

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

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

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Шмиголь Катерина Євгенівна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство у процесі розвитку має справу з такими проблемами, як зміни. Серед причин необхідності змін – впровадження інноваційних технологій, процеси глобалізації, постійна мінливість бізнес-середовища. Політика конкурентної спрямованості підприємства агропродовольчої сфери вимагає вміння своєчасно реагувати на всі глобальні інновації та швидко й ефективно змінюватися. Ефективне управління змінами є одним із найважливіших факторів успіху та виживання агроформування, чим і пояснюється обрана тема.

Різноманітні аспекти подолання опору змінам підприємства за сучасних умов є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: Т. Гвініашвілі, Т. Гринько, З. Живко, І. Жорова, Р. Лепа, І. Сташкевич, Н. Приймак, К. Пріб та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища агропродовольчої сфери. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «зміни», «опір змінам» та «управління змінами підприємства»;
- висвітлено основні причини виникнення опору змінам;
- здійснений аналіз управління змінами в підприємстві;
- обґрунтовано концепцію управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери;

- запропоновано заходи мінімізації опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери підприємстві агропродовольчої сфер.

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

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

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує зв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Разом з тим, при вирішенні завдань кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

на рівні окремого підприємства пропозиції щодо мінімізації опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери;

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

Інформаційною базою виступили: як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти,

баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери, матеріали власних досліджень автора.

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

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано стаття: «Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу» у фаховому виданні, праці «Стратегії технологічного розвитку підприємств агропродовольчої сфери», «Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом сучасних підприємств в умовах невизначеності» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

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

1.1. Концепція управління змінами в підприємстві

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

Таким чином, організаційні зміни є результатом процесу прийняття рішень і різноманітних процесів вирішення проблем [16, с. 206]. Деталі організаційних змін є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Немає однозначності у визначенні цього поняття та проявів і факторів організаційних змін (додаток Б).

Сфера змін включає функціональні процеси, які порушують процеси розвитку, що розгортаються, порушують динамічний розвиток у цій структурі та порушують цей баланс. Можна відзначити, що серйозні та часткові зміни в одній із сфер діяльності організації впливають не тільки на інші сфери, а й на організацію в цілому. Слід приділити увагу організаційним параметрам, на які впливають організаційні зміни, таким як технологія, продукти, обладнання, організаційна структура, робочі підрозділи, методи управління, організаційна поведінка та самі процеси управління [13, с. 42].

Управління змінами – це процес, який дозволяє організації модифікувати частини своєї структури для ефективного функціонування в постійно мінливому середовищі [14, с. 7].
 Управління змінами – це процес безперервного коригування напрямків діяльності компанії та модифікації поведінки працівників за умов, що змінюються [24, с. 6].

Основними цілями управління змінами є досягнення кращих результатів діяльності компанії, впровадження інноваційних інструментів роботи та впровадження сучасних змін у систему управління.

Алгоритм управління змінами підприємства передбачає набір необхідних завдань (рис. 1.1).

