

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 «Бакалавр»

на тему «**Управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації
організаційних змін**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Боженко О. О.
Керівник: Радіонова Я. В.
Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Боженка Олександра Олексійовича

1. Тема роботи «Управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін», керівник роботи к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Радіонова Я. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 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. Теоретичні аспекти управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін

Розділ 2. Оцінка управління персоналом підприємства в умовах реалізації організаційних змін

Розділ 3. Удосконалення управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін

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

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Олександр БОЖЕНКО

Керівник роботи _____

Яна РАДІОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Діагностика управління організаційними змінами підприємства	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	37
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Суб'єкти господарювання мають адаптуватися до впливу факторів зовнішнього середовища, своєчасно коригуючи рівень реагування залежно від ступеня загроз та необхідності їх уникнення. У цьому контексті підприємства стикаються з потребою забезпечення ефективного управління змінами та адекватного реагування на зовнішні виклики, що й зумовлює актуальність обраної тематики.

Питання організаційних трансформацій та подолання спротиву персоналу в процесі впровадження змін розглядаються в наукових працях низки дослідників, серед яких: О. Болманенко, З. Живко, Т. Кужда, Л. Ляхович, І. Міщенко, О. Охтеня, І. Петрова, І. Сташкевич, В. Сусіденко, Г. Хацініна та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система оцінки та управління опору персоналу за умов організаційних змін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо мінімізації опору працівників у процесі реалізації організаційних змін в підприємстві. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

розкрити сутність категорій «зміна», «організаційна зміна», «опір змінам», «опір персоналу» та тотожних понять;

здійснити аналіз сучасного стану системи управління персоналом в

досліджуваному підприємстві;

розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення методів подолання опору персоналу в умовах впровадження організаційних змін у перспективі.

Об'єкт дослідження – процеси подолання спротиву працівників у ході впровадження організаційних трансформацій в підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління опором персоналу в умовах функціонування підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний підхід, що дозволяє розглядати явища у взаємозв'язку та розвитку. У процесі виконання дослідження використано монографічний, абстрактно-логічний, графічний та економіко-статистичний методи.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів України, зокрема законів, указів Президента та постанови Кабінету Міністрів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріалів періодичних видань, а також звітності, включаючи річні звіти, баланс та основні показники діяльності окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених положень, висновків і рекомендацій для підвищення ефективності управління процесами подолання опору персоналу в умовах організаційних змін. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність аграрних підприємств з метою удосконалення управлінських підходів.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Боженко О.О. Подолання бар'єрів співробітників при впровадженні змін у підприємстві за сучасних умов. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. 216 с. С. 45-46.

2. Радіонова Я.В., Боженко О.О. Стратегії мінімізації опору персоналу в умовах трансформацій підприємства та сучасних викликів. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 квітня 2026 р., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. 320 с. С. 155-157.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Сучасні умови господарювання характеризуються значним рівнем динамізму та невизначеності, що об'єктивно зумовлює необхідність системного впровадження змін та інновацій як важливої передумови ефективного управління підприємством. У цьому контексті організаційні зміни розглядаються не як разові управлінські заходи, а як постійна складова поточної та стратегічної діяльності підприємства, спрямована на досягнення якісних позитивних результатів у довгостроковій перспективі.

Зміни в організації доцільно розглядати як безперервний еволюційний процес, який базується на накопиченому управлінському досвіді, організаційних знаннях та результатах попередньої діяльності підприємства. Основною метою такого процесу є підвищення ефективності функціонування організації та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності. В економічній теорії подібні трансформації визначаються як організаційні зміни і розглядаються як результат впливу комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлюють необхідність адаптації підприємства до трансформацій ринкового середовища, технологічних інновацій, інституційних обмежень та зміни споживчих пріоритетів [14, с. 45; 17; 25, с. 144].

Зрозуміло, що будь-який трансформаційний процес, як правило, супроводжується виникненням опору змінам, який проявляється як на індивідуальному рівні поведінки працівників, так і на рівні організаційних структур [33, с. 158; 36].

У науковій літературі організаційні зміни трактуються як процес переходу підприємства від існуючого стану до бажаного майбутнього стану. Однією з найбільш відомих концепцій, що пояснює механізм такого переходу, є модель трьох етапів «розморожування – зміна – заморожування». Відповідно до цієї моделі, ефективність трансформацій значною мірою залежить від здатності керівництва сформулювати усвідомлену потребу у змінах, організувати їх

практичну реалізацію та забезпечити закріплення нових підходів у поведінці працівників і системі управління. Таким чином, управління змінами виступає не лише інструментом організаційного розвитку, але й важливим елементом системи господарювання, що визначає гнучкість, інноваційність і стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища.

Результати наукових досліджень свідчать, що організаційні зміни можуть охоплювати широкий спектр складових діяльності підприємства. До них належать організаційна структура, система управлінських ієрархій, бізнес-процеси, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, технологічна база, ключові компетенції персоналу та організаційна культура. У певних випадках такі зміни набувають трансформаційного характеру, що призводить до суттєвої перебудови логіки функціонування підприємства, зміни стратегічних орієнтирів та механізмів прийняття управлінських рішень. У цьому контексті організаційні зміни розглядаються як модифікація одного або кількох елементів організації на різних етапах її життєвого циклу, що може проявлятися у коригуванні масштабів діяльності, стратегічних цілей та рівня використання потенціалу підприємства [31, с. 569].

Разом із тим, практична реалізація організаційних змін часто супроводжується виникненням опору з боку персоналу, управлінських ланок або інших зацікавлених сторін. Опір змінам може бути зумовлений психологічною невизначеністю, загрозою порушення усталених норм і цінностей, перерозподілом повноважень та відповідальності, а також побоюваннями щодо втрати професійного статусу, компетенцій або робочих місць. У зв'язку з цим, важливого значення набуває формування ефективної системи подолання опору змінам, яка має базуватися на поєднанні організаційних, соціально-психологічних і управлінських інструментів.

Ефективна система управління опором змінам передбачає чітке обґрунтування необхідності трансформацій, прозору комунікацію їхніх цілей і очікуваних результатів, залучення персоналу до процесу планування та реалізації змін, розвиток професійних компетенцій працівників та надання їм підтримки у процесі адаптації до нових умов діяльності. Значну роль у цьому

відіграють трансформації в організаційній структурі підприємства, системі мотивації, управлінні бізнес-процесами та корпоративній культурі, що сприяють формуванню позитивного ставлення до змін і зниженню рівня деструктивного опору [38, с. 122].

У наукових дослідженнях також підкреслюється, що, незважаючи на універсальний характер організаційних змін, більшість внутрішніх трансформацій підприємств мають реактивний характер та виникають у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Економічні, технологічні, інституційні та конкурентні фактори виступають основними детермінантами необхідності проведення внутрішніх організаційних перетворень, які забезпечують адаптацію підприємства до нових умов функціонування [5, с. 305; 16, с. 206].

Водночас, процеси організаційних трансформацій майже завжди супроводжуються опором з боку персоналу та управлінських ланок. Опір змінам є закономірною реакцією соціально-економічної системи на порушення усталених норм, ролей і взаємозв'язків. Причини такого явища мають комплексний характер і охоплюють економічні, психологічні та соціальні чинники, що зумовлює міждисциплінарний характер дослідження цього феномену. У науковій літературі опір змінам визначається як активне або пасивне протистояння працівників чи керівництва заходам, спрямованим на реформування усталеного порядку функціонування підприємства. Наслідками такого протистояння можуть бути уповільнення реалізації запланованих перетворень, зростання витрат, порушення стабільності управлінських процесів та зниження загальної результативності трансформацій [10, с. 60; 19, с. 56].

За цих умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління опором змінам, що має базуватися на своєчасній діагностиці його причин, використанні сучасних комунікаційних інструментів, 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 важливою передумовою реалізації стратегічних

трансформацій і забезпечення сталого розвитку.

Прийняття та опір організаційним змінам є складними багатовимірними соціально-економічними явищами, що проявляються на різних етапах трансформаційних процесів та істотно впливають на досягнення їх запланованих результатів. За своєю сутністю ці процеси можуть призводити до коригування, модифікації або навіть спотворення первинних цілей змін через свідомі дії або бездіяльність учасників організаційних трансформацій [30, с. 103; 39].

Організаційний опір розглядається як природна реакція підприємства як складної соціальної системи на порушення усталених умов функціонування. Він може виникати як на індивідуальному, так і на колективному рівнях і відрізнятися за інтенсивністю, спрямованістю та результативністю. Рівень прояву опору залежить від характеру змін, ступеня поінформованості персоналу, особливостей організаційної культури та стилю управління [33, с. 162; 43, с. 49].

У цьому контексті опір доцільно розглядати як специфічну форму реакції на організаційні перетворення, яка, з одного боку, ускладнює процес впровадження змін, а з іншого – сигналізує про наявність внутрішніх суперечностей, ризиків або недоліків у процесі управління трансформаціями. Дослідники наголошують, що хоча опір змінам є практично неминучим явищем, ефективне управління підприємством передбачає його своєчасне виявлення та цілеспрямоване подолання ще на етапі прийняття управлінських рішень щодо впровадження змін.

Результати теоретичних та емпіричних досліджень свідчать, що опір змінам не варто розглядати виключно як деструктивне явище. Навпаки, він виступає важливою управлінською проблемою, яка потребує системної уваги, оскільки його ігнорування або недооцінка призводить до затримок у реалізації змін, збільшення витрат, зниження ефективності управлінських заходів і ризику досягнення неповних або викривлених результатів трансформації.

У межах такого підходу рівень опору розглядається як функція ключових параметрів трансформацій, що дозволяє встановити залежність між інтенсивністю опору, глибиною змін та швидкістю їх впровадження. Радикальні зміни організаційної культури та управлінської політики, реалізовані у стислий

період, зазвичай супроводжуються підвищенням рівня опору з боку персоналу.

У сучасному науковому дискурсі значна увага приділяється деструктивному потенціалу опору змінам. Дослідники зазначають, що значна частина невдач у реалізації організаційних проєктів зумовлена саме протидією персоналу, а не браком ресурсів або недостатнім рівнем професійної підготовки працівників. Водночас опір розглядається і як природна реакція людини на невизначеність, що виникає внаслідок змін. Його першопричиною часто виступає страх можливого погіршення власного становища в організації або необхідність адаптації до нових умов діяльності.

Запровадження інновацій створює для працівників ситуацію невизначеності, оскільки супроводжується змінами функціональних обов'язків, ролей, посад, умов праці, виробничих відносин та механізмів взаємодії. У результаті працівники, схильні до організаційної інерції, прагнуть зберегти існуючий стан речей, що проявляється у різних формах опору змінам [4, с. 108; 7, с. 195; 8, с. 248].

