
Залучення виконавців до прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування психологічних методів подолання «соціальної лінії» 2. Сучасний формат проведення нарад 3. Методики психологічної активізації учасників нарад
Прийняття рішень в малих групах	

При цьому, на нашу думку, рішення краще приймати невеликими групами (8-10 осіб). Бо інакше зникає можливість жвавої, творчої дискусії, виникає явище «соціальної лінощі» (відповідно, учасники стають залежними від своїх колег і тому або не працюють належним чином, або ухиляються від своїх обов'язків, не висловлюють пропозиції, не беруть на себе відповідальність).

Зменшити опір організаційним змінам, об'єднати колектив спільними завданнями, ідеями, цілями; мотивувати його до спільності дій, взаємопідтримки та ідентифікація себе з агроформуванням, значною мірою відбувається під час нарад. Щоб досягти вище зазначеного при спілкуванні з персоналом необхідно застосовувати систему активізації учасників (рис. 3.3).

Детально пропозиції психологічної активізації персоналу підприємства описані у додатку Ж.

Отже, звертаючись до специфіки управління підприємства, практики

управління змінами, прогресивну налаштованість керівництва та його розуміння необхідності розвитку даних процесів, вважаємо пропозиції прийнятними для впровадження.

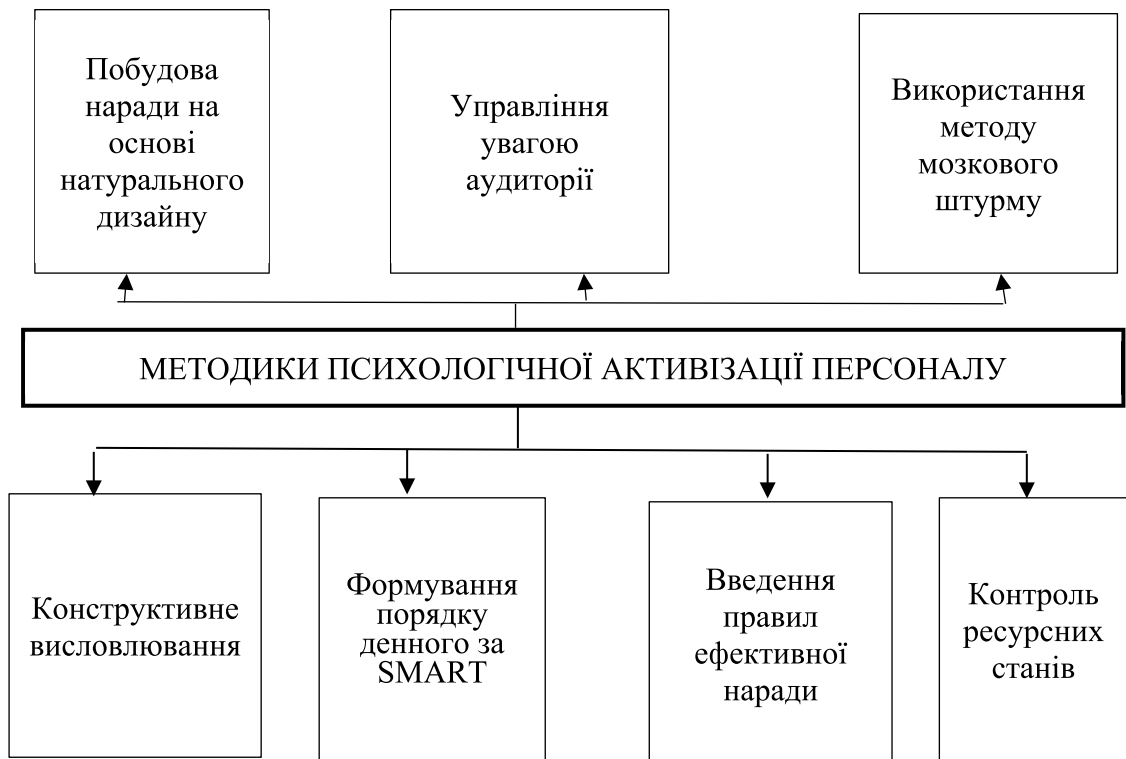


Рис. 3.3. Рекомендовані способи психологічної активізації персоналу підприємства, 2025-2029 рр.

Долучаючи до процесу управління змінами не лише топ-керівництво, можливо досягти високого рівня лояльності не лише управлінців, але й інших категорій персоналу, підтримуючи та культивуєючи в них впевненість у власній значимості, важливості. Тому пропонується паралельно з удосконаленням системи цінностей розпочати вдосконалення корпоративної культури досліджуваного аграрного підприємства.

Крім того, необхідно оптимізувати розподіл та компенсацію працівників, щоб зменшити опір працівників. Відповідно, розглянемо оптимізаційну задачу щодо раціонального розподілу робочої сили між існуючими підрозділами з метою мінімізації витрат на оплату праці.