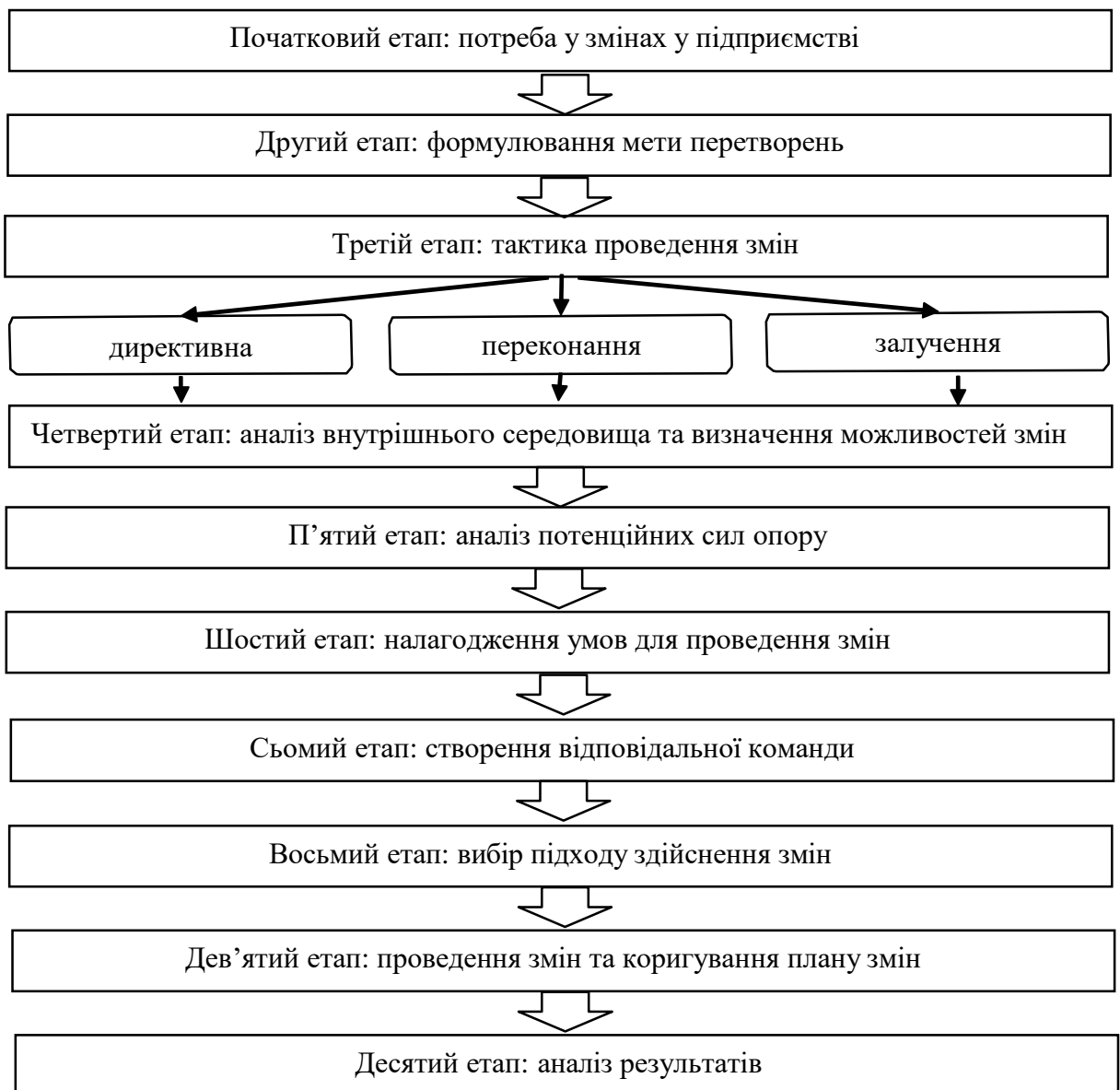


Рис. 1.1. Алгоритм управління змінами у підприємстві [42, с. 160]

З точки зору сучасних науковців, можна систематизувати наступний концептуальний підхід до визначення категорії «управління змінами» [30]:

- процесний підхід передбачає тлумачення терміна як процесу здійснення певного впливу, дії або дій;
- координація – визначення управління змінами як координацію необхідних ресурсів, дій і дій;
- комплексність – відповідно до цього, управління змінами передбачає комплекс ресурсів, дій, дій і впливів;
- концепція розвитку, згідно з якою управління змінами є діяльністю з розвитку чогось;
- концепція менеджменту базується на управлінні змінами функції управління;
- поняття інновації включає управління змінами як впровадження інновацій;

Тому в управлінні змінами передбачається, що суб'єкт управління змінами для об'єкта управління реалізує такі функції:

прогнозування, тобто передбачення майбутнього підприємства через ретроспективний і сучасний аналіз можливих змін, методів і результатів їх реалізації;

планування полягає у визначенні послідовності дій, створенні планів і програм змін і демонстрації за допомогою якісних і кількісних показників досягнення цілей;

мотивація полягає в заохоченні співробітників до змін, стимулюванні та підвищенні ефективності роботи, подоланні опору змінам і створенні сильної організаційної культури для змін;

робота організації полягає в координації співробітників для забезпечення виконання планів впровадження змін на підприємстві відповідно до затверджених правил, інструкцій і процедур;

контроль – визначення продуктивності і порівняння її з очікуваними змінами на кожному етапі, вносячи виправлення та адаптації, якщо це необхідно. Управління корпоративними змінами є складовою корпоративного стратегічного управління і може розглядатися в таких позиціях: як управляти діяльністю компанії як набором операційних функцій; як складова соціального управління [47].