Узагальнення досліджень дозволяє виокремити широкий спектр причин опору змінам, що мають економічну, соціальну, мотиваційну, управлінську та психологічну природу. Вони можуть впливати як на окремих працівників, так і на трудові колективи в цілому, посилюючи або послаблюючи інтенсивність опору залежно від конкретного організаційного контексту.

Серед психологічних чинників важливу роль відіграють тривога, відчуття втрати та переконання у відсутності позитивних наслідків від запроваджуваних змін. Невизначеність майбутнього порушує відчуття стабільності та виводить працівників за межі звичної «зони комфорту», що нерідко супроводжується стресом. Оскільки людина прагне уникати стресових ситуацій, навіть потенційно корисні зміни можуть сприйматися як загроза [18, с. 218].

Важливим чинником опору є також почуття втрати, що виникає у зв'язку зі змінами технічних, управлінських або концептуальних засад діяльності організації. Працівники можуть сприймати такі трансформації як втрату звичних умов праці, професійного статусу або компетенцій, що формує захисну реакцію у вигляді опору. Окремою причиною опору є переконання працівників у тому,

що ініціювання змін свідчить про наявність проблем в організації, а тому розглядається як загроза стабільності [24].

Крім психологічних чинників, значний вплив мають організаційно-управлінські аспекти, серед яких – недостатній рівень інформованості персоналу, нечітке формулювання цілей змін, дефіцит ресурсів для їх реалізації, а також недовіра працівників до керівництва. Сукупність цих факторів посилює невизначеність і сприяє формуванню деструктивного опору [35, с. 247].

Вагому роль у формуванні ставлення до змін відіграє попередній професійний досвід працівників, їх індивідуально-психологічні характеристики, соціальне та фінансове становище, а також загальна економічна ситуація в країні. Позитивний досвід участі у змінах підвищує готовність до нових трансформацій, тоді як негативний досвід формує прагнення до стабільності та уникнення змін.

Отже, опір організаційним змінам є багатофакторним явищем, що формується під впливом індивідуальних, групових та організаційних чинників. Усвідомлення його природи та причин створює методологічне підґрунтя для розроблення ефективних інструментів управління змінами, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків опору та підвищення результативності трансформаційних процесів у підприємстві.

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 інструменти управлінського впливу.

На індивідуальному рівні опір проявляється через поведінкові, мотиваційні та психологічні реакції окремих працівників. Серед типових проявів можна виокремити зниження ініціативності, формальне виконання посадових обов'язків, ігнорування нових вимог, пасивне неприйняття управлінських рішень або приховану протидію впровадженню змін. З управлінської точки зору подібні прояви свідчать про недоліки у системі комунікацій, мотивації та розвитку персоналу. Основними механізмами виникнення індивідуального опору є страх втрати професійного статусу чи компетенцій, невпевненість у власних можливостях, низький рівень залученості працівників до процесу

прийняття рішень, а також недостатнє розуміння цілей і змісту змін [32, с. 79].

На груповому рівні опір набуває колективних форм і проявляється через групове мислення, формування неформальних коаліцій, поширення скептичних або негативних установок щодо змін, саботаж управлінських ініціатив, а також соціальний тиск на працівників, які підтримують трансформації. Для менеджменту такі механізми опору становлять особливу загрозу, оскільки вони здатні швидко трансформувати індивідуальне неприйняття змін у масштабну організаційну проблему. Основними причинами групового опору виступають загроза втрати впливу чи ресурсів, руйнування усталених неформальних ролей у колективі, накопичена втома від змін та негативний досвід попередніх трансформаційних процесів [2, с. 45; 27].

На системному, або організаційному, рівні опір проявляється у формі структурної інерції, жорсткості управлінських процедур, несумісності нових стратегічних ініціатив із наявною корпоративною культурою, а також у неузгодженості між окремими підсистемами підприємства. З позицій менеджменту подібні прояви опору є наслідком стратегічних та інституційних обмежень, що ускладнюють реалізацію змін навіть за умови формальної підтримки з боку керівництва. До основних механізмів системного опору належать надмірна бюрократизація управління, слабка інтеграція функціональних підрозділів, дефіцит управлінських компетенцій та відсутність узгодженого стратегічного бачення розвитку підприємства [28, с. 14].

Опір організаційним змінам може проявлятися у різноманітних формах та підлягає класифікації за низкою характеристик. У наукових дослідженнях, зокрема у працях З. Б. Живко, запропоновано виділяти основні ознаки систематизації опору змінам, що дозволяє більш чітко визначити його природу та механізми прояву (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки різновидів опору [складено автором на основі [14, с. 147-148]

Отже, ефективне управління змінами передбачає поєднання інструментів індивідуальної мотивації та розвитку персоналу, управління групою динамікою та лідерством, а також трансформації організаційних структур і бізнес-процесів. Системне врахування багаторівневої природи опору дозволяє менеджменту не лише мінімізувати його негативний вплив, але й використовувати зворотний зв'язок від персоналу як джерело підвищення якості управлінських рішень у процесі реалізації змін.

Опір організаційним змінам проявляється у різних формах і може бути класифікований 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 (опір окремих працівників), груповий (опір колективів або підрозділів) та системний (організаційного масштабу); за тривалістю існування –

короткостроковий і довгостроковий [8, с. 249].

Н. Примак [32, с. 79], підтримуючи підхід З. Б. Живко, пропонує його розширення шляхом виділення додаткових класифікаційних ознак резистентності до змін. Зокрема, дослідниця пропонує класифікувати опір:

- за інтенсивністю прояву – на активний і пасивний;
- за наслідками для системи управління – «легкі удари», критичні стани та руйнування;
- за сферою виникнення – психологічний та логічний;
- за тривалістю прояву – ситуативний, хронічний і періодичний.

Латентний опір є складним для ідентифікації через відсутність відкритих дій або явних проявів незгоди з боку працівників. Саме тому він вважається потенційно небезпечним, оскільки може поступово накопичувати негативні наслідки та провокувати кризові ситуації в процесі впровадження змін. До характерних проявів латентного опору належать зниження продуктивності праці, пасивність працівників, формальне виконання завдань, ігнорування нових вимог або прагнення змінити місце роботи [27; 28, с. 18].

На відміну від латентного, відкритий опір проявляється у формі явної демонстрації незгоди з управлінськими рішеннями та трансформаційними ініціативами. Його типовими формами є страйки, бойкоти, відмова від виконання певних управлінських рішень або інші активні дії працівників. Незважаючи на потенційну загрозу для організації, відкритий опір має певні управлінські переваги, оскільки його легше виявити та контролювати. Серед основних характеристик відкритого опору можна виділити такі [34, с. 119]:

1. Легкість ідентифікації – працівники відкрито висловлюють незадоволення, що дає змогу швидко визначити наявність проблеми.
2. Прозорість форм прояву – дії співробітників є очевидними, що створює можливості для оперативного управлінського реагування.
3. Різноманітність механізмів нейтралізації – керівництво може застосовувати переговори, консультації, укладення домовленостей, залучення неформальних лідерів та пошук компромісних рішень.

Залежно від рівня активності опір може бути активним або пасивним.

Активний опір характеризується чіткістю, стабільністю та відкритістю проявів, тоді як пасивний опір проявляється через бездіяльність, формальне виконання обов'язків або приховане ігнорування управлінських рішень. Як правило, активний опір корелює з відкритою формою прояву, тоді як пасивний – з латентною [42, с. 429].

За інтенсивністю впливу на організацію опір поділяють на мінімальний, відчутний і сильний. Мінімальний опір часто ігнорується керівництвом, однак навіть незначні прояви можуть поступово перерости у серйозні проблеми. Відчутний опір проявляється у формі прямої або непрямой незгоди з трансформаційними процесами. У таких випадках важливим завданням менеджменту є своєчасне виявлення негативних настроїв та застосування відповідних управлінських заходів, зокрема проведення консультацій із працівниками, роз'яснювальної роботи та забезпечення прозорості інформаційної підтримки процесу змін [6, с. 42].

Сильний опір є найбільш небезпечною формою протидії організаційним змінам. Він зазвичай виникає внаслідок ігнорування початкових сигналів незгоди або значної невідповідності між запланованими та фактичними трансформаціями. До проявів сильного опору належать бойкоти, масові звільнення, організовані протести та інші дії, спрямовані на демонстрацію відмови від впровадження змін. Усунення такого типу опору потребує чіткого планування управлінських заходів, оперативного реагування та використання комплексних механізмів управління персоналом [12, с. 29].

Наслідком потужного опору може стати так званий «жорсткий стан» організації, що потребує значних ресурсних витрат, масштабної координації та додаткових інвестицій у реалізацію змін. У найбільш критичних випадках можливий «провал» трансформаційних ініціатив, коли виникає необхідність перегляду або повного скасування запроваджених змін та перебудови системи управління організаційними перетвореннями [11, с. 89; 17].

За тривалістю прояву опір може бути короткостроковим або довготривалим. Хоча короточасний опір часто сприймається як менш небезпечний, у разі високої інтенсивності він може мати більш серйозні

наслідки, ніж тривалий, але слабкий опір [9, с. 58]. Короткостроковий опір зазвичай виникає як ситуативна реакція на конкретні події та може бути нейтралізований шляхом усунення причин негативної реакції або зміни ставлення працівників до ситуації [11].

Дослідники також пропонують класифікувати прояви опору за рівнем їх виникнення, поділяючи їх на відкриті та приховані, а також з урахуванням сфери діяльності групи, що дозволяє диференціювати опір за специфічними інструментами його реалізації (рис. 1.2).

За критерієм очевидності			
		Відкритий	Прихований
За критерієм сфери життєдіяльності групи	Раціоналізація	Апеляція до складності матеріалу та його нерозуміння; Невиконання завдань із поясненням причини, що завадила його виконанню	Переважають неявні форми інструментального опору; формування технічних збоїв; посилення на труднощі; критика щодо нововведень; затягування часу; уникнення
	Обурення	Саботаж, протести; підтримка критики; компрометація	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 14]

Довготривалий опір, у свою чергу, може мати хронічний або циклічний характер. Хронічний опір проявляється у стійкому небажанні приймати зміни

або окремі їх аспекти, наприклад у випадках, коли нові умови роботи суперечать переконанням або цінностям працівників. Циклічний опір виникає періодично на окремих етапах реалізації змін і повторюється до моменту досягнення встановлених цілей трансформації [32, с. 79; 36].