Отже, діяльність агроформування базується на функціонуванні трьох основних підрозділів: адміністративного, фінансово-комерційного та виробничого.

Водночас середньогодинна оплата праці працівників господарства зазначених відділів становить відповідно 51,25 грн, 46,25 грн, 37,00 грн.

Тривалість робочого дня для працівників адміністративної, фінансової та комерційної сфери становить 8 годин, для працівників сільськогосподарського виробництва – 10 годин. Кількість робочих днів у році для працівників адміністративної сфери становила 281, для працівників фінансової та комерційної сфер – 275, для працівників сільськогосподарського виробництва – 270 (додаток 3).

Визначимо таку чисельність працівників у кожному підрозділі, яка б забезпечувала:

- максимальне використання персоналу у обсязі 44 осіб;
- мінімальні витрати фонду оплати праці за умови, що у фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 3 осіб, у фінансово-комерційному 9 осіб, а у виробничому не менше 32 осіб.

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 допомогою «Поиск решения» в середовищі MS Excel отримаємо результати задачі.

У підсумку, можна зробити висновок, що при кількості в адміністративному відділі 3 осіб, у фінансово-комерційному – 9 осіб, у виробничому підрозділі – 32 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 4458,18 тис. грн, прозорий розрахунок чисельність працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.

На сьогодні, для подолання опору змінам досліджуване підприємство найчастіше використовує нематеріальні стимули, зокрема: систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками господарських цілей, та на основі цього, публічне визнання реалізації цілей, підкреслення цінності працівника для агропідприємства.

За сучасних умов внаслідок численних ситуацій, з якими стикаються агроформування, немає універсальних рекомендацій щодо подолання опору змінам. Адже кожне підприємство має унікальну структуру та характеризується різними функціональними елементами. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно ретельно спланувати впровадження змін, вчасно виявити причини і джерела опору, навчитися їх ефективно усувати. Це означає необхідність формування спеціального плану їх подолання. Звичайно, розробка і застосування заходів може відбуватися відразу, як тільки з'являється будь-який прояв опору. Адже практично кожен випадок цього явища унікальний і неповторний.

Розробка плану дій для подолання опору має такі переваги:

- оперативна реакція на виникнення опору й визначення шляху до його подолання;

- скорочення затрат часу на вирішення проблеми опору;

- забезпечення швидкості впровадження змін в агропідприємстві в

результаті проведення заходів попередження опору.

Нами рекомендовано наступний план заходів щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку для досліджуваного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендований план заходів щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Заходи	Особливості застосування	Період реалізації заходу	Відповідальні
Формування плану адаптації за змін, стимулювання та підтримка персоналу	Спротив зі сторони працівників, який виникає через складність індивідуальної адаптації до змін	Систематично	Директор, головні спеціалісти
Використання партисипативного управління людськими ресурсами, тобто залучення працівників до прийняття рішень, беручи до уваги питання, пов'язані зі змінами в підприємстві	Недостатня (відсутня) інформація щодо змісту програми заходів змін в підприємстві	Систематично	Директор, головні спеціалісти
Боротьба з активним вираженням рівнем опору працівників до змін	Проведення тренінгів, що спрямовані на розвиток соціально-психологічного клімату в колективі	У період реалізації змін	Директор, головні спеціалісти
Проведення перемовин і підписання домовленостей	Опір окремих працівників або їх груп, які бояться втратити певні переваги та привілеї внаслідок реалізації змін	У період реалізації змін	Головні спеціалісти
Підвищення загальної задоволеності змінами в підприємстві	Побудова шаблів кар'єрного росту	Систематично	Директор, начальник відділу кадрів
Становлення позитивного психологічного клімату	Проведення кілька разів на тиждень корпоративних «5-ти хвилин»	Систематично	Головні спеціалісти

Отож, звертаючись до специфіки управління підприємства, налаштованість керівництва та його розуміння необхідності удосконалення

управління змінами, практики управління згуртованістю колективу, вважаємо пропозиції прийнятними для впровадження.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано можливість використання функціональної програми GanttProject з метою підвищення результативності та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу підприємства.

2. Досліджено переваги використання Бітрікс24 для покращення внутрішньої комунікації підприємства. При цьому, технічна підтримка здійснюється з використанням онлайн-чату. Для всіх користувачів доступні десктопний (MacOS, Windows) та мобільний (iOS, Android) налаштування. Застосування програми є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

3. Запропоновано способи психологічної активізації персоналу підприємства, зокрема, акцентовано увагу на побудові наради на основі натурального дизайну, формуванні порядку денного за SMART, контролю ресурсних станів тощо.

4. Адаптовано концепцію управління змінами підприємства, яка охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в різних сферах діяльності підприємства: стратегія, бізнес-процеси, структура та культура соціально-економічної системи.