Як складова стратегічного управління підприємством, управління змінами піддається нестабільному та стохастичному характеру стратегічного середовища, яке висуває високі вимоги до систем управління. Це стратегічний «сюрприз», який можна трактувати як фактор змін [53, с. 12]. Для нівелювання та уникнення зовнішніх загроз і ризиків й

використання можливостей зовнішніх змін необхідно розробити тактичні та стратегічні заходи адаптації до внутрішнього середовища компанії.

Управління змінами як управління діяльністю – це зміна способу мислення менеджерів. Тобто всі управлінські рішення приймаються з урахуванням альтернатив, варіативності та розробки різних сценаріїв змін [49, с. 41]. Щоб динамічно розвивати підприємство шляхом вдосконалення виробничих процесів, необхідно:

здійснення аналізу ринку, конкурентів;

впровадження інновацій;

налагодження ефективної логістики;

необхідність збільшення фінансових результатів;

формування управління персоналом з урахуванням основних компетенцій і знань співробітників.

Управління змінами як складова стратегічного управління – це діяльність, спрямована на забезпечення функціонування підприємства як системи, ефективного використання трудового потенціалу його працівників, забезпечення розвитку та максимального задоволення потреб працівників підприємства [59, с. 50]. На рівні менеджменту існує корпоративна культура, яка узгоджується з місією компанії, формує філософію сприяння змінам і спрямована на запобігання та усунення випадків опору на всіх етапах впровадження.

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

Також можна виділити наступні види змін [6, с. 54; 13, с. 55-56]:

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

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

3. Структурні зміни. Структурні зміни стосуються корпоративних цілей, ієрархій, процедур і структур. Найпоширеніша тенденція структурних змін: перехід від механічної структури до адаптивної структури, спрощена ієрархічна структура, децентралізоване управління, зміна системи винагороди, перегляд системи оцінки якості роботи, нові правила тощо. На відміну від технологічних змін, впровадження структурних змін є «зверху вниз» для реалізації це працює. Тому що топ-менеджмент, у цьому випадку, більш кваліфікований, ніж спеціалісти, які працюють у сільській місцевості [20, с. 27].

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

Через мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, поглиблення процесу глобалізації та прискорення процесу інформатизації важко успішно вести бізнес, досягати поставлених цілей, формувати місію, бачення тощо. Однак те, що ускладнює виконання рішень, полягає не лише в певних типах ризиків, пов'язаних з ринковим, політичним чи економічним середовищем, а й у спротиві, який часто виникає серед колективу.

Отож, подолання цього явища потребує значних емоційних зусиль, у тому числі залучення додаткових коштів чи інших видів ресурсів від керівництва чи неформальних лідерів. Іноді такий опір може повністю нівелювати прийняті рішення чи результати

1.2. Основні причини опору змінам і способи їх подолання

Усі підприємства функціонують в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. З одного боку, ці зміни можуть створити комерційні переваги та умови для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності, а з іншого – призвести до ризику дестабілізації виробничо-фінансової діяльності, втрати ресурсного потенціалу та позиції на ринку.

У свою чергу, фактори, пов'язані зі складністю змін, прийнято поділяти на такі групи [36, с. 109; 40, с. 201; 41, с. 82]:

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

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

Брак інформації під час інновацій, наявність авторитарного директивного керування посилює невизначеність і, як наслідок, ускладнює впровадження змін [43, с. 35; 46, с. 99].

3. Фактор залежності від «агента змін» або керівника виникає через недостатню ефективність відносин між працівником і керівником або

«агентом змін». Підлеглі, зазвичай, не довіряють непопулярним лідерам або новаторам і ставляться до пропозицій з підозрою.

Опір працівників змінам – це поведінка працівників, які не довіряють, затримують процес впровадження організаційних змін або виступають проти нього [52, с. 92].