Форми прояву опору також можуть залежати від характеру трудових відносин у межах організації. Він може виникати серед керівників, експертів, службовців або мати змішаний характер. Опір з боку керівників є особливо критичним, оскільки зазвичай пов'язаний із загрозою втрати влади, управлінських повноважень або впливу на процес прийняття рішень.

Н. С. Примак [32, с. 80] зазначає, що ефективне виявлення форм опору на підприємстві передбачає дотримання низки важливих умов:

будь-який тип опору має відстежуватися на всіх рівнях організації, де впроваджуються зміни;

різні форми опору необхідно розглядати у межах єдиної системи управління змінами;

форми опору є динамічними та можуть трансформуватися одна в одну під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

опір не слід розглядати виключно як загрозу, оскільки він може виступати джерелом зворотного зв'язку та сприяти вдосконаленню процесу впровадження змін.

Сучасна практика управління пропонує широкий спектр методичних інструментів для оцінки резистентності працівників до змін. До них належать різноманітні 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 в дослідженні.

Більшість методів оцінки опору спрямовані на аналіз особистісних характеристик працівників, які безпосередньо або опосередковано визначають інтенсивність, характер і потенційні тенденції опору під час впровадження змін. Окремі методики також орієнтовані на оцінювання внутрішнього середовища організації, її здатності до адаптації та привабливості для змін [10, с. 60].

Разом із тим, повністю охопити всі аспекти опору змінам за допомогою єдиної методології практично неможливо. Це пояснюється тим, що опір може проявлятися на різних етапах організаційного планування та на різних функціональних рівнях організаційної системи. Форми та механізми опору часто комбінуються, утворюючи складні конфігурації, що потребує комплексного підходу до діагностики та формування стійкості організації до змін.

Сучасні фактори, зокрема зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємств, нові ринкові тенденції, впровадження цифровізації, воєнний стан, логістичні виклики та трансформація споживчих пріоритетів, зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством, що передбачає підвищення ефективності управління змінами, дослідження сучасних теоретичних підходів і практичних інструментів у цій сфері, а також обґрунтування рекомендацій щодо змісту й напрямів реалізації стратегічної бізнес-діяльності [17; 21, с. 90; 29, с. 112].

У практиці менеджменту сформувалося кілька основних підходів до подолання опору змінам [2 с. 46; 6, с. 42; 8, с. 252]:

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

підхід участі персоналу – передбачає залучення працівників до процесу планування та впровадження змін, що підвищує рівень їхньої відповідальності та відчуття причетності до результатів;

навчальний підхід – спрямований на розвиток нових компетенцій, необхідних для ефективної роботи в оновлених умовах;

мотиваційний підхід – передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підтримки бажаної поведінки персоналу в процесі трансформацій;

культурний підхід – полягає у формуванні організаційної культури, заснованої на цінностях відкритості, гнучкості та довіри.

У межах управління подолання опору розглядається як складова механізму

змін, що інтегрує комунікаційні, кадрові та організаційні інструменти в єдину управлінську систему. Ефективна система подолання опору повинна включати такі елементи [9, с. 56]:

- діагностику рівня опору (за допомогою анкетування, інтерв'ю, моніторингу поведінки персоналу);
- формування комунікаційної стратегії змін (визначення каналів, частоти комунікації та відповідальних осіб);
- реалізацію програм навчання і розвитку персоналу;
- створення мотиваційної системи, пов'язаної з результативністю впровадження змін;
- інституціоналізацію змін – закріплення нових правил, процедур і цінностей у корпоративній культурі організації.

Важливо, щоб система подолання опору мала не лише реактивний, а й превентивний характер, тобто передбачала можливі бар'єри ще на етапі планування змін і завчасно готувала організацію до трансформаційних процесів. Таким чином, формування ефективної системи подолання опору змінам є важливим стратегічним завданням, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його здатність своєчасно адаптуватися до нових викликів та впроваджувати організаційні зміни. Ефективність таких перетворень значною мірою залежить від готовності персоналу сприймати нововведення та мінімізації проявів опору змінам. Саме тому важливим завданням управління є формування належних організаційних умов, які сприяють адаптації працівників до нових вимог діяльності.

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство Полтавської області, основними напрямками діяльності якого виступають вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, а також надання автотракторних послуг юридичним і фізичним особам. Господарська діяльність підприємства базується на використанні власних матеріальних ресурсів, до складу яких входять основні засоби, оборотні активи та інше майно, що обліковується на самостійному балансі.

Підприємство функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює виробничу, фінансову та комерційну діяльність відповідно до чинного законодавства та положень статуту. Як юридична особа, воно має право укладати договори, самостійно розпоряджатися результатами своєї діяльності та нести відповідальність за прийняті управлінські рішення. Основною метою його функціонування є отримання прибутку та досягнення соціально-економічних результатів.

Важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства відіграє система управління персоналом, яка реалізується через відповідну організаційну структуру. Саме організаційна структура визначає характер взаємодії між працівниками та управлінськими ланками, забезпечує координацію діяльності й

створює передумови для успішного впровадження змін. У процесі реалізації організаційних перетворень особливого значення набуває діяльність керівництва, спрямована на інформування працівників, залучення їх до прийняття рішень та подолання можливого опору нововведенням. Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який несе відповідальність за результати діяльності та ефективність управлінських рішень.

На вибір виробничої спеціалізації аграрного підприємства істотний вплив справляють природно-кліматичні умови, економічне середовище та територіальне розташування господарства. Водночас успішна реалізація стратегічних цілей потребує не лише раціонального використання ресурсного потенціалу, а й формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що дозволяє знизити рівень опору персоналу в умовах організаційних змін.

Для оцінки ресурсного забезпечення та виробничого потенціалу підприємства доцільно проаналізувати склад і структуру земельного фонду господарства за 2023–2025 рр. Структура земельних угідь відображає співвідношення окремих категорій земель у загальній площі та дає можливість оцінити тенденції їх змін у досліджуваному періоді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1195,0	5,0	100,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1073,0	5,0	100,5
з них: рілля	1057,3	1036,5	1060,4	3,1	100,3
питома вага, %	99,0	99,1	98,8	-0,17	x
пасовища	10,7	9,4	12,6	1,9	117,8
питома вага, %	1,0	0,9	1,2	0,17	x

Тож, аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність земельного фонду та ефективне управління основними виробничими ресурсами, що є важливою передумовою

забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У 2025 р. загальна земельна площа становила 1195,0 га, що на 5,0 га, або 0,4 %, більше порівняно з 2023 р. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо площі сільськогосподарських угідь, обсяг яких зріс на 5,0 га, або 0,5 %.

У структурі сільськогосподарських угідь переважає рілля, частка якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільно високою – понад 98,0 %, що свідчить про виробничу орієнтацію підприємства на інтенсивне ведення рослинництва. Водночас у 2025 р. площа ріллі збільшилася на 3,1 га порівняно з 2023 р., що позитивно вплинуло на потенціал виробництва та можливості формування конкурентних переваг за рахунок розширення виробничої бази.

Площа пасовищ за аналізований період зросла на 1,9 га, або 17,8 %, а їх питома вага підвищилася з 1,0 % до 1,2 %. Така тенденція може свідчити про прагнення підприємства до більш раціонального використання земельних ресурсів, диверсифікації напрямів діяльності та підвищення стійкості господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективне управління земельними ресурсами сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню результативності виробництва та формуванню передумов для стратегічного розвитку в умовах посилення конкуренції на аграрному ринку.

Трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників, які беруть участь у виробничому процесі сільськогосподарської діяльності. Вони є ключовим елементом продуктивності, ефективності господарювання та конкурентоспроможності підприємства. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів агроформування за допомогою даних наступної табл. 2.2.

Відтак, на основі даних наведеної табл. 2.2, з'ясовано, що аналіз кадрового забезпечення підприємства свідчить про скорочення чисельності персоналу на 16 осіб, або 36,4 %, що може негативно впливати на ефективність виробничих процесів та рівень конкурентоспроможності підприємства. Одночасно, спостерігається зниження кількості прийнятих працівників і зростання показників звільнення, що зумовило підвищення плинності кадрів до 21,4 % у 2025 р.

Таблиця 2.2

Динаміка трудових ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	44	34	28	-16	63,6
Прийнято на роботу, осіб	4	2	1	-3	25,0
Звільнено з роботи, осіб	5	12	6	1	120,0
Плинність кадрів, %	11,4	31,6	21,4	10,0	x
Середній вік працівників, років	40	39	40	0	100,0
Частка кваліфікованих працівників, %	85,0	87,0	85,7	0,7	x

Незважаючи на кадрові втрати, підприємству вдалося зберегти стабільний рівень кваліфікації персоналу: частка кваліфікованих працівників у 2025 р. становила 85,7 %, а середній вік працівників залишився незмінним, що свідчить про наявність професійного кадрового потенціалу, який є важливим чинником підтримки конкурентних позицій підприємства. Загалом результати аналізу вказують на необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема посилення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та формування ефективної кадрової політики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо віковий склад працівників господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. від 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	6	13,6	8	23,5	10	35,7	4
25-40 років	6	13,6	10	29,4	8	28,6	2
41-50 років	22	50,0	12	35,3	6	21,4	-16
Передпенсійні роки	10	22,7	4	11,8	4	14,3	-6
Разом	44	100,0	34	100,0	28	100,0	-16

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що загальна чисельність персоналу

скоротилася з 44 осіб у 2023 р. до 28 осіб у 2025 р., тобто на 16 осіб. Найбільше зростання спостерігається серед молоді віком 15–24 роки: їх кількість збільшилася з 6 до 10 осіб, а питома вага зросла з 13,6 % до 35,7 %, що свідчить про активне залучення молодих працівників. У групі 25–40 років кількість працівників збільшилася з 6 до 8 осіб, а їх частка зросла з 13,6 % до 28,6 %.

Водночас відбулося значне скорочення чисельності працівників віком 41–50 років – з 22 до 6 осіб, або на 16 осіб. Їхня питома вага зменшилася з 50,0 % до 21,4 %. Також скоротилася кількість працівників передпенсійного віку – з 10 до 4 осіб, хоча їхня частка у 2025 р. дещо зросла порівняно з 2024 р. і становила 14,3 % (рис. 2.1).

