

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві аграрного сектору**»

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

заочної форми здобуття освіти

Власенко Лідія Анатоліївна

Керівник: Федірець Олег

Володимирович

Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Природа виникнення та причини опору змінам	8
1.2. Форми і механізми прояву опору на різних рівнях функціонування	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВИНИКНЕННЯ ОПОРУ В ПІДПРИЄМСТВІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Діагностика управління змінами підприємства	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	46
3.1. Перспективні напрямки покращення роботи персоналу в підприємстві аграрного сектору	46
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Характерною рисою сучасного стану (воєнного стану) є переважання ситуативних, а не планових (стратегічних) змін, що ускладнює процес управління ними та ведення господарської діяльності аграрного підприємства в цілому, чим і пояснюється обрана тема.

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

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

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження даного є аналіз теоретичних основ та розробка практичних інструментів для мінімізації опору співробітників аграрного підприємства до змін та забезпечення плавного переходу до нових умов роботи. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність понять «зміни», «опір змінам» й «управління змінами»;
- обґрунтовано природу виникнення та причини опору змінам;
- проаналізовані практичні аспекти виникнення опору в підприємстві;
- визначені вектори формування ефективної системи подолання опору змінам в підприємстві аграрного сектору;
- запропоновані заходи щодо подолання опору змінам в підприємстві аграрного сектору.

Об'єктом дослідження є вивчення взаємозв'язків між різними

факторами, що формують стійкий опір до змін у підприємстві аграрного сектору.

Предмет дослідження – розробка науково-обґрунтованої системи управління змінами в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, що дозволив виявити суперечливість процесу формування опору змінам в аграрному підприємстві, обумовлену необхідністю змін та індивідуальними інтересами працівників; для кількісної оцінки факторів, що впливають на рівень опору, було застосовано економіко-статистичний метод, зокрема, кореляційний аналіз; для глибокого розуміння причин опору на рівні окремого підприємства було проведено монографічне дослідження, результати якого показали, що ключовим фактором опору в даному випадку є недостатня комунікація між керівництвом та персоналом; крім того, для систематизації отриманих даних та побудови моделі процесу формування опору був використаний системний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексної моделі формування та функціонування системи опору змінам в аграрному підприємстві, що враховує сучасні економічні та соціальні реалії, та визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

рекомендований спосіб об'єднання організаційних та комунікаційних цілей в єдину стратегію, яка сприятиме розвитку корпоративної культури, заснованої на взаєморозумінні та готовності до змін.

Інформаційна база. Для проведення дослідження було використано широкий спектр інформаційних джерел, зокрема: чинне законодавство України, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні облікові документи підприємства, його річна фінансова звітність, статистичні дані про діяльність підприємства та матеріали власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність

дослідження полягає в розробці алгоритму дій для ефективного управління процесами змін в аграрному підприємстві, що дозволить зменшити опір співробітників та підвищити ефективність виробництва.

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

1. Баган Н., Собчишин В., Дяченко В., Власенко Л. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 307-311. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/737>.

2. Власенко Л., Ожгибісов Р., Шелемба М. Система управління персоналом в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 34-35.

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

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 66 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Природа виникнення та причини опору змінам

Ефективне управління змінами в економічній діяльності підприємства є запорукою його довгострокового розвитку. Організаційний розвиток і зміни в економічній діяльності тісно взаємопов'язані. Зміни впроваджуються в господарську діяльність суб'єкта господарювання з метою сприяння його розвитку. Водночас зміни та розвиток господарської діяльності є невід'ємною частиною системи стратегічного управління підприємством, на яку впливають зовнішні фактори, а також внутрішні функції підприємства. Феномен опору змінам почали досліджувати лише наприкінці ХХ століття. Проте, незважаючи на відносно короткий термін теоретичних і емпіричних досліджень, вчені досягли значних результатів у вивченні природи, особливостей, причин і наслідків опору змінам.

З наукової перспективи вивчення феномену опору змінам неможливе без детального аналізу та адекватного розуміння поняття змін у глобальному та локальному контекстах. Зміни є складним явищем, яке так чи інакше впливає на майже всі аспекти життя сучасної людини. Поняття змін не можна трактувати однозначно, оскільки в економіці, суспільстві, політиці, культурі та свідомості кожного з нас постійно відбуваються трансформації. У загальному сенсі зміна визначається як перехід від одного стану до іншого.

Зміни в організації – це еволюційний процес, який ґрунтується на попередньому досвіді та знаннях і спрямований на підвищення ефективності компанії. В економіці такі зміни називають організаційними і пояснюють їх впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які вимагають від компанії адаптуватися до нових умов. Автори зазначають, що «організаційні зміни можуть стосуватися різних аспектів підприємства, таких як його структура,

ієрархія, процеси, співробітники, ресурси, технології, основні компетенції та організаційна культура, і в певних умовах можуть відобразити трансформацію» [9, с. 248; 44, с. 203].

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

Водночас С. Турчина зазначає: «Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку полягає в тому, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та інновацій, спрямованих на якісні позитивні зміни, які в кінцевому результаті матимуть значний вплив на корпоративну діяльність у довгостроковій перспективі [51].

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

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

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

організаційного середовища.

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

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

Основна різниця між запланованими та реактивними змінами полягає в тому, що заплановані зміни вимагають проактивних дій, тоді як реактивні зміни виникають у терміновому порядку, «тут і зараз». Профілактичні заходи включають аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Важливо ретельно діагностувати фактори, які безпосередньо та опосередковано впливають на організаційні системи, а також виявити загрози та можливості.

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

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

Зовнішнє та внутрішнє середовище, з яким стикаються організації, постійно зазнає змін. Тому організації повинні бути готовими адаптуватися

до змін, які можуть вплинути на всі аспекти їхньої діяльності. Часто організації змінюють свою структуру, продукти, технології, персонал, правила або стратегії розвитку. Основною метою як масштабних, так і незначних змін є забезпечення успішного функціонування організації в умовах конкурентного ринку.

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

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

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

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

Феномен опору змінам перебуває на перетині кількох наук, зокрема

економіки, психології та соціології. Тому виявлення та дослідження першопричин цього явища повинні проводитися з урахуванням особливостей зазначених дисциплін.

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

Прийняття та опір змінам є складними багатогранними явищами, які виникають на різних етапах змін у підприємстві і мають на меті спотворення або модифікацію цілей досягнення змін через дії або бездіяльність агентів змін [57, с. 39].

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

Згідно з дослідженням [22, с. 207], «опір змінам є не просто відхиленням, а серйозною проблемою, на яку слід звернути увагу».

Опір змінам можна розглядати у вигляді економічної формули (1.1), що допомагає краще зрозуміти суть цього явища.

Л. Ляхович [29, с. 55] акцентує увагу на руйнівному впливі опору, підкреслюючи, що більшість невдач проектів викликані саме опором змінам, а не іншими чинниками, такими як недостатній досвід працівників чи брак

ресурсів. У свою чергу, З. Живко [18, с. 152] вважає, що опір змінам є природним явищем, яке має спільну причину: страх індивіда перед можливим погіршенням свого становища в організації або необхідністю подолати додаткові труднощі.

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

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

Ключовою основою для розуміння феномену опору змінам серед членів організації є тривога, відчуття втрати та переконання в тому, що зміни не принесуть позитивних результатів. Ці фактори є основними психологічними причинами опору [20, с. 42; 29, с. 56; 61, с. 121]. Дослідники підкреслюють важливість усвідомлення психологічних аспектів опору змінам: «...ефективно, швидко та проактивно впливаючи на причини опору, можна зменшити непорозуміння співробітників щодо організаційних змін».

Однією з основних психологічних причин, що викликають опір змінам, є невпевненість у майбутньому. Будь-яка зміна порушує стабільність ситуації і виводить нас із зони комфорту, яку ми часто асоціюємо зі стресом. Оскільки людська природа прагне уникати стресових ситуацій, співробітники можуть чинити опір змінам, навіть якщо ці зміни насправді сприяють їхньому благополуччю.

Також почуття втрати може викликати опір змінам серед членів організації. Коли відбуваються зміни в технічних, управлінських чи концептуальних аспектах організації, співробітники часто відчувають втрату

звичного формату чи змісту своєї роботи. Тому будь-яка зміна сприймається працівниками як загроза або втрата [60, с. 296].

Однією з причин опору змінам є переконання працівників у тому, що зміни є ознакою проблем в організації. Їм важко уявити, що компанія може розвиватися і досягати успіху в нових умовах. Таке ставлення формує негативний опір до змін, оскільки працівники вважають їх безглуздими або шкідливими.

Окрім психологічних факторів, існують й інші причини, які викликають опір змінам серед членів організації. Найважливішими з них є низький рівень обізнаності працівників, відсутність чітко визначених цілей і завдань змін, нерозуміння суті змін, брак ресурсів для їх реалізації, а також недовіра співробітників до керівництва організації [13, с. 88].