Наявність опору є результатом реакції бізнесу як соціальної системи на дії, спрямовані на зміну умов його функціонування. Джерелами опору організації змінам можуть бути як зовнішні сили, так і співробітники організаційного суб'єкту. Це суттєва складова щодо всіх якісних змін на підприємстві. Характер опору проявляється у вигляді пасивного (прихованого) неприйняття змін, що відбуваються, або активного (відкритого) протидії змінам [19, с. 219].

У разі неявного пасивного опору, який може виникати протягом відносно тривалого періоду часу, ймовірність значно більших втрат при виконанні стратегічного плану та досягненні поставлених компанією цілей значно вища, ніж за умов активного опору. Залежно від серйозності зміни сила і напрям опору всередині організації можуть змінюватися. Необхідною умовою пом'якшення протиріч такого роду і запобігання загостренню конфліктів всередині організацій є своєчасне виявлення причин опору, в результаті чого формуються комплексні заходи щодо адаптації трудового колективу до змін, гнучка мотивація та стимулювання персоналу до пристосування до змін [13, с. 111].

Активний опір включає: критику змін, заяви проти змін; бойкот змін [12, с. 10].

Пасивна відмова від змін включає: уповільнення роботи і зниження інтенсивності роботи або виробництва, погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі, виникнення конфліктів; звільнення працівника [15, с. 43].

Розглянемо можливі причини опору в підприємстві (рис. 1.2).

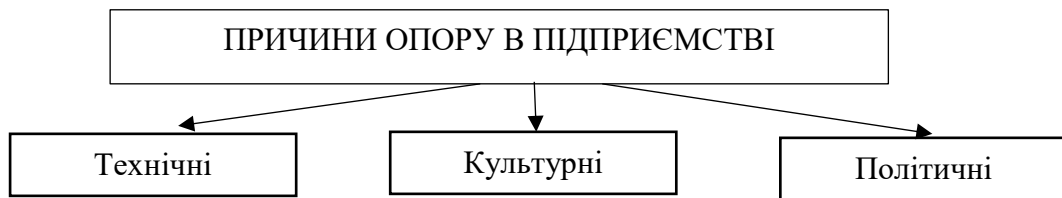


Рис. 1.2. Причини опору в підприємстві [29, с.10]

Разом з тим, причини опору можна звести до трьох груп: технологічні, культурні та політичні [44, с. 126]:

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

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

1.2. Внутрішні розбіжності в організаціях, пов’язані з культурними відмінностями, соціальними конфліктами в групах, неправильною позицією лідерів, недостатньою взаємодією з організаційним колективом. Все це може призвести до опору певних груп, що діють в організації [62, с. 128].

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

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

1.5. Витрати зменшуються. Якщо зміни відбудуться на піку успіху організації, опір буде більшим, оскільки працівники вважатимуть зміни недоречними, оскільки організація настільки успішна [1, с. 4].

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

2. Організації мають соціальні норми та цінності, з яких виникають культурні причини опору [4, с. 193; 7, с. 96]:

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

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

2.3. Вплив регуляторного контролю. Введення нових правил, за якими повинні діяти організації, сприймається людьми дуже інтенсивно через те, що люди давно адаптувалися до нових і істотно змінилися умов праці. Психологічно важко звикнути до нововведень, тому обирає шлях найбільшого опору, вважаючи це неправильним, оскільки не дотримується правил і ображає керівництво згори [22, с. 396].

3. Політичні причини опору змінам виникають у результаті перерозподілу влади у зв'язку зі структурними та культурними змінами, що відбуваються в організаціях. Нова ситуація змушує керівників усіх рівнів задуматися про те, хто несе відповідальність за прийняття управлінських рішень після змін. Якщо менеджери можуть відповісти на це питання, можна сказати, що вони позитивно ставляться до інновацій. Однак, може бути декілька опорів [31, с. 86; 43, с. 38].

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

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

3.3. Змінюючи зміст процесу прийняття рішень, кожен менеджер прагне дотримуватися звичного плану, який він використовує протягом тривалого

часу, а час і нові методи прийняття рішень можуть бути досить складними. Стійкість спостерігається протягом усього адаптаційного періоду, поки менеджер не адаптується до нових умов.