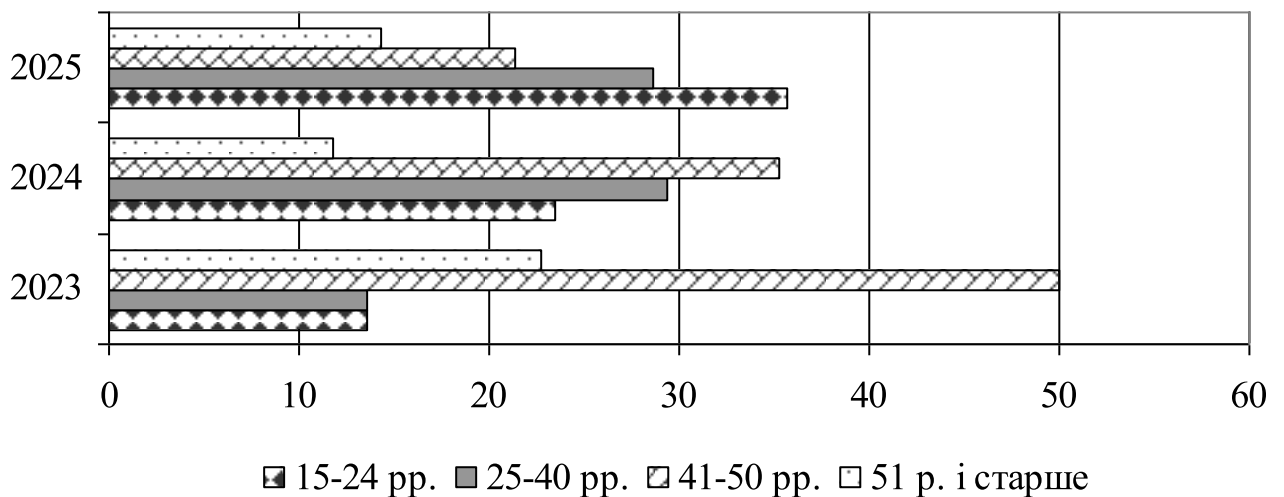


Рис. 2.1. Динаміка питомої ваги структури персоналу підприємства за статтю, 2023-2025 рр., %

Отже, у 2025 р. спостерігається тенденція до омолодження кадрового складу підприємства, що проявляється у зростанні частки молодих працівників та одночасному скороченні чисельності персоналу середнього і старшого віку, що може свідчити про оновлення трудового колективу та залучення нових кадрів.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Таким чином, аналіз даних табл. 2.4 підтверджує, що кількість чоловіків знизилася з 26 осіб у 2023 р. до 19 осіб у 2025 р., що на 7 осіб менше. Незважаючи

на це, їхня питома вага в загальній чисельності персоналу зросла з 59,1 % до 67,9 %, що свідчить про те, що скорочення чисельності чоловіків відбувалося повільнішими темпами порівняно з жінками.

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	26	59,1	22	64,7	19	67,9	-7
Жінки	18	40,9	12	35,3	9	32,1	-9
Разом	44	100	34	100	28	100	-16

Чисельність жінок за досліджуваний період скоротилася з 18 до 9 осіб, тобто на 9 осіб. Відповідно їхня частка в структурі персоналу зменшилася з 40,9 % у 2023 р. до 32,1 % у 2025 р. Отже, аналіз статевої структури персоналу свідчить про переважання чоловіків у складі трудового колективу протягом усього досліджуваного періоду. При цьому у 2025 р. спостерігається посилення гендерного дисбалансу за рахунок зростання частки чоловіків та скорочення частки жінок у загальній чисельності працівників підприємства, що може бути пов'язано зі специфікою діяльності підприємства та особливостями кадрової політики щодо залучення персоналу.

Аналіз динаміки виробничо-комерційної діяльності дає можливість оцінити зміни обсягів реалізації продукції, фінансових результатів, рівня прибутковості та ефективності функціонування підприємства протягом 2023–2025 рр., а також визначити ключові тенденції, що впливають на формування та розвиток його конкурентних переваг (табл. 2.5).

Тож, аналіз показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільність фінансових результатів та зниження ефективності господарювання, що негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності. У 2025 р. спостерігається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 34,1 % порівняно з 2023 р., а також зменшення чистого

прибутку, що вказує на послаблення ринкових позицій підприємства та зниження результативності управління виробничо-комерційними процесами.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	35579,0	40074,0	32504,0	-3075,0	91,4
Собівартість реалізації продукції, тис. грн	30201,0	30408,0	25212,0	-4989,0	83,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	135,0	3985,0	1012,0	877,0	у 7,5 рази
Активи, тис. грн	50949,0	48613,0	60722,0	9773,0	119,2
Зобов'язання, тис. грн	19361,0	10624,0	20071,0	710,0	103,7
Рівень рентабельності, %	0,5	13,1	4,0	3,5	x
Норма прибутку, %	0,4	9,9	3,1	2,7	x

Попри скорочення собівартості реалізації, рівень рентабельності та норма прибутку у 2025 р. залишаються значно нижчими порівняно з 2024 р., що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів і потребу в удосконаленні системи управління витратами. Водночас зростання вартості активів характеризує наявність потенціалу для подальшого розвитку, однак збільшення обсягу зобов'язань підвищує фінансові ризики підприємства

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного господарства за допомогою даних додатку А.

За результатами додатку А та проведених розрахунків основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічний із розвиненим виробництвом послуг у сільському господарстві, оскільки найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові та зернобобові культури (37,2 %), соя (28,5 %) і послуги в сільському господарстві (20,3 %).

Отримане значення коефіцієнта спеціалізації (0,280) свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства.

Аналіз структури товарної продукції підтверджує, що підприємство орієнтується переважно на розвиток рослинництва, частка якого в середньому за

досліджуваний період становить 79,6 %. Така спеціалізація сприяє концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Водночас помірний рівень спеціалізації забезпечує певну диверсифікацію діяльності, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та знижує виробничо-комерційні ризики.

Для сучасних умов функціонування аграрного сектору характерною є потреба у вдосконаленні підходів до діагностики управлінських процесів, що сприятиме розробленню обґрунтованих і результативних рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу опору персоналу організаційним трансформаціям. У зв'язку з цим, ефективне функціонування аграрних суб'єктів потребує впровадження комплексу управлінських заходів, орієнтованих на адаптацію працівників до нових умов діяльності та підвищення їхньої готовності до змін. Особливості реалізації процесів управління змінами в досліджуваному підприємстві будуть розглянуті в наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика управління організаційними змінами підприємства

У сучасному динамічному середовищі господарюючі суб'єкти повинні реагувати на мінливе середовище шляхом ефективного впровадження змін. Це робить виклик ефективного управління змінами для господарств реальним. Управління змінами – це специфічний процес системної модифікації діяльності сільськогосподарського підприємства та поведінки його працівників в умовах сучасних змін.

За допомогою даних додатку Б розглянемо організаційні зміни в досліджуваному агроформуванні, які відбулися у 2023-2025 рр. Для цього застосуємо SWOT-аналіз впровадження організаційних змін для оцінки змін в господарстві.

Тому слід зазначити, що серед основних слабких сторін досліджуваного господарства є готовність і здатність працівників адаптуватися до організаційних

змін, що відбуваються в підприємстві (опір змінам співробітників); середній вік працівників; перехід працівників до конкуруючих господарств; відсутність тісної взаємодії з персоналом та керівництвом сільськогосподарського підприємства при впровадженні організаційних змін тощо.

Проаналізуємо організаційні зміни та причини їх впровадження в агропідприємстві, які відбулися за 2023-2025 рр.:

1. Відсутній ріст продуктивності праці. Як досліджувалося раніше, у 2025 р. виробництво товарної продукції скоротилося на 8,6 %, що призвело до зниження заробітної плати. У зв'язку з впровадженням організаційних процесів у 2025 р., збільшенням витрат, прийнято рішення зменшити кількість працівників на 16 осіб порівняно з 2023 р. Проблема відсутності зростання продуктивності є основною причиною опору персоналу підприємства.

2. Почастішання прогулів, пов'язане з низькою продуктивністю праці. Зрозуміло, що зниження рівня працездатності окремого працівника безпосередньо впливає на його продуктивність і сільськогосподарське підприємство в цілому.

3. Неузгодженість способів впровадження організаційних змін у мотиваційних профілях працівників. Впровадження організаційних змін є досить тривалим процесом, оскільки на початковому етапі виникає багато протиріч і непорозумінь щодо необхідності таких дій. Виходить, що в реалізації організаційних заходів переважає примус, працівники готові брати участь в організаційному розвитку, але не дотримуються етапів реалізації організаційних процесів, тобто:

- «розморожування», тобто підготувати господарство до організаційних змін.
- «заморожування», тобто перегляд результатів змін та оцінка результатів впровадження цих нововведень.

Ці питання взаємопов'язані і безпосередньо впливають на грошові надходження досліджуваного господарства. Необхідно своєчасно застосовувати запроваджені методи формування підприємства, щоб зменшити опір робочої сили та підвищити продуктивність праці, а отже, збільшити заробітну плату.

Одним із найважливіших елементів процесу мотивації є оцінка працівників сільського господарства. Враховуючи важливість співробітників у роботі будь-якого бізнесу, об'єктивна оцінка є важливою, враховуючи багато факторів, але найважливішим є оцінка ефективності.

На нашу думку, загальний алгоритм впровадження сучасної системи мотивації праці в підприємстві має складатися з кількох логічних кроків:

- дослідження фінансових ресурсів для сучасних систем мотивації;
- ознайомлення співробітників із цілями, місією та стратегією підприємства;
- створення списку цілей для деяких співробітників;
- інформувати співробітників про ефективність їх роботи та визначення її оцінки;
- щоденна мотивація;
- опитування працівників щодо розуміння запровадженої системи мотивації;
- періодичний аналіз результатів роботи співробітників;
- формулювання відповідності займаній посаді працівника;
- контроль ефективності існуючих систем мотивації праці тощо.

Узагальнимо основні проблеми досліджуваного підприємства та те, як вони впливають на забезпечення впровадження організаційних змін за допомогою даних додатку В.

Загалом, аграрним підприємствам та досліджуваному господарству рекомендується максимально використовувати цю форму мотивації: винагороду за компетентність. З огляду на ефективне використання заробітної плати форму заробітної плати необхідно підбирати залежно від характеру виконуваної підприємством роботи.

Система мотивації праці та запропонована робота за допомогою компонентів оплати та реалізації представлена в табл. 2.6.

Дана система мотивації передбачає поєднання гарантованої заробітної плати та різних видів преміювання, що дозволяє узгодити інтереси працівників

із стратегічними цілями підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу, зниженню опору організаційним змінам та формуванню довгострокової зацікавленості персоналу в результатах діяльності.