Найбільш поширеними чинниками, які формують опір змінам, зазвичай є особистий досвід працівників, їх психологічні характеристики, навколишнє середовище, а також фінансове і соціальне становище особи, економічна та соціальна ситуація в країні [2]. Наприклад, попередній досвід успіху або невдачі може мати тривалий вплив на ставлення співробітників до змін. Причинами, що впливають на це, можуть бути як професійний досвід (зміна роботи, зміна керівництва, реорганізація компанії тощо), так і особистий життєвий досвід (одруження, розлучення, переїзд тощо). Якщо, наприклад, людина в минулому була активним ініціатором змін, які принесли позитивні результати, то в майбутньому вона, безумовно, легше сприйме нові зміни. Негативний досвід змін у минулому може, навпаки, вплинути на людину, змусивши її несвідомо боятися змін, уникати їх і прагнути до стабільності.

Основні психологічні характеристики особистості, які можуть впливати на формування стійкості до змін, включають інтроверсію та екстравертність, а також інертність і активність. Екстраверти зазвичай більш відкриті до змін, тоді як інтроверти схильні уникати їх. Тому серед екстравертів можна спостерігати більше вільнодумців, тоді як інтроверти частіше є традиціоналістами [15; 23].

Середовище, в якому людина перебуває, зокрема коло знайомих, друзів, родини та родичів, також відіграє важливу роль у формуванні опору змінам. Спосіб життя особи тісно пов'язаний з її несвідомими узагальненнями про життєвий досвід близьких або знайомих. Фінансове та соціальне становище людини значною мірою визначається її статусом у суспільстві, стабільністю доходів тощо, що, в свою чергу, впливає на її готовність приймати або опиратися змінам. Таким чином, особи з фінансовою стабільністю зазвичай більш відкриті до різноманітних інновацій, ніж ті, хто має незадовільний матеріальний чи соціальний статус [17, с. 9].

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

Науковці приділили значну увагу класифікації та структуризації причин опору, враховуючи найпоширеніші фактори впливу. Експерти [57, с. 38] систематизували причини опору, щоб визначити, які групи та особи можуть проявляти опір стратегічним змінам, а також причини цього опору:

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

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

керівництва є низькою;

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

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

Універсальна класифікація причин резистентності виокремлює кілька загальних чинників, які сприяють опору змінам: недостатня кількість та якість інформації про процес впровадження; психологічні та емоційні реакції на зміни; негативний досвід від реалізації попередніх змін або загальна втома від постійних трансформацій [54, с. 129].

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

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

1. Невизначеність майбутнього або вимоги до обсягу та деталей змін є нечіткими.
2. Особистий інтерес керівників або працівників організації у підтримці статус-кво, тобто збереженні стабільної ситуації.

3. Емоційне та надмірно упереджене ставлення до змін.
4. Відчуття «втрати під ногами» у процесі змін.
5. Недостатня кількість інформації та зворотного зв'язку.

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

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

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

На системному рівні опору були вказані такі причини, як корпоративна культура та історія організації, брак професійних навичок, складнощі зі зміною організаційної структури, взаємозалежність підсистем організації та труднощі в усвідомленні майбутнього стратегічного розвитку. Щоб адекватно реагувати на опір співробітників, важливо виявити першопричини на кожному з трьох рівнів опору та ефективно на них реагувати [10]. В. Хмурова підтримує цю думку [53], а Т. Гвініашвілі додає: «...усвідомлення рівня опору та його природи може допомогти зосередити зусилля в правильному напрямку».

Опір змінам може проявлятися у прихованій або відкритій формі. Приховані резистори є найбільш інертними та непомітними в порівнянні з іншими типами. Основною ознакою є відсутність демонстративної та активної поведінки співробітників організації, що свідчить про наявність опору змінам в цілому [12; с. 92].

Зрозуміло, що у сучасних умовах важливим етапом у практичній оцінці феномену опору в організаціях є діагностика та вимірювання опору з боку співробітників підприємств.

1.2. Форми і механізми прояву опору на різних рівнях функціонування

Коректно проведене дослідження може суттєво вплинути на ефективність подолання опору, що виникає у певних груп працівників у майбутньому.

Опір змінам може проявлятися в різних формах і класифікується на кілька типів залежно від його характеристик. Л. Карамушка [23, с. 37] та С. Турчіна [51, с. 112] виділяють такі ознаки для класифікації опору змінам. (рис. 1.1):

за формою прояву: латентні (приховані, пасивні) та відкриті (явні, активні);

залежно від інтенсивності впливу: незначні, відчутні або сильні;

за рівнем виникнення: індивідуальні (опір окремих працівників), групові (опір певних груп) та системні (опір всієї організації);

за терміном існування: короткострокові та довгострокові. [1; с. 23].

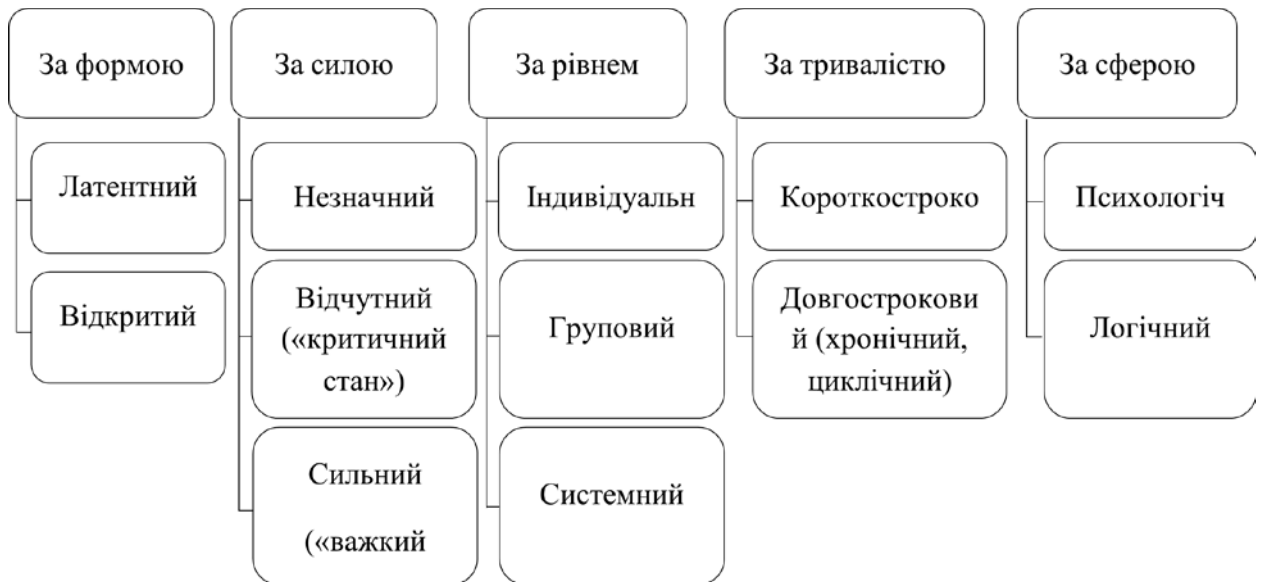


Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки різновидів опору [складено автором на основі [19, с. 7; 44, с. 98]

Н. Примак [42; с. 79] підтримує думки Л. Карамушки і пропонує розширити класифікацію, виділивши додаткові класифікаційні ознаки та види резистентності. Він розрізняє їх за кількома критеріями:

за інтенсивністю прояву: активні та пасивні;

за наслідками опору змінам в системах управління: «легкі удари», критичні стани, руйнування;

за сферою виникнення: психологічні та логічні;

за тривалістю: ситуативні, тривалі (хронічні) та періодичні.

Латентний опір важко виявити через відсутність чітких ознак або активних проявів незгоди серед співробітників організації. Цей вид опору є небезпечним, оскільки може призвести до кризових ситуацій через труднощі в реалізації змін. Прихований опір зазвичай проявляється у формі низької продуктивності, безініціативності, ігнорування завдань або бажання змінити місце роботи [48; 54, с. 129].

Явний опір, навпаки, є відкритим проявом незгоди. Ознаки такого опору включають страйки, бойкоти та інші активні дії працівників. Загалом, опір частіше має колективний характер, хоча іноді може бути й індивідуальним. Незважаючи на спонтанність і масштабність цього явища,

відкритий опір має певні переваги в порівнянні з латентним. [11; с. 56]:

1. Легкість ідентифікації. Співробітники відкрито висловлюють своє незадоволення та гнів, що робить їхній опір помітним. Цей тип опору можна швидко і легко визначити.

2. Прозорість форм опору. Способи прояву такого опору також є відкритими. Співробітники не створюють довгострокових стратегій для своїх протестів. Їхні дії є простими, швидкими та терміновими, що робить їх зрозумілими для керівництва.

3. Наявність різноманітних підходів до вирішення проблем, які можуть зменшити або повністю усунути непослідовність співробітників. Керівництво має в своєму розпорядженні різні заходи для подолання відкритого опору. Найбільш прийнятним варіантом є проведення переговорів, усні або письмові домовленості з командою або неформальним лідером, а також пошук спільних компромісних рішень.

В залежності від рівня інтенсивності, опір змінам може бути активним або пасивним. Активний опір виявляється яскраво, чітко і стабільно, тоді як пасивний опір не проявляється явно і зазвичай пов'язаний з бездіяльністю та неналежним виконанням основних обов'язків співробітника. Активний опір можна порівняти з відкритим опором, тоді як пасивний опір є потенційним [46, с. 38].