3.4. Зміна форм владного впливу. Якщо потрібно змінити форму правління, повинні бути готові до опору. Менеджери, наприклад, раніше орієнтувалися на авторитет експертів, а зміни введуть силу примусу, що саме по собі викличе опір у період адаптації до нового порядку [33, с. 14].

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

У колективі можна виділити наступні причини опору [45, с. 247; 50].

1. Тиск з боку колег. Опір може виникнути, коли один із співробітників не до кінця розуміє принципи змін і нав'язує негативну думку іншому колезі. Ходять чутки в цьому випадку. Однак якщо його думку підтримує значна частина колективу, подолати опір буде досить складно.

2. Втома від змін. Якщо зміни стають частим явищем в організації, участь співробітників у цьому процесі може бути досить пасивною і навіть приймати агресивні форми у вигляді бажання повалити ініціаторів змін. Вони можуть думати, що зміни відбуваються лише заради змін, або їхній ентузіазм щодо будь-яких змін у житті організації може зменшитися або зникнути взагалі [61, с. 106].

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

Виникнення кожної з цих причин насамперед пов'язане з небажанням співробітника змінюватися і його нездатністю самовиразитися індивідуально і на рівні групи [58, с. 164].

Методологічні варіації коливаються від м'якого (комунікація) до жорсткого (сила, примус). Перш за все, необхідно провести аналіз ситуації в

організації, враховуючи її цілі, завдання, характер і терміни змін, а також проаналізувати активні сили. У результаті визначається найбільш ефективний метод впливу. Аналізуючи силове поле, зверніть увагу на робітників і класифікуйте їх за змінами. Виходячи з набору критеріїв, деякі співробітники мають відданість, а інші мають опір змінам. У цьому випадку його можна визначити за допомогою двох факторів [34; 36, с. 108].

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

Експерти стверджують, що для виявлення опору змінам у випадку інновацій необхідно перерахувати фактори, які безпосередньо впливають на ефективність змін. Наступний крок включає порівняльний аналіз ефектів сил. Ця модель зазвичай має форму пружини, в якій більший вплив позитивних думок зменшує ступінь негативного впливу, і навпаки. У той же час слід пам'ятати, що зі збільшенням створюваного тиску збільшується і вихідна сила. Навіть коли «опозиція» усунута, існує потенціал для вибуху опору з часом, який може перевищити початковий негативний рівень [13, с. 104].

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

Час опору – це період, протягом якого опір найкраще долається. Найбільшого поширення подолання опору змін набув метод, запропонований Дж. Коттером і Л. Шлезінгером. Зокрема, пропонуються наступні пункти [3, с. 42].

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

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

3. Підтримка і опора. Відповідальний керівник повинен прислухатися до своїх підлеглих, надавати емоційну підтримку, надавати можливість підвищувати свою кваліфікацію та набувати нових навичок, необхідних для нових умов праці [18, с. 37].

4. Контракти та переговори. Цей спосіб протидії опору передбачає матеріальні та нематеріальні стимули по відношенню до активних або пасивних супротивників змін [11, с. 32].

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

6. Явний та непрямий примус, сила. Примус є найбільш використовуваним методом подолання опору. З боку керівника як явні, так і приховані погрози можуть використовуватися для того, щоб змусити підлеглих прийняти організаційні зміни (звільнити з посад, якщо вони не виконують своїх нових обов'язків, перевести на менш оплачувані посади). Недоліком такого способу подолання опору очевидна. Бо вимушені зміни викликають більше невдоволення працівників. У той же час, якщо потрібні швидкі рішення і зміни, в більшості випадків сила є найефективнішим способом досягнення цілей [25, с. 56].

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

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

Дослідник заснував свій факторний аналіз на причинах опору змінам і способах його подолання. Він визначає кілька факторів [34, с. 118].

Фактор 1. Аналіз причин поведінки особистості. Щоб реалізація була позитивною, необхідно врахувати можливі потреби, побажання, пропозиції та вимоги окремих працівників та надати їм відповідну інформацію. Таким чином, контекст призводить до зацікавленості в ефективних змінах, що може значно зменшити опір, коли є проблеми та недоліки [45, с. 247; 50].