Таблиця 2.6

**Взаємозв'язок цілей системи мотивації персоналу та інструментів
матеріального стимулювання, 2023-2025 рр.**

Цілі системи мотивації персоналу	Інструменти матеріального стимулювання та механізми реалізації
Залучення, утримання та закріплення висококваліфікованих працівників	Конкурентоспроможна основна заробітна плата, доплати за стаж роботи, надбавки за професійну майстерність та результати діяльності
Залучення, утримання та закріплення висококваліфікованих працівників	
Забезпечення високого рівня виконання посадових обов'язків і виробничих завдань	Преміювання за досягнення встановлених показників продуктивності праці, якості виконаних робіт та дотримання виробничої дисципліни
Підвищення трудової активності та зацікавленості у досягненні результатів діяльності підприємства	
Стимулювання інноваційної активності та творчого підходу до вирішення виробничих завдань	Заохочувальні виплати за впровадження пропозицій, інноваційних рішень та участь у проєктах розвитку підприємства
Формування відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків	Поєднання гарантованої заробітної плати з преміальними виплатами залежно від рівня відповідальності, самостійності та результативності праці
Розвиток командної взаємодії та колективної відповідальності за результати діяльності	Колективне преміювання структурних підрозділів за досягнення спільних виробничих і фінансових показників
Стимулювання професійного розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання	Надбавки за здобуття нових компетентностей, проходження професійного навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових функціональних обов'язків
Формування організаційної лояльності та прихильності до корпоративних цінностей підприємства	Стабільна система оплати праці, соціальні гарантії, додаткові матеріальні заохочення та програми підтримки працівників
Орієнтація персоналу на реалізацію стратегічних цілей підприємства	Преміювання за досягнення ключових показників ефективності, виконання довгострокових завдань розвитку

Координація діяльності персоналу в процесі реалізації організаційних змін передбачає використання гнучкої системи матеріального стимулювання, у якій змінна складова винагороди безпосередньо залежить від результативності праці, якості виконання посадових обов'язків та особистого внеску працівника у

досягнення цілей підприємства. До основних інструментів матеріального заохочення належать преміальні виплати, надбавки, доплати та інші форми фінансового стимулювання, спрямовані на підвищення трудової активності персоналу.

Результати наукових досліджень свідчать, що ефективно сформована система мотивації є важливим чинником зростання продуктивності праці. Зокрема, її впровадження може забезпечити підвищення результативності діяльності працівників у середньому до 30 %, при цьому більшість організацій демонструють приріст продуктивності на рівні близько 10 %.

Для виявлення основних чинників, що зумовлюють незадоволеність працівників моральними та матеріальними стимулами праці в досліджуваному підприємстві, проведено відповідний аналіз, результати якого наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Причини незадоволеності моральними й матеріальними стимулами до праці працівників підприємства, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, 2025 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
Причини незадоволеності системою стимулювання праці		
Відсутність чіткої залежності між результатами праці та розміром винагороди	5	25,0
Низький рівень матеріальних стимулюючих виплат	3	15,0
Обмежені можливості нематеріального стимулювання (кар'єрний розвиток, самореалізація)	10	50,0
Непрозорість механізму нарахування преміальних виплат	2	10,0
Разом працівників	20	100,0
Напрями підвищення задоволеності працею		
Підвищення рівня оплати праці	4	20,0
Поліпшення організації та умов праці	5	25,0
Розширення можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання	11	55,0
Разом працівників	20	100,0

Дані табл. 2.7 дозволили виявити ключові чинники, що формують негативне сприйняття діючої мотиваційної системи на підприємстві.

Отримані результати свідчать, що значна частина персоналу відзначає

недостатню ефективність існуючого механізму винагороди. Зокрема, 25,0 % опитаних працівників (5 осіб) вказали на відсутність чіткої залежності між результатами трудової діяльності та розміром отримуваної винагороди, що свідчить про наявність проблем у системі оцінювання результативності праці та недостатню прозорість критеріїв нарахування заробітної плати.

Ще 15,0 % респондентів (3 особи) зазначили низький рівень стимулюючих виплат, що обмежує мотиваційний вплив матеріального заохочення та знижує зацікавленість у підвищенні продуктивності праці. Окрему проблему становить недостатність моральних стимулів до праці, включаючи обмежені можливості професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання, що підтвердили 50,0 % опитаних (10 осіб). Крім того, 10,0 % працівників (2 особи) відзначили непрозорість механізму формування преміальних виплат, що знижує рівень довіри до системи мотивації.

Узагальнені результати опитування свідчать, що основним джерелом незадоволеності є недостатній розвиток нематеріального стимулювання та обмежені можливості професійного зростання, що має суттєвий вплив на мотивацію персоналу.

Паралельно було визначено пріоритетні напрями підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Так, 20,0 % опитаних (4 особи) вважають необхідним підвищення рівня оплати праці як ключового мотиваційного чинника. Ще 25,0 % респондентів (5 осіб) акцентують увагу на необхідності покращення організації праці та умов виробничої діяльності. Найбільша частка працівників – 55,0 % (11 осіб) – визначає пріоритетним напрямом створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації праці на підприємстві шляхом посилення взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, підвищення прозорості преміальних виплат, а також розвитку нематеріальних стимулів, орієнтованих на професійний розвиток персоналу та підвищення його трудової активності.

Ефективне впровадження організаційних змін у сільськогосподарському підприємстві значною мірою залежить від результативності системи мотивації

персоналу, яка повинна забезпечувати узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями господарюючого суб'єкта. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексного підходу до управління трудовою мотивацією, що поєднує матеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу.

У межах удосконалення мотиваційного механізму доцільно передбачити постійний моніторинг і впровадження альтернативних форм стимулювання праці, орієнтованих на підвищення продуктивності, якості виконання робіт та залученості персоналу до процесів розвитку підприємства.

Особливого значення набуває системний підхід до підбору, залучення та утримання персоналу, що передбачає використання сучасних методів відбору кадрів (професійне тестування, співбесіди, оцінювання компетентностей), період адаптації нових працівників, а також безперервне навчання відповідно до стратегічних потреб підприємства та вимог аграрного виробництва.

Важливим напрямом є формування високого рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, що досягається шляхом поєднання матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, надбавки) та нематеріальних інструментів (визнання, професійний розвиток, психологічна підтримка, участь у прийнятті рішень). Доцільним є також розширення ступеня автономії працівників у межах їх посадових обов'язків, що сприятиме розвитку ініціативності, відповідальності та творчого підходу до виконання виробничих завдань, а також позитивно впливатиме на якість і результативність праці.

Окрему увагу слід приділити впровадженню додаткових соціальних і компенсаційних механізмів стимулювання, зокрема: надання додаткових оплачуваних відпусток за виконання складних або додаткових функцій, а також компенсацій за підвищене фізичне та психоемоційне навантаження.

Перспективним інструментом підвищення ефективності використання робочого часу є впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяє оптимізувати трудові процеси, підвищити рівень задоволеності працею та сприяти зростанню продуктивності персоналу.

Важливим елементом системи мотивації є також формування

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що передбачає визнання досягнень працівників, публічне відзначення результатів праці, розвиток корпоративної культури та підтримку високого рівня залученості персоналу.

Сучасні підходи до управління персоналом орієнтуються на посилення внутрішньої мотивації працівників, зокрема на розвиток потреб у самореалізації, професійному зростанні, творчій реалізації та саморозвитку. Саме такі чинники є ключовими у формуванні довгострокової трудової мотивації.

Узагальнюючи, слід зазначити, що кваліфікований, мотивований та залучений персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів аграрного підприємства, який визначає рівень його конкурентоспроможності, ефективності функціонування та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отже, на основі проведеного аналізу системи управління персоналом господарства доцільним є подальше дослідження напрямів удосконалення кадрового потенціалу та розроблення механізмів мінімізації опору організаційним змінам, що буде розглянуто в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Організаційні зміни є похідною ефективності функціонування підприємства та рівня його адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Вирішальну роль у процесах організаційної трансформації відіграє людський фактор, зокрема працівники підприємства, їхня мотивація, ставлення до нововведень, рівень залученості та готовність до участі в реалізації змін. Саме від ступеня прийняття змін персоналом значною мірою залежить успішність їх інтеграції в організаційну структуру та корпоративну культуру господарюючого суб'єкта.

Стратегія управління змінами на підприємстві спрямована на досягнення визначених цілей трансформації шляхом ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, зокрема кадрового, фінансового та організаційного. Формування такої стратегії базується на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що визначають потребу в змінах та можливості їх реалізації.

Основними цілями стратегії організаційних змін у досліджуваному агропідприємстві є:

- ідентифікація сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища, які обумовлюють необхідність трансформаційних процесів;

- визначення та оцінювання потенційних напрямів і можливостей для впровадження змін;

- аналіз внутрішнього ресурсного та кадрового потенціалу підприємства як бази для реалізації змін;

- врахування соціально-психологічних аспектів сприйняття змін персоналом та їх впливу на ефективність реалізації управлінських рішень.

Реалізація управлінських рішень у межах стратегії змін повинна здійснюватися із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, що забезпечує відповідність принципам системності, поетапності, гнучкості та

зворотного зв'язку. Це дозволяє підвищити керованість процесу трансформацій та мінімізувати ризики опору з боку персоналу.

Результати проведеного дослідження стали основою для формування комплексу заходів, спрямованих на зниження рівня опору працівників організаційним змінам у досліджуваному підприємстві. Серед ключових напрямів подолання опору доцільно виділити такі:

1) забезпечення чіткого, структурованого та зрозумілого формулювання програми організаційних змін, що передбачає повне та своєчасне інформування персоналу щодо їх змісту, цілей і очікуваних результатів;

2) підвищення рівня комунікаційної прозорості управлінських рішень шляхом деталізації завдань, етапів та механізмів реалізації змін, оскільки недостатня поінформованість працівників є одним із ключових факторів формування опору нововведенням;

3) формування у персоналу усвідомлення необхідності змін через системну комунікацію, яка може включати індивідуальні консультації, групові обговорення, семінари, виробничі наради та регулярну звітність щодо результатів впровадження;

4) раціональне планування часових ресурсів реалізації змін із урахуванням їх етапності та складності. Надмірне скорочення термінів впровадження може призвести до зниження якості реалізації змін, тоді як надмірна тривалість процесу здатна зменшити його ефективність та актуальність. Отже, необхідним є визначення оптимального часово-ресурсного балансу, адаптованого до специфіки діяльності підприємства.

У практиці управління персоналом у процесі організаційних змін найчастіше застосовується «жорстка» модель управління, орієнтована на адміністративні методи впливу та контроль результатів діяльності працівників. Водночас результати аналізу діяльності досліджуваного підприємства свідчать про доцільність інтеграції «жорстких» та «м'яких» підходів до управління персоналом, що дозволяє забезпечити баланс між формальним регулюванням трудової поведінки та розвитком внутрішньої мотивації працівників. Такий комбінований підхід передбачає одночасне врахування індивідуальних

особливостей працівників та характеру їхньої взаємодії в межах організаційної структури підприємства, що є особливо важливим для аграрних формувань із колективним характером праці.