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

Відчутний опір може проявлятися у вигляді прямої або непрямой незгоди з запланованими змінами. Керівництву важливо своєчасно виявити негативні настрої в колективі та вжити заходів для їх нейтралізації. Проведення зустрічей зі співробітниками, окремими особами або групами вашої організації для обговорення деталей, переваг, умов і наслідків запланованих змін є ефективним способом реагування на виявлений опір. Конфлікти всередині команд часто виникають через нестачу інформації, тому надання повної інформації про заплановані події може позитивно вплинути на атмосферу в команді та на окремих співробітників [50].

Без управлінських заходів сприйнятий опір може перетворитися на «критичний стан», що вимагатиме значних коригувань у механізмах впровадження змін та додаткових витрат на ресурси. Більше того, «критичний стан» опору може призвести до серйозніших наслідків, які буде важко виправити. Сильний опір є найнебезпечнішим і найскладнішим для контролю з усіх видів опору. Він виникає внаслідок ігнорування попередніх етапів опору змінам або через значну невідповідність незапланованим і спонтанним змінам. Найяскравішими проявами сильного опору є бойкоти, масові звільнення та інші дії, метою яких є демонстрація відмови від запланованих чи незапланованих змін. Завдання нейтралізації цього типу опору потрібно планувати чітко, швидко та ефективно [56; с. 199].

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

Опір змінам може проявлятися в різних формах: індивідуально, групово або системно, залежно від його інтенсивності. Головна різниця між цими типами опору полягає в кількості працівників, які його виявляють. Індивідуальний опір виникає внаслідок дій або бездіяльності окремого

працівника. Груповий опір проявляється в колективах, де співробітники виступають проти нововведень. Системний опір завжди є реакцією на умови, в яких функціонує вся організація. Існує безліч варіантів загального опору в організації. Це може статися, коли працівники прагнуть змін, але організаційні механізми заважають їх реалізації, або, навпаки, коли організація адаптується до змін, а співробітники цього не роблять [7; с. 196].

Отже, на організаційному рівні структурні та культурні чинники можуть сприяти значному опору: застарілі системи не здатні впоратися з швидкими та радикальними стратегічними змінами, або ж агресивні стратегії не отримують належного визнання з боку організацій та команд [47, с. 248].

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

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

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

Існує кілька типів опору: хронічний та циклічний. Хронічний опір характеризується стійким небажанням змінюватися або приймати певні аспекти змін в організаційному середовищі. Наприклад, хронічний опір може

проявлятися, коли працівники відмовляються працювати в умовах, які загрожують їхнім переконанням. Довготривалий опір змінам також може мати циклічний характер. Цей тип опору виникає кілька разів у відповідь на зміни в реалізації, і він повторюється доти, поки зміни не будуть впроваджені, а цілі не досягнуті [32; 38, с. 65].

Опір змінам може проявлятися по-різному в залежності від трудових відносин працівників у підприємстві. Він може бути між керівниками, експертами, службовцями, а також існує змішаний опір. Опір з боку керівників зазвичай виникає від працівників, які займають керівні посади, та їх представників.

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

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

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

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

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

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

Наступним кроком буде аналіз форм опору змінам, які найчастіше виявляються в різних типах організаційних структур. Найбільш

розповсюдженою формою організаційного опору є [6, с. 42; 8, с. 387; 13, с. 89; 17, с. 8]:

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

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

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

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

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

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

певних завдань.

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

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

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

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

Дослідники [21] пропонують класифікувати різні форми опору за ступенем вираженості, тобто наявністю відкритого чи прихованого опору, а також за сферою діяльності групи, що дозволяє розділити опір на різні інструменти (рис. 1.2).

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

Рис. 1.2. Типологія опору за критеріями очевидності та сфери життєдіяльності групи [сформовано за 19]

Сьогодні існує широкий спектр методичних інструментів для оцінки резистентності, які представлені у формі різноманітних тестів, відкритих і закритих анкет, а також інших опитувань серед працівників організацій. Вибір методології має враховувати специфіку групи працівників, для якої планується проведення емпіричного дослідження. Крім того, важливо зважати на тип організації, кількість співробітників, їх зайнятість та готовність до участі в дослідженнях.

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

Безумовно, провести всебічне дослідження всіх аспектів опору змінам за допомогою єдиної методології є неможливим. Тому, підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що опір змінам може проявлятися на всіх етапах організаційного планування та на всіх функціональних рівнях

організаційної системи. Оскільки причини можуть проявлятися і розповсюджуватися в різних формах, опір змінам також потрібно враховувати під час підготовки до організаційних змін. Загалом, форми та механізми опору часто переплітаються, створюючи різноманітні комбінації. Тому важливо ініціювати стійкість організації до змін і провести комплексну діагностику.

Отже, зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, виникнення нових трендів, впровадження цифровізації та воєнного стану, питання, що стосуються логістики, а також зміна споживчих тенденцій, вимагають вдосконалення системи управління підприємством і покращення управління змінами в господарській діяльності. Ця проблема потребує дослідження та аналізу сучасних теорій і практик управління змінами, а також обґрунтування пропозицій щодо змісту та напрямків реалізації сучасної бізнес-діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено, що в умовах сучасного господарювання діяльність підприємства тісно пов'язана зі змінами, які викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Організаційні зміни можуть бути як оперативними, так і трансформаційними, а також плановими чи реактивними.

2. Встановлено, що зміни у внутрішніх і зовнішніх факторах, виникнення нових трендів, впровадження цифрових технологій, воєнний стан, питання, пов'язані з логістикою, а також зміна споживчих тенденцій, зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством та покращення управління змінами в його діяльності.

3. Основною метою реалізації як масштабних, так і незначних змін є забезпечення успішного функціонування організації в умовах конкурентного ринку. Процес трансформації соціально-економічної системи компанії завжди викликає опір. Опір змінам є нормальною реакцією на будь-які нововведення в організації. Перед явищами опору стоять складні та

взаємопов'язані причини, розуміння яких є важливим для того, щоб адекватно реагувати на них або перенаправити їх у нове русло виробництва.

4. Опір змінам слід розглядати як явище активного чи пасивного протистояння з боку працівників або керівництва компанії щодо впровадження заходів, спрямованих на реформування стабільного стану однієї з корпоративних сфер.

5. Використання комбінації кількох методів дозволить найбільш повно пояснити проблему опору змінам на підприємствах і стане корисним інструментом для формування ефективної системи подолання цього опору в сучасних динамічних бізнес-умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВИНИКНЕННЯ ОПОРУ В ПІДПРИЄМСТВІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо умови ведення господарської діяльності досліджуваного підприємства, яке є незалежним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи. Це підприємство має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей та завдань, укладати угоди та нести відповідальність за свої зобов'язання.

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

Підприємство розташоване в Полтавській області, де знаходяться його виробничі потужності. Земельна ділянка підприємства знаходиться в зоні Лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом з достатнім рівнем зволоження. Давайте детальніше розглянемо основні фактори, які сприяють функціонуванню досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери в період 2019-2023 рр.

Земля завжди була і залишається важливою частиною природних

ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, а також місцем розташування суб'єктів господарювання в усіх секторах економіки країни.

Склад угідь визначається процентними співвідношеннями та структурами, які відображають динаміку змін.

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

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.

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

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

У сучасних умовах трудові ресурси складаються з людей, які мають свідомість, волю, а також економічні та соціальні потреби. Тому важливо враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси різних соціальних класів.

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

олійних культур.

Розглянемо зміни в чисельності працівників підприємства: станом на 2023 рік у ньому працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

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

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

Протягом останніх 5 років кількість працівників змінювалася, але в 2023 році вона відповідала чисельності працівників 2019 року. У рослинництві кількість працівників зросла на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників у сільському господарстві становить 94,9 % від середньорічної кількості працівників. Протягом досліджуваного періоду матеріальні витрати зросли на 64,2 %, що становить 4949,0 тис. грн, а витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. Загалом частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах підприємства зменшилася на 1,5 % при відносній стабільності кількості працівників, що є негативним фактором.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

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

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

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

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

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

Нерівномірний розподіл чоловіків у структурі персоналу аграрного

господарства зумовлений особливостями аграрного виробництва.

Таблиця 2.4

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

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

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

Таблиця 2.5

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

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

Продовження табл. 2.5

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

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

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

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

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

На функціонування підприємства впливають численні фактори, які

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

Розглянемо результати цієї діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

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

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

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.7, показує, що в 2023 році чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 роком. Зокрема, на одного середньорічного працівника він збільшився на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і в 2023 році становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також склала 0,4 %. Загалом,

виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається рентабельною та прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

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

Розглянемо особливості управління змінами в аграрному підприємстві в сучасних умовах у наступному розділі магістерської роботи.