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

Зазвичай, зауваження менеджерів не залишаються без уваги. Його теза досить значуща в тому, що якщо він є формальним лідером, тобто офіційним менеджером, персонал боїться втратити свою посаду.

Водночас, неформальні лідери можуть мати більший вплив на процес змін, оскільки вони персоніфікують основні складові активної групи. Людина, на яку спрямований процес змін, може очолити зміни, лише якщо її підтримує авторитетний лідер [32, с. 118].

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

Фактор 4. Оптимальний рівень розуміння необхідності змін. Впроваджуючи зміни, потрібно мати загальну та конкретну картину розуміння ситуації кожним, щоб отримати бажані результати. Незалежні розслідування,

як правило, проводяться з боку персоналу, враховуючи його зацікавленість в успіху змін, і можуть виявити обхідні шляхи вирішення проблем, що виникли.

Цінність фактів, отриманих окремими співробітниками, при правильному представленні іншим членам групи набагато вище, ніж у зовнішніх експертів [42, с. 159; 48, с. 193].

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

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

Фактор 6. Авторитет групи. Фактори згуртованості команди можуть зменшити або збільшити опір, залежно від того, чи дійсно запропоновані зміни необхідні. Чим вищий рівень влади групи над своїми членами, тим більша її готовність до змін [14, с. 8].

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

У цьому методі передбачається наявність факторного аналізу ситуації при подоланні опору змінам, що дозволяє врахувати всі дрібниці і приховане невдоволення співробітників [21, с. 68].

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

Висновки до розділу 1

1. Під час функціонування підприємства на нього впливають зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні чинники пов'язані зі зміною економічної ситуації, національного законодавства, технологічної складової, міжнародної складової, соціокультурних аспектів, природно-кліматичних умов. Не менш важливий вплив на необхідність змін мають

конкуренти, споживачі та постачальники. Зазначені фактори формують загрози та можливості та спонукають суб'єкти господарювання до впровадження змін.

2. Завдяки ефективному управлінню організаційними, виробничими та управлінськими процесами досягається механізм адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення цілей підприємства агропродовольчої сфери.

3. Всі зміни досягаються персоналом підприємства, розумінням і бажанням змінюватися, бажанням робити свій внесок у зміни. Опір змінам може існувати на різних етапах життєвого циклу організації та рівнях ієрархії, мати приховану відкритість, мати позитивний і негативний вплив на процес впровадження змін. Інструментами подолання опору підприємства змінам є зміцнення розуміння та підтримки працівників підприємства та зацікавлених сторін, можливість змін і формування організаційної культури змін.

4. Управління змінами спрямоване на своєчасну оцінку стану бізнес-середовища, мобілізацію потенціалу підприємства та використання можливостей для забезпечення розвитку або уникнення загроз для підприємства. Вплив зовнішніх факторів створює невідповідність між процесом управління господарством та потребами суспільства, що призводить до необхідності контролю та управління змінами.

5. Варто зазначити, що зміни є комплексними та стосуються всіх сфер діяльності компанії. Синергія управління змінами може бути досягнута лише через координацію всіх функціональних підрозділів суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО-БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

На будь-які зміни в підприємстві, серед іншого, впливає людський фактор. Опір змінам виникає через певні суб'єктивні та об'єктивні причини. Існує багато способів подолати опір змінам, і кожен метод має свої переваги та недоліки.

У сучасних умовах для забезпечення стабільного становища на ринку необхідно визначити перспективи господарської діяльності. Розглянемо особливості умов функціонування підприємства агропродовольчої сфери, що займається виробництвом й реалізацією продукції рослинництва і тваринництва та наданням сільськогосподарських послуг. Разом з тим, дані умови господарювання придатні для вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, територія підприємства рівнинна, ґрунти представлені сірими чорноземами.

Досліджуване господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових, олійних культур, в тваринництві – молочного скотарства, а також переробці, торгівлі, фасуванні, обслуговуванні автопарку та тракторного парку працівників підприємства та громадян тощо.

Агроформування самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та прибутком. Агropідприємство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність згідно зі своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність у господарстві 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 засобів, які відображаються в самостійному балансі.

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу суб'єкту господарювання та взаємовідносини між ними.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з функціональними та консультативними службами без шкоди для прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління агропідприємством – дворівнева (додаток В).