У науковій літературі виокремлюють п'ять базових моделей організаційних змін, які можуть бути адаптовані до умов функціонування сільськогосподарських підприємств. Для кожної з моделей визначаються відповідні пріоритетні завдання управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії управління персоналом залежно від моделей організаційних змін, 2027-2031 рр.

Характеристика моделі	Пріоритетні напрями управління персоналом
Модель життєвого циклу підприємства	
Передбачає послідовну зміну стадій розвитку організації (становлення, зростання, зрілість, спад, оновлення), що супроводжується чергуванням еволюційних і радикальних трансформацій	Диференціація кадрової політики відповідно до стадії розвитку підприємства; формування командної взаємодії на етапах активного зростання; оптимізація структури персоналу; розвиток компетенцій, необхідних для кожної фази життєвого циклу
Модель запланованих змін	
Зміни мають цілеспрямований, формалізований характер і ініціюються керівництвом підприємства; рівень автономії персоналу є обмеженим	Посилення інформаційно-комунікаційного забезпечення змін; адміністративна реорганізація функцій, посад і відповідальності; впровадження нових управлінських процедур; контроль реалізації змін на всіх рівнях управління
Модель переривчастої рівноваги	
Розвиток підприємства характеризується періодами стабільності, що чергуються з короткостроковими радикальними трансформаціями, які виникають під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів	Підвищення адаптивності персоналу; розвиток антикризових компетенцій; формування готовності до швидких змін; удосконалення системи оперативного управління та кризового реагування
Модель саморозвитку підприємства	
Організаційні зміни мають переважно спонтанний, нелінійний характер і формуються під впливом множинних внутрішніх ініціатив та зовнішніх імпульсів	Розвиток когнітивної гнучкості працівників; стимулювання безперервного навчання; формування навичок самостійного прийняття рішень; підтримка індивідуальних ініціатив і внутрішнього підприємництва
Модель безперервного розвитку змін	
Зміни є постійним процесом функціонування підприємства, а всі працівники залучені до їх ініціювання та реалізації на рівних засадах	Безперервний розвиток персоналу; впровадження системи корпоративного навчання; розвиток інноваційного мислення; удосконалення процедур відбору та ротації кадрів; формування культури участі та залученості

Запропонована класифікація стратегій управління персоналом свідчить про необхідність диференційованого підходу до кадрового забезпечення організаційних змін залежно від моделі розвитку підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, адаптивність персоналу та забезпечити стійкий розвиток господарства у середньостроковій перспективі.

Нами рекомендовано систему мотиваційних заходів поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, що забезпечує комплексний підхід до управління поведінкою персоналу. Її реалізація сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, зміцненню корпоративної культури та суттєвому зниженню опору організаційним змінам (додаток Д).

Отже, сукупні витрати на впровадження рекомендованого комплексу мотиваційних та стимулюючих заходів, спрямованих на мінімізацію опору організаційним змінам у господарстві, оцінюються приблизно у 109,50 тис. грн щорічно. Такий обсяг фінансування є обґрунтованим з огляду на очікуваний соціально-економічний ефект, зокрема підвищення рівня залученості персоналу, покращення внутрішньоорганізаційної взаємодії та зростання продуктивності праці.

Важливим інструментом зниження опору організаційним змінам виступає активне залучення працівників до процесу обговорення, розроблення та коригування програм трансформацій. Застосування такого підходу дозволяє врахувати думки персоналу, виявити потенційні проблемні аспекти на ранніх етапах та підвищити рівень прийняття управлінських рішень. Колективна участь у формуванні змін сприяє підвищенню їх ефективності, а також забезпечує більш повне врахування інтересів усіх учасників виробничого процесу. Ігнорування цього інструменту може призводити до інформаційних розривів між керівництвом і персоналом та ускладнювати своєчасне реагування на критичні проблеми діяльності підприємства.

Окремого значення набуває системне навчання персоналу, яке спрямоване на підвищення готовності працівників до впровадження змін, формування позитивного ставлення до інновацій та розвиток професійних компетентностей.

Навчальні заходи, зокрема тренінги мотиваційного та професійного спрямування, сприяють зміцненню командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня усвідомлення важливості організаційних трансформацій. Крім того, вони виступають інструментом стимулювання професійного розвитку персоналу та підвищення його кваліфікаційного рівня, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

У процесі формування системи навчання персоналу, орієнтованої на підтримку інноваційного розвитку та організаційних змін, доцільним є використання аналітичних даних для оцінювання рівня залученості працівників, розподілу функціональних обов'язків та ступеня відповідальності залежно від участі у навчальних програмах, що буде детальніше розглянуто в табл. 3.2.

Запропонована система заходів з розвитку персоналу у господарстві у 2027 р. передбачає комплексну участь керівництва, виконавців навчальних програм та працівників підприємства у процесі підвищення кваліфікації. Така модель забезпечує поєднання стратегічного управління навчанням із практичною реалізацією освітніх заходів на рівні персоналу.

Таблиця 3.2

Рекомендовані організаційні заходи з розвитку персоналу та підтримки інноваційних змін в підприємстві, 2027 р.

Учасники	Функціональні обов'язки	Термін виконання, днів
Директор підприємства	Загальне стратегічне керівництво процесом навчання; затвердження програм підвищення кваліфікації, навчальних планів і відповідного бюджету; контроль відповідності навчальних заходів цілям розвитку підприємства	30
Виконавець (консультант, внутрішній або зовнішній фахівець)	Організація та безпосереднє проведення навчальних програм для працівників; реалізація теоретичних і практичних модулів; забезпечення навчального процесу як у форматі без відриву, так і з відривом від виробництва	12
Працівники підприємства (учасники навчання)	Проходження навчальних програм, засвоєння нових професійних знань і компетенцій, участь у тренінгах та практичних заняттях; у 2027 р. заплановано залучення 5 працівників	7
Фінансове забезпечення заходів	Планування та покриття витрат на організацію навчального процесу, включаючи оплату послуг виконавця та навчальні матеріали; середня вартість навчання одного працівника становить 8,30 тис. грн	41,50

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, формуванню готовності до організаційних змін, а також посиленню інноваційної активності персоналу. Загальні витрати на реалізацію навчальної програми є відносно незначними (41,50 тис. грн), що підтверджує її економічну доцільність у контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У процесі впровадження організаційних змін принципового значення набуває врахування індивідуальних та колективних потреб працівників підприємства. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від того, наскільки керівництво здатне ідентифікувати та врахувати інтереси персоналу, оскільки недостатній рівень мотивації та відсутність стимулів до праці часто призводять до зниження залученості та виникнення апатії до професійної діяльності. У таких умовах особливої ваги набуває формування системи діалогу між керівництвом і працівниками, що дозволяє досягати компромісних рішень навіть за умов початкового опору змінам.

З метою подолання опору організаційним трансформаціям доцільним є застосування комплексу взаємопов'язаних підходів, які забезпечують підвищення рівня прийняття змін персоналом, зокрема: інформаційно-комунікаційний вплив, залучення працівників до процесу прийняття рішень, надання організаційної та психологічної підтримки, а також використання переговорних механізмів для узгодження інтересів сторін.

Водночас слід наголосити, що запропонована модель управління змінами ґрунтується на засадах партисипативного управління, яке передбачає активну участь працівників у процесах планування та реалізації організаційних перетворень. У зв'язку з цим, застосування альтернативних методів впливу, зокрема маніпулятивних або директивно-примусових, є недоцільним через їх низьку ефективність та високі ризики формування негативного ставлення до змін.

Зокрема, використання маніпулятивних підходів характеризується значним

рівнем невизначеності та ризиком втрати довіри з боку персоналу, що може призвести до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження ефективності управлінських впливів. Аналогічно, практика кооптації може викликати внутрішні конфлікти та посилення групового опору через сприйняття нерівності можливостей. Використання ж методів примусу є малоефективним у сучасних умовах, оскільки вони суперечать принципам демократичного управління та не забезпечують стійкої мотивації персоналу до змін.

Реалізація запропонованої системи заходів сприятиме формуванню організаційного середовища, в якому рівень опору змінам буде мінімізований за рахунок дотримання базових управлінських принципів.

Ключовим серед них є принцип довіри до керівництва, який визначає рівень лояльності працівників та їх готовність до участі в організаційних трансформаціях. Довіра формується на основі прозорості управлінських рішень, справедливого ставлення до персоналу та послідовності дій керівництва.

Важливе значення має також принцип розвитку персоналу, що передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, впровадження програм корпоративного навчання та створення умов для професійного зростання. Це сприяє формуванню позитивного ставлення до змін і підвищує рівень адаптивності персоналу.

Принцип інформаційної відкритості забезпечує своєчасне та повне інформування працівників щодо цілей, змісту та етапів реалізації організаційних змін, що знижує рівень невизначеності та сприяє формуванню усвідомленої підтримки трансформацій.

Принцип оперативності та результативності передбачає узгоджену взаємодію керівництва і персоналу, спрямовану на ефективне досягнення поставлених цілей у межах визначених ресурсних і часових обмежень.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне впровадження організаційних змін у підприємстві агропродовольчої галузі можливе лише за умови комплексного дотримання зазначених принципів управління персоналом, що буде деталізовано у вигляді ключових етапів реалізації змін у рис. 3.1.