2.2. Діагностика управління змінами підприємства

Управління змінами забезпечує комплексний підхід до управління якістю діяльності та надає інструменти для контролю та управлінських методів, які сприяють формуванню організаційної культури. Аграрне підприємство повинно бути організоване так, щоб мати можливість швидко та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдання управління діяльністю аграрного підприємства виступає рушійною силою сталого розвитку, що визначає реальність і ефективність організаційних змін у процесі формування управлінської культури. Механізм мотивації праці є ключовим фактором для виживання та успішного функціонування підприємства.

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

Спочатку проаналізуємо корпоративну культуру досліджуваного

аграрного підприємства, розглянувши її складові. Для цього скористаємося даними з таблиці 2.8, що дозволяє оцінити наявність або відсутність специфічних і публічно представлених елементів корпоративної культури.

Таблиця 2.8

Фактичні елементи корпоративної культури підприємства, 2019-2023 рр.

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

Проаналізувавши дані з таблиці 2.8, ми виявили наявність слабких сторін у сфері корпоративної культури досліджуваного аграрного підприємства.

Наступним кроком буде розгляд організаційних змін, які відбулися в підприємстві в період з 2019 по 2023 рік. Ми проведемо SWOT-аналіз впровадження цих змін для оцінки їх ефективності (таблиця 2.9).

Варто зазначити, що серед основних слабких сторін підприємства є недостатня готовність і здатність працівників адаптуватися до організаційних змін, що відбуваються в господарстві (опір змінам з боку співробітників), середній вік працівників (за нашими підрахунками, лише 7,4 % середньостатистичних працівників належать до вікової категорії 15-24 роки), а також перехід співробітників до конкурентних підприємств. Крім того,

спостерігається відсутність тісної взаємодії між персоналом та керівництвом аграрного підприємства під час впровадження організаційних змін.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз організаційних змін в підприємстві, 2019-2023 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька плинність кадрів. 2. Висококваліфіковані фахівці. 3. Розширення площі посівів. 4. Чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення навчання, підвищення кваліфікації, стажування проводиться фрагментарно. 2. Відсутність тісної співпраці між персоналом і керівництвом під час впровадження організаційних змін. 3. Перехід (звільнення) співробітника до конкурентних компаній. 4. Середній вік співробітників. 5. Коливання фінансових надходжень протягом досліджуваного періоду. 6. Низький рівень корпоративної етики. 7. Готовність працівників адаптуватися до організаційних змін, що відбуваються на підприємстві (опір змінам з боку працівників).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Опанування нових стратегій подолання опору змінам персоналу підприємства. 2. Налагодження ефективних комунікацій зі споживачами, партнерами. 3. Розширення масштабу функціонування підприємства. 4. Існуючі можливості для розвитку нових напрямів господарювання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В Україні введено воєнний стан. 2. Спостерігається зниження платоспроможності споживачів товарів. 3. Негативні природно-кліматичні умови, які впливають на продуктивність працівників.

Організаційні зміни та причини їх впровадження в аграрному підприємстві в період 2019-2023 років:

відзначено відсутність зростання продуктивності праці. Як було зазначено раніше, у 2023 р. обсяг виробництва товарної продукції зріс на 68,2 %, тоді як витрати на виробництво зросли на 92,2 %. Це призвело до зниження чистого прибутку та заробітної плати на 907,0 тис. грн. Керівництво досліджуваного господарства у 2023 р., враховуючи впровадження організаційних процесів та зростання витрат, ухвалило рішення зберегти робочі місця на рівні 2022 р. Це питання стало основною

причиною опору з боку працівників аграрного підприємства;

зростання кількості прогулів, що пов'язане з низькою продуктивністю праці. Очевидно, що зниження працездатності окремого працівника безпосередньо впливає на його продуктивність і на ефективність роботи сільськогосподарського підприємства в цілому;

недостатня послідовність у впровадженні організаційних змін, які стосуються мотивації співробітників. Процес впровадження організаційних змін є досить тривалим, оскільки на початковому етапі виникає безліч протиріч і непорозумінь щодо необхідності таких заходів. В результаті, в реалізації організаційних заходів переважає примус, працівники готові брати участь в організаційному розвитку, але не дотримуються етапів реалізації організаційних процесів, тобто:

«розморожування» передбачає підготовку підприємства до організаційних змін;

«заморожування» полягає у зміні результатів цих змін та оцінці ефективності впроваджених нововведень.

Ці аспекти тісно пов'язані між собою і безпосередньо впливають на фінансові надходження підприємства. Важливо своєчасно впроваджувати методи зменшення опору з боку персоналу та підвищувати продуктивність праці, що, в свою чергу, дозволить збільшити заробітну плату.

Одним із ключових аспектів процесу мотивації є оцінка працівників у аграрному секторі. Враховуючи значущість співробітників для функціонування будь-якого бізнесу, об'єктивна оцінка, що враховує різноманітні фактори, є надзвичайно важливою, проте найголовніше — це оцінка їхньої роботи.

На нашу думку, загальний алгоритм впровадження сучасної системи мотивації праці в аграрному підприємстві повинен складатися з кількох логічних етапів:

вивчення фінансових ресурсів для сучасних мотиваційних систем;

ознайомлення працівників з метою, місією та стратегією підприємства;

визначення цілей для окремих співробітників;
 інформування працівників про результати їхньої роботи та рішення щодо оцінювання їхньої діяльності;
 проведення опитувань серед співробітників для з'ясування їхнього розуміння впровадженої системи мотивації; регулярний аналіз результатів роботи працівників; визначення відповідності працівників займаним посадам;
 щоденна мотивація;
 контроль ефективності діючих систем мотивації праці тощо.

Слід виявити ключові проблеми підприємства та їхній вплив на процес впровадження змін (додаток Б).

З метою ефективного використання заробітної плати важливо обирати її форму відповідно до специфіки виконуваної працівником роботи. Запропоновані завдання, що стосуються системи мотивації, а також компонентів оплати та реалізації, наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Завдання й запропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2019-2023 рр.

Задачі системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати
Мотивація активності працівників	Преміювання
Відбір та утримання ключових співробітників.	Заробітна плата
Гарантування продуктивної роботи співробітників на відповідних позиціях.	Преміювання
Реалізація стратегічних цілей та підходів агропідприємства	Преміювання
Стимулювання творчості та інноваційності серед працівників.	Преміювання
Заохочення до застосування командної, колективної праці	Колективне преміювання
Стимулювання до взяття на себе відповідальності.	Заробітна плата, преміювання
Стимулювання лояльного ставлення до керівника.	Заробітна плата
Стимулювання розвитку та професійного зростання співробітників.	Заробітна плата

Загалом, підприємству, що підлягає дослідженню, рекомендується максимально використовувати мотиваційний інструмент у вигляді винагороди за компетентність. Вибір мотиваційних заходів потребує оцінки ефективності

роботи підприємства, його стійкості до організаційних змін та мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для досягнення бізнес-цілей. Координація зусиль працівників агрогосподарства в процесі реалізації організаційних змін вимагає впровадження змінної частини їх винагороди, що залежить від якості виконуваної роботи. Різні форми матеріального заохочення можуть включати виплату відсотків, премій та надбавок.

Дослідження, проведене американським вченим Едвіном Локком, виявило, що ефективна мотивація в організації здатна підвищити продуктивність в середньому на 30 %, при цьому 90 % усіх організацій досягають 10 % зростання продуктивності.

Рівень задоволеності працівників підрозділів управління агроформування наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень задоволеності працівників апарату управління підприємства своєю трудовою діяльністю, 2023 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Чисельність працівників	Питома вага, %
Задоволеність працею		
Задоволений	2	16,7
Швидше задоволений	4	33,3
Відчуває невпевненість у відповіді	5	41,7
Швидше незадоволений	1	8,3
Незадоволений	0	0,0
Загалом	12	100,0
Задоволення оцінкою і винагородою		
Задоволений	2	16,7
Швидше задоволений	2	16,7
Відчуває невпевненість у відповіді	3	25,0
Швидше незадоволений	4	33,3
Незадоволений	1	8,3
Загалом	12	100,0

Отже, результати дослідження рівня задоволеності працею працівників управлінського апарату агроформування свідчать про те, що більшість співробітників задоволені як своєю роботою, так і її оцінкою та винагородою. Зокрема, 6 осіб (50,0 %) висловили задоволення або скоріше задоволення працею, а 4 особи (33,4 %) – оцінкою та винагородою за неї.

Рівень незадоволеності моральними та матеріальними стимулами до праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, підприємства, 2023 р.

Варіанти відповіді / Ступінь задоволеності	Кількість працівників	Питома вага, %
Причина незадоволеності		
Відсутність взаємозв'язку між результатами роботи та її оплатою	10	31,3
Низький рівень заохочувальних виплат	11	34,4
Відсутність моральних стимулів (самовираження, можливості кар'єрного зростання)	7	21,9
Непрозорість у нарахуванні премій	4	12,5
Загальна кількість працівників	32	100,0
Головні способи покращення рівня задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю на підприємстві.		
Збільшення заробітної плати	15	46,9
Покращення організації та умов праці	12	37,5
Створення можливостей для професійного розвитку	5	15,6
Усі працівники	32	100,0

Дані, представлені в табл. 2.12, вказують на те, що в господарстві існує недосконалий механізм впливу результатів праці на винагороду працівників, зайнятих у сільському господарстві. 31,3 % респондентів (10 осіб) вказали цей фактор як основну причину незадоволеності матеріальним стимулюванням.