Функціональна служба господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівниками безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою. Структурні підрозділи (бухгалтерія, планово-економічна служба, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які в межах своїх повноважень приймають управлінські рішення та видають накази по підприємству.

Директор вирішує всі питання діяльності та несе відповідальність за виконання рішень. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною системою, але при цьому забезпечується професійний і чіткий розподіл праці за фахом.

Разом з тим, сприятливі кліматичні умови та родючість землі забезпечують розвиток виробництва вітчизняної продукції в сучасних умовах.

На сьогодні варто звернути особливу увагу на те, що через високий рівень сільськогосподарської освоєності земельного фонду не вживаються

необхідні заходи щодо охорони та відтворення земельних ресурсів, і на сьогоднішній день існує проблема поширення деградаційних процесів земель.

Звичайно, від якості земельних ресурсів залежить ефективність сільськогосподарської діяльності та аграрного сектора економіки в цілому.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів сільськогосподарського призначення у 2018-2022 рр., для цього скористаємося даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2018–2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349,0	3349,0	3306,0	3306,0	3306,0	-43,0	98,7
в т. ч. рілля	3326,0	3326,0	3287,0	3287,0	3287,0	-39,0	98,8
пасовища	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0	100,0
багаторічні насадження	19,0	19,0	15,0	15,0	15,0	-4,0	78,9

Дані табл. 2.1 демонструють, що вся територія землекористування є власністю підприємства. У порівнянні 2022 р. з 2018 р. скоротилися сільськогосподарські угіддя на 43,0 га (1,3 %) за рахунок зменшення ріллі на 39,0 га (1,2 %), а багаторічних насаджень на 4,0 га (21,1 %).

Сільське господарство – це не тільки сфера виробництва, а й сфера життя. Замість того, щоб бути сформованим ринком, економічна поведінка сільських жителів повинна формуватися набором соціальних відносин і норм, які становлять інституційне середовище сільського розвитку. Жоден аграрний бізнес не може створити ефективні маркетингові, фінансові, бухгалтерські системи без кваліфікованих і мотивованих працівників. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Враховуючи те, що аграрне господарювання має ряд особливостей, перш

за все, це залежність у виробничому процесі від участі найманих працівників, залежність процесу праці від природних умов, сезонність сільськогосподарських робіт, виробничий процес тощо.

Оцінимо чисельність трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2018–2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	99	97	110	110	+11	111,1

За даними табл. 2.2, у 2022 р. в порівнянні з 2018 р., середньорічна кількість працівників підвищилась на 3 особи (1,3 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Разом з тим, динаміка працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), варто відзначити, що дане зростання зумовила чисельність працівників, зайнятих у тваринництві. Так, на 2022 р. відхилення склало 11 осіб (11,1 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 9 осіб (9,1 %) відповідно.

Організаційні зміни часто супроводжуються змінами систем винагороди та посад працівників аграрного підприємства. Деякі працівники отримують підвищення, а кар'єрні перспективи інших погіршуються. Це може призвести до різного сприйняття організаційних змін. Одні підтримають його реалізацію, інші – опиратимуться.

Одним із аспектів дослідження системи подолання опору змінам є аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та

управлінському процесі, який проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2018-2022 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	227	227	229	230	230	101,3
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	29	29	29	30	30	103,4
до загальної кількості працівників, %	12,8	12,8	12,7	13,0	13,0	x
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,6	99,6	98,7	100,0	100,0	x

Згідно даних розрахунку табл. 2.3 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2018 р. – 12,8 %, в 2019 р. – 12,8 %, в 2020 р. – 13,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання кількості працівників загалом (3 особи), що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки										2022 р. до 2018 р., (+, -)
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	-	0	-	0	-	0	1	0,4	2	0,9	-
25-40 років	109	48,0	111	48,9	111	48,5	112	48,7	110	47,8	+1
41-50 років	106	46,7	104	45,8	106	46,3	106	46,1	106	46,1	0
Передпенсійні роки	12	5,3	12	5,3	12	5,2	11	4,8	12	5,2	0
Разом	227	100,0	227	100,0	229	100,0	230	100,0	230	100,0	+3

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що за 2018-2022 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 років (48,4 %) та 41-50 років (46,1 %) відповідно. Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,4 % – в 2021 р., 0,9 % – в 2022 р.). Працівників передпенсійного віку також залучали до функціонування підприємства, в середньому їх частка становить 5,2 % або 12 осіб за рік. Дослідивши дані табл. 2.4 дійшли висновку, що керівництво аграрного підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємства, отримати певний соціально-економічний ефект. Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємства в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.5.