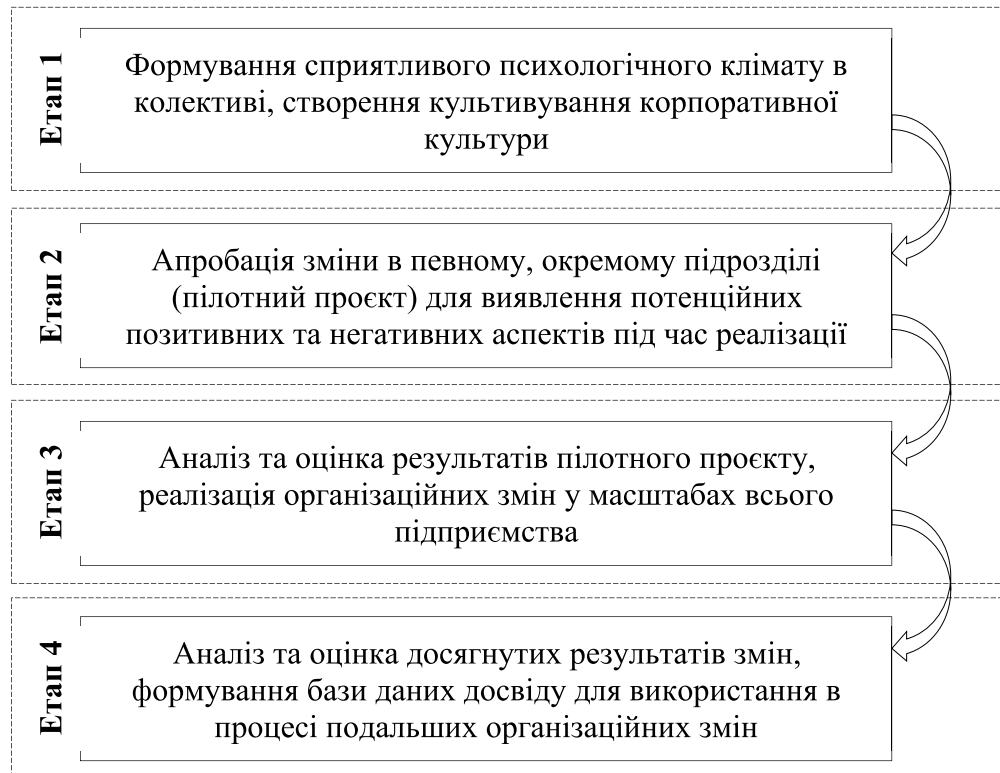


Рис. 3.1. Запропоновані етапи імплементації організаційних змін у діяльність підприємства, 2027-2031 рр.

Запропоновані підходи до подолання опору організаційним змінам, а також комплексне застосування принципів управління персоналом у поєднанні з обраними управлінськими інструментами, здатні суттєво трансформувати внутрішнє середовище підприємства. За умови їх системного впровадження господарюючий суб'єкт може бути перетворений на середовище, орієнтоване на безперервні зміни та розвиток, що характеризується високим рівнем довіри між керівництвом і виконавцями, стабільною командною взаємодією, інформаційною відкритістю та ефективними соціальними комунікаціями. Додатково формується активна позиція працівників, їхня ініціативність, інноваційна спрямованість та підвищена увага до процесів управління людськими ресурсами.

Водночас поширеною управлінською помилкою є обмеження використання лише одного або вузького набору методів подолання опору змінам, що істотно знижує ефективність організаційних трансформацій та підвищує ризики їх часткового або повного неприйняття персоналом. У зв'язку з цим керівництву

підприємства доцільно застосовувати комплексний, комбінований підхід до управління опором, який передбачає використання різних тактик впливу залежно від ситуаційного контексту, рівня готовності персоналу та етапу впровадження змін. Систематизація таких підходів подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рекомендована тактика менеджменту щодо подолання опору
організаційним змінам, 2027-2031 рр.**

Тактика управлінського впливу	Рекомендовані умови та напрями застосування
Інформаційно-комунікаційне забезпечення змін	Застосовується у випадках, коли опір персоналу зумовлений дефіцитом, викривленням або недостатньою достовірністю інформації щодо сутності, цілей і наслідків організаційних змін
Залучення працівників до процесу прийняття рішень	Доцільне у ситуаціях, коли ініціатори змін не володіють повним обсягом практичної інформації, тоді як працівники мають значний досвід і потенціал впливу на процес їх реалізації
Соціально-психологічна підтримка та фасилітація	Використовується у випадках, коли опір змінам зумовлений страхом втрати роботи, невизначеністю або психологічним дискомфортом у зв'язку з нововведеннями
Переговорні механізми узгодження інтересів	Застосовуються тоді, коли окремі працівники або групи зазнають потенційних втрат у результаті змін і мають достатні ресурси для організованого опору
Кооптація (включення опонентів у процес управління змінами)	Використовується у специфічних управлінських ситуаціях для зниження рівня опору шляхом залучення ключових представників до процесу прийняття рішень
Адміністративне маневрування	Доцільне як допоміжний інструмент у комплексі з іншими тактиками для оптимізації процесу впровадження змін та мінімізації конфліктних ситуацій
Адміністративний примус	Застосовується у виняткових випадках, коли необхідне оперативне впровадження рішень і існує критична потреба у швидкій реалізації змін із використанням владних повноважень

Кожна із зазначених тактик подолання опору організаційним змінам характеризується як певними перевагами, так і обмеженнями, що зумовлює необхідність формування у керівників підприємства компетентності ситуаційного аналізу та здатності обґрунтовано обирати найбільш адекватний управлінський інструмент залежно від специфіки виробничо-організаційної ситуації.

Ефективним концептуальним підходом до мінімізації опору персоналу є впровадження моделі поетапної (поступової) реалізації організаційних змін, яка передбачає послідовну трансформацію підприємства з урахуванням ресурсних

можливостей, кадрового потенціалу та особливостей зовнішнього середовища.

1. Підготовчий етап змін. На даній стадії здійснюється комплексне обґрунтування доцільності запровадження змін, що включає оцінювання часових, технологічних, фінансових і кадрових ресурсів підприємства. Окремо проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прогнозування потенційних позитивних ефектів і можливих ризиків. Важливим є системне врахування фінансово-економічного стану господарства, макроекономічних умов, ринкової кон'юнктури, стану трудових ресурсів, а також впливу партнерів і конкурентного середовища.

2. Діагностика готовності персоналу до змін. На цьому етапі здійснюється оцінювання рівня сприйняття працівниками майбутніх трансформацій, їхньої мотиваційної готовності та потенційної схильності до опору. Діагностика може реалізовуватися шляхом поєднання анкетування, інтерв'ювання та колективних обговорень, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину соціально-психологічного стану трудового колективу. Особливої уваги потребує оцінювання у випадку масштабних або стратегічно значущих змін. Комплексний підхід забезпечує не лише аналітичну інформацію, а й виконує превентивну функцію щодо зниження опору через залучення працівників до обговорення змін.

3. Формування команди управління змінами. Створення спеціалізованої команди змін є одним із ключових організаційних механізмів забезпечення ефективності трансформацій. До її складу входять «агенти змін», які відповідають за координацію, впровадження та моніторинг реалізації запланованих заходів. Команда функціонує на тимчасовій основі та розформовується після досягнення цілей змін. Її діяльність спрямована на оперативне виявлення проблемних зон, управління опором та забезпечення безперервності процесу трансформації.

4. Планування процесу змін. На даному етапі здійснюється детальне опрацювання структури впровадження змін, визначення ключових завдань, термінів реалізації та розподілу відповідальності між учасниками процесу. Особлива увага приділяється аналізу можливих наслідків змін, включаючи як

позитивні результати, так і потенційні ризики, зокрема виникнення опору персоналу. Завчасне прогнозування проблемних ситуацій дозволяє розробити превентивні управлінські рішення та підвищити ефективність реалізації змін. Завершальним елементом етапу є формування комплексної програми змін відповідно до стратегічних цілей підприємства.

5. Реалізація програми організаційних змін. На етапі безпосереднього впровадження ключового значення набуває ефективна комунікація між керівництвом, командою змін та персоналом. Важливими є принципи відкритості, взаємної підтримки та залученості працівників. Своєчасне інформування, обговорення проблемних аспектів та підтримка неформальної комунікації сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, що знижує рівень невизначеності та опору. Крім того, розвиток командної взаємодії підвищує продуктивність праці та сприяє ефективнішій адаптації до нових умов.

6. Оцінювання результатів змін. Завершальний етап передбачає комплексний аналіз досягнутих результатів, зіставлення їх із запланованими показниками та оцінку ефективності реалізованих заходів. Також здійснюється аналіз рівня досягнення стратегічних цілей та приймається рішення щодо подальшої долі команди змін (її трансформація або розформування).

Узагальнюючи, зазначена модель забезпечує системний підхід до управління організаційними змінами, що базується на прогнозуванні опору, своєчасній діагностиці стану персоналу та поетапному впровадженні управлінських рішень. Це дозволяє мінімізувати соціально-психологічні ризики та підвищити ефективність трансформаційних процесів у підприємстві.

Основними стратегічними завданнями управління змінами є забезпечення переходу підприємства на якісно новий рівень розвитку, посилення його конкурентних переваг, нарощування кадрового потенціалу, вихід на нові ринки збуту та формування стійкої організаційної культури. У сучасних умовах господарювання організаційні зміни виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й інструментом внутрішньої адаптації та зміцнення ресурсної бази підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що в умовах сучасних викликів ключовими проблемами для підприємств є забезпечення їхньої стійкості, підтримання безперервного розвитку, впровадження сучасного оснащення, а також формування кадрового потенціалу високої кваліфікації.

2. Розрахунки свідчать, що основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічний із розвиненим виробництвом послуг у сільському господарстві, оскільки найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові та зернобобові культури (37,2 %), соя (28,5 %) і послуги в сільському господарстві (20,3 %).

3. Необхідно зазначити, що у 2025 р. спостерігається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 34,1 % порівняно з 2023 р., а також зменшення чистого прибутку, що вказує на послаблення ринкових позицій підприємства та зниження результативності управління виробничо-комерційними процесами.

4. Загальна чисельність персоналу скоротилася з 44 осіб у 2023 р. до 28 осіб у 2025 р., тобто на 16 осіб. Найбільше зростання спостерігається серед молоді віком 15–24 роки: їх кількість збільшилася з 6 до 10 осіб, а питома вага зросла з 13,6 % до 35,7 %, що свідчить про активне залучення молодих працівників. У групі 25–40 років кількість працівників збільшилася з 6 до 8 осіб, а їх частка зросла з 13,6 % до 28,6 %.

5. У результаті проведення SWOT-аналізу процесів упровадження організаційних змін встановлено, що до основних його слабких сторін належать недостатній рівень готовності персоналу до адаптації в умовах організаційних трансформацій, що проявляється у формі опору змінам; зменшення чисельності працівників; відтік працівників до інших господарств; а також недостатній рівень взаємодії між керівництвом і персоналом під час реалізації організаційних змін.

6. Отримані результати свідчать, що значна частина персоналу відзначає недостатню ефективність існуючого механізму винагороди. Зокрема, 25,0 % опитаних працівників (5 осіб) вказали на відсутність чіткої залежності між

результатами трудової діяльності та розміром отримуваної винагороди, що свідчить про наявність проблем у системі оцінювання результативності праці та недостатню прозорість критеріїв нарахування заробітної плати. Ще 15,0 % респондентів (3 особи) зазначили низький рівень стимулюючих виплат, що обмежує мотиваційний вплив матеріального заохочення та знижує зацікавленість у підвищенні продуктивності праці. Окрему проблему становить недостатність моральних стимулів до праці, включаючи обмежені можливості професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання, що підтвердили 50,0 % опитаних (10 осіб). Крім того, 10,0 % працівників (2 особи) відзначили непрозорість механізму формування преміальних виплат, що знижує рівень довіри до системи мотивації.