34,4 % або 11 осіб вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному аграрному підприємстві.

Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 46,9 % опитаних (15 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 12 працівників (37,5 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 5 осіб (15,6 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

У сучасному менеджменті велика увага приділяється мотивації співробітників, їхньому самовираженню та творчим здібностям, а також прагненню до самовдосконалення і розвитку. Врешті-решт, кваліфіковані та

мотивовані працівники є ключовими для досягнення організаціями необхідного рівня конкурентоспроможності та успіху.

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

успіх організації, зокрема її мотивація, значною мірою залежить від співробітників, яких потрібно шукати, залучати та заохочувати. Можливо, знадобляться різноманітні тести, періоди адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо навчати працівників відповідно до сучасних вимог ринку; необхідно продемонструвати зацікавленість працівника у своїй роботі. У цьому випадку важливими є матеріальне та психологічне заохочення.

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

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

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

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

Отже, виходячи з аналізу системи управління персоналом агрогосподарства, слід перейти до наступного етапу дослідження – вивчити перспективи розвитку персоналу цього підприємства в контексті створення ефективного механізму подолання опору організаційним змінам у сучасних умовах.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що в 2023 році чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 роком, зокрема на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і у 2023 році становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також становила 0,4 %. Загалом виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається рентабельною та прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

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

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

4. SWOT-аналіз впровадження змін на підприємстві виявив, що однією з основних слабких сторін є готовність і здатність працівників адаптуватися до нововведень, що проявляється у їхньому опорі змінам. Також слід зазначити середній вік співробітників: за нашими підрахунками, лише 7,4 % працівників належать до вікової категорії 15-24 роки. Іншими проблемами є можливість переходу співробітників до конкурентів та відсутність тісної взаємодії між персоналом і керівництвом під час

впровадження організаційних змін.

5. Результати проведеного опитування підтверджують, що більшість працівників апарату управління задоволені як своєю роботою, так і її оцінкою та винагородою. Зокрема, 6 осіб (50,0 %) висловили задоволення або скоріше задоволення працею, а 4 особи (33,4 %) – оцінкою та винагородою.

6. Опитування працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, вказує на недосконалість механізму, що пов'язує результати праці з винагородою. 31,3 % респондентів (10 осіб) вважають цей аспект основною причиною незадоволеності матеріальним стимулюванням. 34,4 % або 11 осіб вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до роботи в досліджуваному аграрному підприємстві. Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 46,9 % опитаних (15 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 12 працівників (37,5 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 5 осіб (15,6 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

3.1. Перспективні напрямки покращення роботи персоналу на підприємстві аграрного сектору

Опір змінам є природним супутником інновацій у підприємстві і зазвичай має деструктивний характер. Проте, за умови правильного підходу, ці явища можуть стати конструктивним інструментом та індикатором нових ідей, особливо під час аналізу причин спротиву, реалізації запланованих заходів та налагодження внутрішніх комунікацій. Наші дослідження виявили проблеми комунікації в агроформуванні, а створення ефективної комунікації є не лише важливим аспектом організаційної діяльності, але й необхідним елементом корпоративної культури. Серед пріоритетних завдань комунікаційної політики досліджуваного підприємства доцільно виділити елементи, наведені в додатку В.

Організаційно-комунікаційні цілі агроформування різноманітні, але водночас взаємопов'язані, і їх слід враховувати при встановленні комунікації в підприємстві. Розглянемо приклад інтеграції організаційних і комунікаційних цілей (рис. 3.1).

Відділ кадрів, у свою чергу, зосереджується на всіх працівниках та операціях підприємства. Оскільки основним ресурсом агроформування є люди, це стає основою для формування культури самовдосконалення та безперервного розвитку бізнесу. Очевидно, що ефективна робота відділу кадрів має значний вплив на діяльність усього підприємства. У своїй діяльності відділ кадрів часто стикається з проблемами, такими як невірний підбір кадрів, склад команди та невиконання обов'язків.

Вирішення цих питань може вимагати звільнень, пошуку нових співробітників, горизонтальних або вертикальних переміщень, професійного

розвитку та перегляду політики мотивації.



Рис. 3.1. Рекомендований спосіб поєднання організаційних та комунікаційних цілей підприємства, 2025-2029 рр.

Організаційний розвиток відділу кадрів повинен ґрунтуватися на таких елементах:

- зміна функцій, прав, обов'язків та складу персоналу відділу;
- зміна цілей;
- зміна структури відділу;
- зміна чисельності працівників;
- зміна взаємовідносин з іншими підрозділами агроформування.

Сучасні умови функціонування підприємств аграрного сектору мають

свої особливості у взаєминах «керівник-персонал», що вимагає активної роботи кадрової служби для забезпечення ефективної господарської діяльності.

Практичні аспекти покращення управління людськими ресурсами охоплюють такі напрямки:

1. Оновлення значення самоменеджменту.
2. Створення ефективної взаємодії між керівником (керівниками) та командою.
3. Поліпшення якості організації праці.
4. Дотримання етики в діловому спілкуванні.

Самоменеджмент сприяє швидшому та ефективнішому вирішенню дрібних проблем у роботі відділу відповідно до посадових обов'язків. Він також виступає як нематеріальний стимул для працівників, що допомагає інтегрувати їх у продуктивну команду для покращення функціонування досліджуваного господарства. Керівники повинні не лише підвищувати якість управління, жертвуючи лідерами, але й покращувати індивідуальні показники діяльності. Демонстрація етичної поведінки для кожного працівника є важливим завданням для кадровиків, оскільки це впливає на імідж аграрного підприємства.

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників під час виконання своїх професійних обов'язків. Вони включають комплекс норм, які регулюють взаємини між керівником і працівником. Сюди входять формати привітань, правила ділового спілкування та етикет офіційних взаємодій у типових виробничих ситуаціях. Етикет керівника є вираженням турботи про підлеглого та поваги до його гідності. Впровадження цих норм і правил може суттєво покращити організацію управлінських процесів у команді в умовах сучасного бізнесу та позитивно вплине на діяльність працівників. У нинішніх умовах особливо важливим є вдосконалення управлінських практик у сфері агроформувань, що стосується роботи з персоналом.

Менеджери стикаються з низьким рівнем ефективності у процесі підбору персоналу. Рекомендується встановити співпрацю з університетами, зокрема з Полтавським державним аграрним університетом, щоб забезпечити підприємства достатньою кількістю молодих спеціалістів та зменшити витрати на підбір кадрів. У цьому процесі беруть участь: студенти ПДАУ, освітній заклад та досліджуване підприємство.

Умовою співпраці є можливість для претендентів пройти стажування під час літніх або зимових канікул на посаді, що відповідає їхній спеціальності. Тривалість стажування в компанії становить приблизно один місяць. Протягом цього часу студенти повинні ознайомитися з особливостями роботи агроформування та допомогти працівникам у виконанні їхніх обов'язків. Важливо також слідкувати за соціально-психологічною ситуацією та підвищувати організаційну культуру шляхом покращення комунікації всередині аграрного підприємства.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, яка інтегрована у процеси управління, що мають свої цикли, ритми, відносини, структури взаємодії, організаційні структури та культури. Різні рівні менеджерів контролюють напрямок цих бізнес-процесів. Оптимальний баланс між залежностями співробітників і інтересами підрозділів визначає поведінку аграрного підприємства.

Ідентифікація працівника аграрного підприємства, що досліджується, може сприяти зменшенню впливу відчуження від комунікаційного середовища та досягненню взаєморозуміння з корпоративними системами. Менеджери повинні постійно укріплювати організаційну культуру, впроваджуючи основні цінності та ідеали, що відповідають специфіці роботи агроформування. Це передбачає наявність достатнього рівня професійної та особистісної культури, а також зобов'язання до прозорості в бізнесі. Менеджери мають демонструвати своє ставлення через промови, заяви та дії, які відображають їхній інтерес до організаційних цінностей аграрного підприємства. Керівники повинні витрачати час на розумні рамки, звертати

увагу на повсякденне життя працівників і контролювати процес дотримання правил підприємства. У випадку виникнення несподіваних ситуацій менеджери повинні коригувати організаційну поведінку агропідприємства.

Менеджери, які усвідомлюють значення організаційної культури в процесі функціонування підприємства та чий щоденні дії відповідають його цінностям, сприяють формуванню прийнятної культури.

Оскільки організаційна культура формується через комунікацію та дії, спрямовані на досягнення цілей, основними агентами комунікації в організації є працівники. У результаті цього процесу виникають власні цінності, норми поведінки та форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Керівники потім аналізують, контролюють і оцінюють, щоб постійно відтворювати загальну культуру своїх співробітників під час розподілу обов'язків. Для того щоб співробітники могли ефективно виконувати свої ролі, доцільно встановлювати винагороди, які можуть мати нематеріальну цінність.