5. Оптимізовано розподіл працівників та оплату їх праці, зокрема, визначено, що при кількості в адміністративному відділі 3 осіб, у фінансово-комерційному – 9 осіб, у виробничому підрозділі – 32 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 4458,18 тис. грн, прозорий розрахунок чисельності працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.

ВИСНОВКИ

5. Управління змінами аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є ключовим елементом забезпечення його адаптації та розвитку. Динаміка ринку, технологічні інновації та зміни споживчих уподобань змушують аграрні підприємства швидко реагувати на виклики та впроваджувати зміни. Створення покрокового плану дій із чіткими термінами та відповідальними особами.

6. На системному рівні опору були вказані такі причини, як корпоративна культура та історія організації, брак професійних навичок, складнощі зі зміною організаційної структури, взаємозалежність підсистем організації та труднощі в усвідомленні майбутнього стратегічного розвитку. Щоб адекватно реагувати на опір співробітників, важливо виявити першопричини на кожному з трьох рівнів опору та ефективно на них реагувати.

7. Більшість методів оцінки опору зосереджені на аналізі особистісних характеристик співробітників, які можуть прямо або опосередковано впливати на інтенсивність, характер і потенційні тенденції опору під час впровадження змін. Однак деякі з цих методів також орієнтовані на вивчення внутрішнього середовища організації, в якій працюють співробітники, з метою оцінки її привабливості та готовності до змін.

8. Ефективне управління змінами в економічній діяльності підприємства є ключовою умовою для забезпечення його довгострокового розвитку. Організаційний розвиток та економічні зміни взаємозалежні: впровадження змін у господарську діяльність спрямоване на стимулювання розвитку суб'єкта господарювання.

9. Такі зміни можуть включати адаптацію бізнес-процесів до ринкових умов; вдосконалення управлінських механізмів; підвищення ефективності використання ресурсів; запровадження нових технологій для підвищення продуктивності. Впроваджуючи зміни, підприємство отримує можливість не

лише адаптуватися до динамічного середовища, але й створювати нові конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток та економічну стійкість Розраховано, що в 2023 р. чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р., зокрема на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також становила 0,4 %.

10. З'ясовано, що станом на 2023 р. в підприємстві працює 44 особи. Протягом останніх 5 років чисельність працівників змінювалася, зокрема в рослинництві вона зросла на 1 особу (2,6 %). За досліджуваний період матеріальні витрати збільшилися на 64,2 %, що становить 4949,0 тис. грн, а витрати на оплату праці зросли на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. Загалом частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах підприємства зменшилася на 1,5 % при відносній стабільності чисельності працівників, що є негативним показником.

11. Найбільшу частку в віковій структурі складають працівники віком 41-50 років, які становлять 31,8 % у 2019 р., 41,5 % у 2020 р., 34,4 % у 2021 р., 34,0 % у 2022 р. та 33,3 % у 2023 р.. Найменшу частку займають молоді працівники у віці 15-24 роки (13,6 % у 2019 р., 12,2 % у 2020 р., 3,8 % у 2021 р., 3,7 % у 2022 р. та 3,6 % у 2023 р.) та працівники у передпенсійному віці (25,0 % у 2019 р., 14,6 % у 2020 р., 30,6 % у 2021 р., 30,3 % у 2022 р. та 30,3 % у 2023 р.).

12. Використано техніку для виявлення проблем в аграрному підприємстві, для подальшої побудови системи, здатної ефективно реагувати на опір змінам, «Що на Вашу думку заважає Вашому підприємстві успішно здійснювати зміни?». На основі цього сформовано рейтинг проблем, які перешкоджають впровадженню змін в підприємстві.

13. Обґрунтовано можливість використання функціональної програми GanttProject з метою підвищення результативності та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу підприємства.

14. Досліджено переваги використання Бітрікс24 для покращення внутрішньої комунікації підприємства. При цьому, технічна підтримка здійснюється з використанням онлайн-чату. Для всіх користувачів доступні десктопний (MacOS, Windows) та мобільний (iOS, Android) налаштування. Застосування програми є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

15. Запропоновано способи психологічної активізації персоналу підприємства, зокрема, акцентовано увагу на побудові наради на основі натурального дизайну, формуванні порядку денного за SMART, контролю ресурсних станів тощо.

16. Адаптовано концепцію управління змінами підприємства, яка охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в різних сферах діяльності підприємства: стратегія, бізнес-процеси, структура та культура соціально-економічної системи.

17. Оптимізовано розподіл працівників та оплату їх праці, зокрема, визначено, що при кількості в адміністративному відділі 3 осіб, у фінансово-комерційному – 9 осіб, у виробничому підрозділі – 32 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 4458,18 тис. грн, прозорий розрахунок чисельність працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.