7. Запропоновано поетапну модель реалізації організаційних змін, що включає чотири ключові стадії: формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток корпоративної культури; проведення аналізу й оцінювання результатів пілотних проєктів із подальшим затвердженням змін у межах окремого структурного підрозділу; масштабування впроваджених змін на рівень усього підприємства; а також підсумковий аналіз ефективності досягнутих результатів і формування інформаційної бази накопиченого досвіду для подальшого використання в процесі управління організаційними трансформаціями.

8. Проведені розрахунки засвідчили, що орієнтовний обсяг фінансового забезпечення впровадження рекомендованих заходів мотивації та стимулювання персоналу, спрямованих на подолання опору організаційним змінам, становить близько 109,5 тис. грн на рік.

9. Обґрунтована доцільність підвищення кваліфікаційного рівня окремих представників управлінського персоналу (5 осіб). Зокрема, на 2027 р. запропоновано організацію навчання без відриву тривалістю 7 днів. Загальний прогнозний обсяг витрат становитиме 41,50 тис. грн.

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.nayka.com.ua/?op=1&z=6226>. (дата звернення: 22.03.2026).
2. Боженко О.О. Подолання бар'єрів співробітників при впровадженні змін у підприємстві за сучасних умов. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. 216 с. С. 45-46.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Радіонова Я.В., Боженко О.О., Коток А.Ю. Формування інтегрованої системи еколого-соціально орієнтованого та безпеково-детермінованого управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору в умовах трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3 (1). С. 289-298. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/491>
DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-36S](https://doi.org/10.60022/3(1)-36S) (дата звернення: 05.05.2026).
4. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.108>.
5. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158.
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: 25.03.2026).

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. (дата звернення: 26.03.2026).
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: 10.02.2026).
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: 23.04.2026).
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. (дата звернення: 27.03.2026).
11. 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: 23.04.2026).
12. 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: 23.02.2026).
13. 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: 21.03.2026).
14. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

15. 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. Терентьєва. Черкаси: Вид. Чабаненко Ю.В., 2021. С. 42–46.*
16. 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.*
17. Зміна бізнес-процесів у 2023 році під впливом штучного інтелекту. Lemon School. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-2023-roczy-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 20.02.2026).
18. 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.*
19. 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: 23.04.2026).*
20. 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/CMI/2024-9-8>. (дата звернення: 23.03.2026).*
21. 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: 20.01.2026).*
22. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>. (дата звернення: 23.01.2026).*
23. 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: 02.02.2026).

24. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

25. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава* : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144-146.

26. 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: 23.02.2026).

27. Островський І.А., Гайденок 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. (дата звернення: 20.02.2026).

28. 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.

29. 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. (дата звернення: 20.03.2026).

30. 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: 23.02.2026).

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

568–572.

32. 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. (дата звернення: 23.02.2026).

33. 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. (дата звернення: 24.02.2026).

34. Приб 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. (дата звернення: 03.04.2026).

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

36. Радіонова Я.В., Боженко О.О. Стратегії мінімізації опору персоналу в умовах трансформацій підприємства та сучасних викликів. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 квітня 2026 р., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. 320 с. С. 155-157.

37. Різниця між творчістю та інноваціями. *Гаджет-інфо*. 2023. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-creativity> (дата звернення: 20.03.2026).

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

39. 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: 03.03.2026).

40. 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: 21.02.2026).

41. 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-rozpovsyudzhenii-priirom-generuvannya-novikh-idei>. (дата звернення: 17.03.2026).

42. 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: 23.03.2026).

43. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. P. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>. (дата звернення: 08.02.2026).

44. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>. (дата звернення: 01.02.2026).

ДОДАТКИ

Визначення виробничого напрямку [REDACTED], 2023-2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	26052,0	27924,0	32908,9	28961,6	79,6	х
культури зернові та зернобобові	9379,0	4988,9	16141,5	10169,8	37,2	1
соя	11038,0	9342,0	3434,8	7938,3	28,5	2
соняшник	4247,0	4512	3 752,10	4170,4	16,8	4
продукція тваринництва	51,4	13,5	6,0	23,6	0,1	х
вівці	47,5	7,9	0,0	18,5	1	5
мед	3,9	5,6	6,0	5,2	0,2	6
Послуги в сільському господарстві	9475,6	12136,5	589,1	7400,4	20,3	3
Всього	35579,0	40074,0	33504,0	36385,7	100,0	х

SWOT-аналіз організаційних змін в [REDACTED]

2023-2025 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Позитивна динаміка розвитку виробничого потенціалу та поступове збільшення посівних площ. 2. Наявність кваліфікованих працівників із відповідним професійним досвідом та компетенціями. 3. Стабільне отримання прибутку та наявність фінансових ресурсів для розвитку підприємства. 5. Накопичений досвід ведення господарської діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища	1. Недостатній рівень комунікації між керівництвом і персоналом під час реалізації організаційних змін. 2. Вікова структура персоналу, що може ускладнювати адаптацію до інновацій та нових методів роботи. 3. Відтік окремих кваліфікованих працівників до конкуруючих аграрних підприємств. 4. Зменшення кадрового складу і плинність кадрів.
Можливості	Загрози
1. Розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. 2. Диверсифікація виробництва та освоєння нових напрямів аграрного бізнесу. 3. Розширення географії збуту та вихід на нові ринки реалізації продукції. 4. Впровадження сучасних технологій управління персоналом і подолання опору змінам. 5. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів	1. Воєнний стан та пов'язані з ним економічні, логістичні й кадрові ризики. 2. Зростання цін на матеріально-технічні ресурси та енергоносії. 3. Зниження купівельної спроможності населення та скорочення попиту на окремі види продукції. 4. Зменшення кількості споживачів і посилення конкурентного тиску на аграрному ринку. 5. Несприятливі природно-кліматичні умови, що негативно впливають на врожайність та результати діяльності підприємства

Основні проблеми забезпечення впровадження організаційних змін в
[REDACTED] **2023-2025 рр.**

Основні проблеми підприємства	Вплив на впровадження організаційних змін
1	2
Воєнний стан та пов'язані з ним соціально-економічні ризики	Створює додаткову невизначеність у діяльності підприємства, ускладнює планування розвитку та обмежує можливості реалізації стратегічних програм управління змінами
Високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих засобів	Потребує спрямування значної частини фінансових ресурсів на модернізацію матеріально-технічної бази, що обмежує можливості інвестування в розвиток персоналу, професійне навчання та впровадження сучасних методів управління змінами
Недостатній рівень технічного оновлення виробництва	Знижує продуктивність праці, погіршує умови виконання виробничих завдань та ускладнює адаптацію працівників до інноваційних технологій і нових організаційних підходів
Обмеженість фінансових ресурсів та нестабільність грошових надходжень	Зумовлює концентрацію управлінської уваги на вирішенні поточних фінансових проблем, що ускладнює реалізацію довгострокових програм розвитку персоналу та організаційних перетворень
Недостатні обсяги реалізації продукції та невисокий рівень прибутковості діяльності	Обмежує можливості матеріального стимулювання працівників, впровадження мотиваційних програм і формування позитивного ставлення персоналу до змін
Використання традиційних підходів до управління та недостатній рівень управлінських інновацій	Уповільнює процес прийняття управлінських рішень, знижує гнучкість підприємства та посилює опір працівників організаційним трансформаціям
Недостатній рівень професійного розвитку та підвищення кваліфікації окремих категорій працівників	Ускладнює сприйняття нововведень, знижує ефективність впровадження сучасних технологій та негативно впливає на результативність організаційних змін
Відсутність системного інноваційного розвитку підприємства	Стримує підвищення конкурентоспроможності господарства та обмежує можливості формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на зміни та розвиток
Плинність кадрів та ризик втрати кваліфікованих працівників	Призводить до втрати професійного досвіду, збільшення витрат на адаптацію нових працівників і зниження стабільності трудового колективу в період реалізації організаційних змін

Продовження додатку В

1	2
Нестабільність економічного та політичного середовища	Підвищує ризики господарської діяльності, ускладнює залучення інвестицій і стримує впровадження довгострокових організаційних проєктів
Податкове навантаження та недостатній рівень державної підтримки аграрного сектору	Обмежує фінансові можливості підприємства щодо реалізації програм розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації та забезпечення адаптації працівників до організаційних змін
Недостатній рівень комунікації між керівництвом і персоналом щодо необхідності змін	Формує недовіру до нововведень, посилює опір працівників та знижує ефективність реалізації організаційних трансформацій

Рекомендовані елементи системи мотивації та стимулювання працівників**_____ для мінімізації опору організаційним змінам, 2027-****2031 рр.**

Інструменти мотивації персоналу	Очікуваний соціально-організаційний ефект	Орієнтовні витрати, тис. грн
Організація та проведення корпоративних спортивно-оздоровчих заходів	Формування командної взаємодії, підвищення рівня соціальної згуртованості та покращення психологічного клімату в колективі	40,00
Надання працівникам доступу до спортивної інфраструктури (компенсація або часткове фінансування відвідування тренажерного залу)	Задоволення базових соціальних потреб, зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності умовами праці	43,00
Впровадження системи візуального визнання досягнень (дошка пошани, цифрові корпоративні платформи)	Підвищення рівня залученості персоналу, формування позитивної трудової мотивації та визнання професійних досягнень	2,50
Систематичне привітання працівників із особистими та професійними подіями (свята, ювілеї, сімейні події)	Зміцнення корпоративної ідентичності, підвищення емоційної залученості та відчуття значущості працівників	6,00
Регулярні управлінські зустрічі керівництва з персоналом із залученням працівників до обговорення та прийняття рішень	Посилення участі працівників в управлінських процесах, підвищення рівня довіри до керівництва та усвідомлення власної ролі у розвитку підприємства	-
Впровадження системи преміювання за генерацію та реалізацію інноваційних ідей (у % від середньомісячної заробітної плати)	Стимулювання креативності, розвиток інноваційного мислення, підвищення ініціативності персоналу	10,0 %
Одноразове матеріальне заохочення за виконання стратегічно важливих або складних виробничих завдань	Підвищення мотивації до досягнення результатів, формування відповідального ставлення до виконання завдань	10,0 %
Організація корпоративних виїзних заходів (тимбілдинг, відпочинок, навчальні поїздки)	Підвищення рівня командної взаємодії, зниження соціальної дистанції між працівниками та керівництвом	18,00

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент

Олександра Боженка

АНОТАЦІЯ

Боженко О. О. «Управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін за сучасних умов.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо управління подоланням опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін.

Ключові слова: управління, опір, зміни, підприємство, опір персоналу, організаційні зміни.