Планування вдосконалення культури передбачає вибір елементів організаційної культури, які неодноразово та опосередковано впливають на ці сфери діяльності (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Покращення організаційної культури компанії в рамках створення ефективної системи протидії змінам, 2025-2029 рр.

Основне визначення та узагальнення культури агроформування акцентує увагу на таких аспектах:

1. Неухильне дотримання чинних правил, стандартів і норм.
2. Виконання зобов'язань, що виникають з договірних відносин і традицій ділового спілкування.
3. Чесність у взаєминах зі стейкхолдерами.

Ці основні принципи повинні бути впроваджені в повсякденну діяльність усіх структурних підрозділів, а не лише відділу кадрів. Рекомендуємо реалізувати програми, спрямовані на зміцнення стосунків між співробітниками. Відсутність зв'язку між відділом кадрів та іншими підрозділами знижує швидкість і якість комунікації з працівниками, а також виявляє недостатній рівень аналітики та потреб у професійному розвитку. Налагодження цих взаємин допоможе уникнути опору працівників змінам, зменшити ризик виникнення конфліктних ситуацій між підрозділами та покращити співпрацю, що, в свою чергу, підвищить загальну продуктивність підприємства.

Запропоновані вище заходи для вдосконалення відділу кадрів сприятимуть:

впровадженню етики в бізнес-комунікаціях, що підвищить ефективність взаємодії між менеджером і працівником;

зменшенню витрат на просування підприємства та пошук нових співробітників, зокрема завдяки налагодженій співпраці з освітніми установами, такими як Полтавський державний аграрний університет;

покращенню морального клімату на підприємстві через підвищення рівня організаційної культури;

встановленню ефективної співпраці та самоменеджменту між керівництвом і колективом, що, в свою чергу, підвищить відповідальність працівників;

зменшенню плинності кадрів і скороченню періоду адаптації завдяки

високому рівню організаційної культури в господарстві.

На нашу думку, першочергово корпоративна культура повинна бути орієнтована на формування ефективних команд і колективу, а керівництво має усвідомлювати різні підходи до створення продуктивної, командно-орієнтованої, цілеспрямованої та самомотивованої робочої сили (додаток Д).

Тому доцільно паралельно з удосконаленням системи цінностей розпочати поліпшення корпоративної культури в досліджуваному аграрному підприємстві.

Крім того, важливо оптимізувати розподіл і компенсацію працівників, щоб зменшити їхній опір. Відповідно, розглянемо оптимізаційну задачу, що стосується раціонального розподілу робочої сили між наявними підрозділами з метою мінімізації витрат на оплату праці.

Отже, діяльність агроформування ґрунтується на функціонуванні трьох основних підрозділів: адміністративного, фінансово-комерційного та виробничого. Середньогодинна оплата праці працівників цих відділів становить відповідно 51,25 грн, 46,25 грн та 37,00 грн.

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

Визначимо оптимальну чисельність працівників у кожному підрозділі, яка забезпечить:

максимальне використання персоналу в обсязі 44 особи;

мінімальні витрати на фонд оплати праці, при цьому загальна сума, виділена на фонд, не повинна перевищувати 80 000 грн. Крім того, чисельність працівників в адміністративному підрозділі має становити не менше 3 осіб, у фінансово-комерційному – 9 осіб, а у виробничому – не менше 32 осіб.

Для цього складемо математичну модель:

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

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

Цільова функція:

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

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

Отже, можна підсумувати, що за умови наявності 3 працівників в адміністративному відділі, 9 – у фінансово-комерційному, та 32 – у виробничому підрозділі, мінімальна вартість фонду оплати праці складе 4458,18 тис. грн. Чіткий розрахунок чисельності працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та зниженню опору з боку персоналу.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, вимагають коригування системи управління персоналом підприємства. Таким чином, як сама система управління, так і працівники повинні бути готові до цих змін, а вміння ефективно управляти змінами має стати ключовою компетенцією для менеджерів усіх рівнів у аграрному секторі в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві аграрного сектору

Працівники досліджуваного підприємства є ключовими агентами змін, тому важливо спочатку зосередитися на управлінні змінами в системі управління людськими ресурсами, а на наступних етапах підтримувати інші організаційні зміни та трансформації в інших функціональних підсистемах.

Результати цього дослідження стали ефективним інструментом для розробки комплексу заходів, спрямованих на подолання опору змінам у вивченому аграрному підприємстві. Тому серед перспективних заходів для подолання опору співробітників рекомендуємо наступні:

1) чіткі та зрозумілі положення програми змін. Надання повної інформації про зміни є важливим кроком до успішного впровадження. Враховуючи існуючу проблему нерозуміння сенсу і цілей змін, керівництву слід зосередитися на чіткому формулюванні цілей, завдань і характеру запланованих змін. Іноді відсутність розуміння мети та значення змін заважає співробітникам ефективно їх реалізовувати. Неповна та незадовільна інформація може перешкоджати працівникам усвідомлено підтримувати необхідність змін і поступово їх впроваджувати. Один із найпоширеніших способів подолати опір реалізації стратегії – це заздалегідь інформувати людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допоможе зрозуміти їхню необхідність та логіку. Процес комунікації може включати індивідуальні обговорення, групові семінари, зустрічі та звіти.

2) чіткий розподіл часу для реалізації запланованих змін. Керівництво агропідприємства рекомендується заздалегідь планувати розподіл часу та ресурсів для впровадження змін. Як і недостатня кількість часу для реалізації змін може негативно вплинути на продуктивність, так і занадто повільний процес змін, ймовірно, призведе до невдачі. Важливо визначити оптимальний період і правильно розподілити час відповідно до етапів реалізації змін. Нестача часу є серйозною проблемою для колективу підприємства в сучасних умовах. У середовищі, де кожна хвилина на вагу золота, співробітникам важко знайти можливість для ефективного впровадження інновацій. Ми запропонували заходи, які можуть значно полегшити роботу

працівників підприємства в подоланні опору змінам (табл. 3.1).

Отже, приблизна сума, необхідна для впровадження рекомендованих елементів мотивації та стимулювання, які допоможуть членам корпорації подолати опір організаційним змінам, становить близько 166,0 тис. грн на рік.

Таблиця 3.1

Рекомендовані елементи мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору змінам, 2025-2029 рр.

Інструменти мотивації	Прогнозовані результати	Прогнозні витрати, тис. грн
Організація та проведення спортивних подій.	Зміцнення командного духу в організації	46,00
Організація корпоративних заходів (відвідування кінотеатрів, театрів).	Задоволення потреби в спільності (визнання, причетність, комунікація) та підвищення лояльності до компанії, розвиток корпоративної культури.	60,00
Надання пілг для занять спортом (тренажерний зал).	Покращення рівня задоволення потреби в існуванні та корпоративному спілкуванні.	47,00
Виставлення фотографій найкращих працівників на Дошці пошани.	Збільшення задоволеності процесом праці та залученості співробітників.	2,50
Вітання працівників з днем народження, державними та корпоративними святами, а також з народженням дітей, весіллями та ювілеями за допомогою листівок.	Посилення взаємодії між працівниками та формування відчуття єдиної команди, об'єднаної спільними цілями.	4,50
Щорічне присудження звання «Кращий працівник року» підприємства.	Задоволення потреби в самовираженні та усвідомлення працівниками важливості їхнього внеску в загальну справу.	-
Регулярні наради директора з підлеглими, що забезпечують участь працівників у процесі прийняття рішень.	Підвищення мотивації співробітників шляхом задоволення їхніх потреб у самовираженні та самореалізації в рамках корпоративних цілей. Формування корпоративної культури, заснованої на принципах взаємодії, довіри та спільного досягнення результатів.	-
Преміювання за розробку креативних ідей (преміальна виплата у відсотках від середньої заробітної плати одного працівника).	Усвідомлення працівниками важливості їхнього внеску в спільну справу та підвищення задоволеності потреби в самовираженні.	12 %
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань (преміальна виплата у		10 %

відсотках від середньої заробітної плати одного працівника).		
Організація виїзних заходів.	Зміцнення командного духу в організації.	16,00

Одним із ефективних способів подолання опору змінам є залучення співробітників до обговорення програм змін, надання їм можливості висловити свою думку або запропонувати ідеї щодо інновацій. Цей підхід є корисним як для працівників, так і для керівників. В результаті, колективне обговорення проблем і участь співробітників у розробці програм змін можуть суттєво підвищити ефективність реалізації цих змін. Більше того, якщо цей аспект буде проігноровано, керівники можуть не дізнатися про важливу проблему, про яку вже знає колектив одного з підрозділів аграрного підприємства.

Спільна робота завжди сприяє досягненню більш продуктивних результатів і враховує інтереси всіх учасників.

Навчання працівників є важливим кроком для підвищення загальної готовності та мотивації до змін. Такі заходи можуть позитивно вплинути на командний дух. Додатково, використання різноманітних мотиваційних тренінгів може допомогти переконати співробітників у важливості змін і підвищити їх зацікавленість у майбутніх впровадженнях. Усі тренінги також сприяють розвитку професійних навичок, оскільки мотивують працівників до самовдосконалення та підвищення кваліфікації. Підтримка з боку керівництва та колег завжди є потужним стимулом для розвитку всієї організації.

При створенні системи навчання кадрів, що сприяє змінам та інноваціям у сільськогосподарських і харчових компаніях, можна проводити дослідження, які аналізують рівень відповідальності та функціональної роботи в залежності від участі в навчальному процесі. (табл. 3.2).

На основі аналізу кадрових запитів рекомендовано підвищити кваліфікацію трьох працівників апарату управління підприємством. У 2025 році планується провести навчання персоналу без перерви у

виробництві, яке триватиме три дні. Загальні прогнозовані витрати на навчання складуть 32,50 тис. грн.

Основними цілями організації навчання працівників для підтримки перетворень на підприємстві є створення необхідних умов для задоволення потреб співробітників, підвищення їхньої активності та ефективності праці, забезпечення високої якості життя колективу, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 3.2

Рекомендовані учасники, їх функціональні обов'язки та прогнозні витрати на організацію навчання персоналу щодо сприяння змін в підприємстві, 2025 р.

Учасники	Термін виконання, днів	Функціональні обов'язки
Керівник підприємства	14	Затвердження плану та бюджету навчання, а також отримання інформації про фінансовий стан підприємства, його цілі, завдання та загальні плани розвитку.
Головний спеціаліст з управління персоналом, кадровий інспектор	21	Визначення потреб у навчанні персоналу, розробка програми та плану навчання, створення нових і підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання, а також визначення безпосередніх виконавців і форм надання результатів.
Виконавець	3	Особа, яка безпосередньо проводить навчання окремого працівника або групи працівників, може здійснювати це як з відривом від виробництва, так і без нього.
Працівники підприємства	3	Працівники (ті, хто проходить навчання): у 2025 р. передбачено 3 працівників управлінського складу (керівники підрозділів)
Прогнозні витрати, тис. грн	32,50	Орієнтовна вартість навчання одного працівника складає 10,83 тис. грн.

Урахування потреб працівників. Під час змін важливо звертати увагу не лише на власні інтереси, а й на інтереси співробітників. Часто апатія працівників виникає через брак стимулів на роботі. Тому керівники повинні заохочувати своїх підлеглих, враховуючи їхні потреби та бажання. Навіть якщо колектив негативно реагує на зміни та чинить опір, конструктивний діалог може допомогти знайти оптимальне рішення або компроміс.

Щоб подолати опір змінам, рекомендується вжити такі заходи для ефективного впровадження запропонованої програми дій (додаток Ж): забезпечення інформації та комунікації; активна участь та залучення; надання допомоги та підтримки; проведення переговорів та досягнення домовленостей.

Оскільки створення комплексу заходів для подолання опору змінам ґрунтується на принципах партисипаторного управління, доцільніше уникати застосування інших методів. Вказані методи мають певні недоліки, які роблять їх малоефективними в корпоративному середовищі. Серед цих недоліків можна виділити:

1. Ненадійність і ризики маніпулятивних методів впливу на працівників підприємства. Співробітники часто відчують, що ними маніпулюють, що може викликати недовіру та негативне сприйняття подій в агроформуванні. Такі маніпуляції можуть призвести до осуду з боку співробітників і повної втрати довіри до керівництва підприємства.

2. Непередбачувана реакція на кооптацію, яка є однією з багатьох маніпуляцій. Використання кооптації для просування певних працівників на бажані посади з метою сприяння змінам може мати негативні наслідки через колективне невдоволення, що, в свою чергу, може посилити опір змінам.

3. Ефективність як явного, так і прихованого примусу є низькою. Використання примусу вважається небезпечним і авторитарним методом. Коли керівництво змушує працівників приймати зміни, не враховуючи їхні власні цілі, прагнення та бажання, це свідчить про застосування авторитарних принципів управління, які значно менш ефективні, ніж управління з участю. У більшості випадків примус може бути доцільним способом подолання опору в організації з чіткою ієрархією, але його ефективність залишається під сумнівом. Запропонована система заходів для подолання опору змінам допоможе створити середовище агроформування, в якому опір змінам буде мінімальним або відсутнім, за умови дотримання таких принципів господарювання:

довіра до керівництва. Довіра є ключовим чинником для продуктивної та успішної роботи. Вона також впливає на рівень лояльності працівників до змін та інших стратегічно важливих ініціатив. Співробітники, які довіряють своїм керівникам, з більшою ймовірністю приймуть зміни та активно в них братимуть участь. Довіра – це особисте почуття, яке важко здобути, але справедливі рішення та увага до співробітників можуть позитивно позначитися на рівні довіри до організації;

управління персоналом. Цей принцип базується на мотивації та розвитку співробітників (корпоративне навчання, стажування тощо). Працівники, які відчують зацікавленість з боку керівництва, легше сприймають зміни і рідше їм опираються;

висока обізнаність. Належний рівень комунікації та інформації має значний вплив на успіх як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Важливо забезпечувати співробітників достатньою та зрозумілою інформацією про зміни та ключові аспекти запланованої діяльності;

швидкість і ефективність. Цей принцип стосується як працівників, так і керівництва підприємства. Принцип ефективності орієнтований на досягнення спільних цілей через продуктивну та злагоджену роботу.

Для впровадження ефективних організаційних змін в досліджуваному аграрному підприємстві ми запропонували чотири основні кроки, які представлені на рис. 3.3.

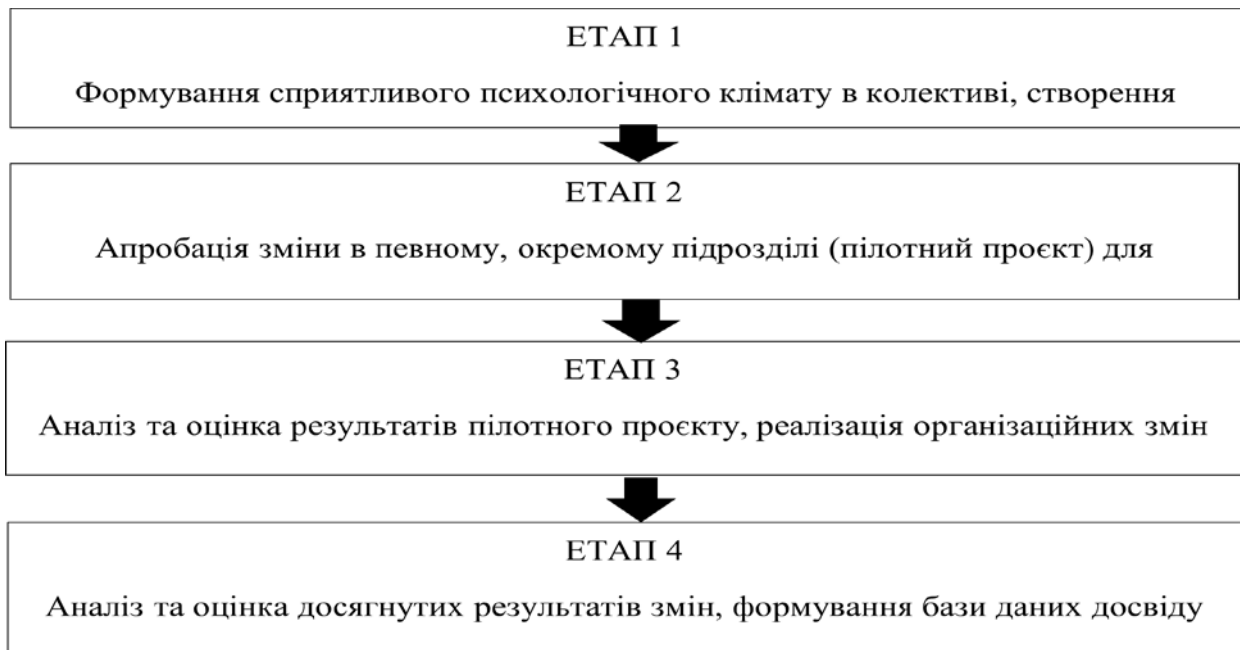


Рис. 3.3. Рекомендовані етапи впровадження організаційних змін підприємства аграрного сектору, 2025-2029 рр.

Запропоновані методи подолання опору та комплексне застосування принципів управління можуть позитивно вплинути на внутрішнє середовище підприємства, перетворюючи організацію на динамічне середовище змін. Таке середовище характеризується довірою між керівництвом і працівниками, продуктивною та постійною командною взаємодією, відкритістю в інформаційних та соціальних аспектах, активністю співробітників, ініціативністю та креативністю, а також уважністю до управління персоналом.

Ефективним способом зниження опору працівників є впровадження моделі поступових змін.

1. Підготовка до змін. На цьому етапі важливо всебічно проаналізувати доцільність змін, враховуючи час, технології, фінансові та людські ресурси, а також внутрішнє і зовнішнє середовище. Слід спрогнозувати як позитивні, так і негативні наслідки впровадження змін. Під час підготовки необхідно ретельно дослідити всі аспекти, які можуть бути пов'язані зі змінами, включаючи фінансовий стан організації, економічну та політичну ситуацію в країні, робочу силу організації, а також партнерів і конкурентів, які можуть бути залучені до процесу змін.

2. Оцінка реакції персоналу на зміни є важливим етапом, що передбачає аналіз ставлення співробітників до нововведень та виявлення можливих джерел опору. Для цього слід попередити працівників про необхідність змін і вивчити їхню готовність та зацікавленість. Проведення оцінювання співробітників допомагає зрозуміти загальну готовність команди до змін. Ставлення працівників може варіюватися, тому перед значними змінами доцільно проводити діагностику, тоді як для незначних змін це може бути необов'язковим.

У процесі діагностики ефективно використовувати комбінацію різних методів, таких як опитування, зустрічі з працівниками та обговорення програм змін. Це поєднання має кілька переваг. По-перше, воно забезпечує додаткову інформацію про готовність колективу до змін. По-друге, залучення працівників є одним із дієвих способів подолання потенційного опору на ранніх етапах. По-третє, це можливість зустрітися з колективом, що дозволяє обрати найбільш активних працівників для формування змінних команд.

3. Формування команди для управління змінами є одним з найефективніших способів подолання опору під час реалізації змін. Така команда створюється для керівництва проектом змін та управління людьми, які безпосередньо залучені до їх впровадження. Ці групи формуються з метою оптимізації процесу реалізації змін, контролю за їх прогресом і розпускаються після завершення проекту. Зазвичай команди змін складаються з «агентів змін». У сучасних умовах важливим показником успішності реалізації є створення таких команд. Вони сприяють швидшому, простішому та ефективнішому впровадженню змін на підприємстві, активно співпрацюючи зі співробітниками для подолання опору та вирішення актуальних питань і проблем, що виникають під час реалізації. Якщо опір все ж виникає, члени команди змін можуть своєчасно виявити його та вжити заходів для мінімізації або усунення цього опору.

4. Етап планування впровадження змін є початковим етапом співпраці команди, де обговорюються питання, приймаються рішення, визначаються

дії та терміни впровадження. Важливо враховувати як позитивні, так і негативні наслідки змін, зокрема можливий опір співробітників. Для подолання цього опору пропонуються заходи, які можуть підвищити ефективність дій і запобігти стресовим ситуаціям. Завершальним етапом є розробка програми змін, що відповідає стратегічному плану компанії.

5. Безпосереднє впровадження програми змін. Ефективна комунікація між командою, що реалізує зміни, та працівниками під час їх впровадження може суттєво зменшити ймовірність виникнення опору. Взаємна підтримка, ініціативність та інформативність є основними принципами, на яких повинна ґрунтуватися професійна співпраця між командами змін і працівниками. Надання всебічної інформації про зміни, обговорення невизначеностей та неформальне спілкування сприяють створенню психологічно комфортного середовища в організації, що значно знижує випадки опору, пов'язані з нестачею інформації. Професійна співпраця та взаємна підтримка підвищують ефективність виконання завдань і зменшують ймовірність опору через професійну некомпетентність.

6. Оцінка результатів змін. Останній етап передбачає всебічну оцінку досягнутих результатів змін та поступове розформування команди, що реалізувала ці зміни.

Ці моделі забезпечують всебічне впровадження різноманітних рішень, які суттєво зменшують опір працівників під час змін. Одним із ключових аспектів є оцінка ставлення співробітників до змін, що дозволяє прогнозувати можливий опір на етапі планування та заздалегідь його подолати.

Тож, соціальним ефектом від реалізації запропонованих заходів стане об'єднання людей навколо спільної мети, виникнення бажання працювати як єдина команда, підвищення рівня згуртованості колективу, поліпшення кадрового забезпечення, а також зростання лояльності працівників, самодисципліни та самомотивації. Це також сприятиме розвитку робочої сили, підвищенню творчої ініціативи, мотивації до праці, зменшенню

конфліктності в колективі, покращенню здатності адаптуватися до змін, а також підвищенню професійних знань, умінь і навичок через підвищення кваліфікації та самоосвіту працівників. В результаті, це призведе до зростання позитивного зовнішнього іміджу підприємства аграрного сектору.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що менеджери аграрного підприємства стикаються з низьким рівнем ефективності у підборі персоналу. У зв'язку з цим, рекомендується налагодити співпрацю з університетами, зокрема з Полтавським державним аграрним університетом, для забезпечення підприємств достатньою кількістю молодих спеціалістів та зменшення витрат на підбір кадрів.

2. Рекомендується підвищити кваліфікацію трьох працівників управлінського апарату підприємства для створення ефективної системи протидії змінам. Зокрема, у 2025 р. планується провести навчання персоналу без перерви у виробництві, яке триватиме три дні. Загальні прогнозовані витрати на навчання складуть 32,50 тис. грн.

3. Орієнтовна сума для забезпечення мотивуючих і стимулюючих елементів заохочення працівників підприємства, щоб подолати їх опір організаційним змінам, становить приблизно 166,00 тис. грн на рік.

4. Для ефективних змін в аграрному підприємстві пропонується чотири основні етапи: створення позитивного психологічного клімату, формування корпоративної культури, проведення пілотних проєктів для тестування змін, а також аналіз результатів і впровадження змін на всьому підприємстві з подальшою оцінкою досягнень і накопиченням досвіду.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що в умовах сучасного господарювання діяльність підприємства тісно пов'язана зі змінами, які викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Організаційні зміни можуть бути як оперативними, так і трансформаційними, а також плановими чи реактивними.

2. Встановлено, що зміни у внутрішніх і зовнішніх факторах, виникнення нових трендів, впровадження цифрових технологій, воєнний стан, питання, пов'язані з логістикою, а також зміна споживчих тенденцій, зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством та покращення управління змінами в його діяльності.

3. Основною метою реалізації як масштабних, так і незначних змін є забезпечення успішного функціонування організації в умовах конкурентного ринку. Процес трансформації соціально-економічної системи компанії завжди викликає опір. Опір змінам є нормальною реакцією на будь-які нововведення в організації. Перед явищами опору стоять складні та взаємопов'язані причини, розуміння яких є важливим для того, щоб адекватно реагувати на них або перенаправити їх у нове русло виробництва.

4. Опір змінам слід розглядати як явище активного чи пасивного протистояння з боку працівників або керівництва компанії щодо впровадження заходів, спрямованих на реформування стабільного стану однієї з корпоративних сфер.

5. Використання комбінації кількох методів дозволить найбільш повно пояснити проблему опору змінам на підприємствах і стане корисним інструментом для формування ефективної системи подолання цього опору в сучасних динамічних бізнес-умовах.

6. Встановлено, що в 2023 році чистий дохід зріс на 14 423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 роком, зокрема на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на

6,2 % і у 2023 р становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також становила 0,4 %. Загалом виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається рентабельною та прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

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

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

9. SWOT-аналіз впровадження змін на підприємстві виявив, що однією з основних слабких сторін є готовність і здатність працівників адаптуватися до нововведень, що проявляється у їхньому опорі змінам. Також слід зазначити середній вік співробітників: за нашими підрахунками, лише 7,4 % працівників належать до вікової категорії 15-24 роки. Іншими проблемами є можливість переходу співробітників до конкурентів та відсутність тісної взаємодії між персоналом і керівництвом під час впровадження організаційних змін.

10. Результати проведеного опитування підтверджують, що більшість працівників апарату управління задоволені як своєю роботою, так і її оцінкою та винагородою. Зокрема, 6 осіб (50,0 %) висловили задоволення або

скоріше задоволення працею, а 4 особи (33,4 %) – оцінкою та винагородою.

11. Опитування працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, вказує на недосконалість механізму, що пов'язує результати праці з винагородою. 31,3 % респондентів (10 осіб) вважають цей аспект основною причиною незадоволеності матеріальним стимулюванням. 34,4 % або 11 осіб вважають, що заохочувальні виплати є важливим критерієм для формування позитивного ставлення до роботи в досліджуваному аграрному підприємстві. Серед можливих шляхів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю 46,9 % опитаних (15 осіб) вказали на необхідність підвищення оплати праці. 12 працівників (37,5 %) віддали перевагу поліпшенню умов праці, а 5 осіб (15,6 %) – можливостям професійного зростання, що свідчить про актуальні потреби підприємства на сьогодні.

12. Рекомендується підвищити кваліфікацію трьох працівників управлінського апарату підприємства для створення ефективної системи протидії змінам. Зокрема, у 2025 р. планується провести навчання персоналу без перерви у виробництві, яке триватиме три дні. Загальні прогнозовані витрати на навчання складуть 32,50 тис. грн.

13. Орієнтовна сума для забезпечення мотивуючих і стимулюючих елементів заохочення працівників підприємства, щоб подолати їх опір організаційним змінам, становить приблизно 166,00 тис. грн на рік.

14. Для реалізації ефективних змін в аграрному підприємстві пропонуємо чотири основні етапи: створення позитивного психологічного клімату в колективі, формування дієвої корпоративної культури; затвердження змін у окремих підрозділах (пілотні проекти) для виявлення можливих позитивних і негативних аспектів; аналіз та оцінка результатів пілотного проекту, впровадження змін на рівні всього підприємства, оцінка досягнутих результатів змін, а також формування бази даних досвіду для подальшого використання в процесі змін.