Дані табл. 2.5, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. покращилися показники фондозабезпеченість та фондоозброєність праці, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається підвищення забезпеченості основних засобів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %.

Зменшення фондівддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Таблиця 2.5

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2018–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	4294,0	7515,0	10736,0	13957,0	2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	6536,0	83740,0	10212,0	12050,0	4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	1657,0	2165,0	2673,0	3181,0	2202,0	у 3,3 рази
Інструменти	670,0	399,0	587,0	775,0	963,0	293,0	143,7
Разом	20224,0	12886,0	18641,0	24396,0	30151,0	9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5,0	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102,0	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов управління ним. Раціональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дають змогу при виробництві сільськогосподарської продукції отримувати високі прибутки та знижувати собівартість і ціни, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (додаток Д).

Аналізуючи дані додатку Д можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,251, тобто розрахунки вказують на середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний. При цьому, головною галуззю є рослинництво: 62,2 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно.

Наявність деякої суми прибутку та певної норми рентабельності дають підстави стверджувати про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Саме тому проаналізуємо виробничо-комерційні результати діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %),

та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %).

Таблиця 2.6

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70190,0	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	+25969,0	137,0
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2095,8	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	+812,8	138,8
на 1 середньорічного працівника	309,2	295,8	352,9	464,9	418,1	+108,9	135,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64856,0	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	+10981,0	116,9
Чистий прибуток, тис. грн	560,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	+667,0	у 2,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,878	0,857	0,856	0,864	0,804	-0,074	х
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,349	1,989	2,0992	1,379	1,341	-1,008	х
Рівень рентабельності виробництва, %	0,9	2,1	3,3	2,5	1,6	+0,7	х

Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Варто зацентувати увагу на тому, що за сучасних бізнес-умов можливості забезпечення системи ефективного опору змінам для підприємства агропродовольчої сфери залежать від сукупності чинників, зокрема можливість господарюючого суб'єкта до впровадження цих змін (взагалі бачення необхідності змін), а також зовнішніх чинників – воєнного стану, політичної ситуації в країні, економічної стабільності або

нестабільності, що притаманна певному етапу розвитку підприємства тощо.

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

Агропродовольча сфера зазнала значних втрат через війну в Україні. Агроформування зазнали впливу багатьох негативних факторів, які знижують продуктивність праці, а відповідно й ефективність праці (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Зовнішні й внутрішні загрози, які вплинули на продуктивність в агропродовольчій сфері, 2022-2023 рр. [сформовано 14; 35]

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

Внаслідок бойових дій деякі працівники підприємств агропродовольчої сфери були змушені залишити свої домівки, а також припинити господарську діяльність.

За період дослідження для підприємства агропродовольчої сфери очевидними стали певні загрози і виклики зовнішнього середовища, на які довелося реагувати менеджменту досліджуваного підприємства, основними із загроз визнані наступні:

- результативність діяльності досліджуваного господарства може суттєво знизитися;

- складнощі в процесі комунікації між відділами господарства та всіма працівниками в цілому;

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

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

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

- скорочення штату працівників у рослинництві (9 осіб). Дане рішення викликало негативні реакції у колектив, обурення, страх втрати свого робочого місця. Однак таке рішення було необхідним, оскільки в нових умовах керувати такою кількістю співробітників складніше, а потреба в деяких посадах втратила актуальність;

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

- зміна каналів комунікації та створення нової системи ефективності роботи;

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

Нами проведено дослідження щодо ставлення працівників агроформування до змін.

Емпіричне дослідження будується на припущенні, що прояви традиціоналізму більш характерні для старших працівників, тоді як працівники молодших вікових груп є вільнодумцями. У нашому дослідженні виходили з гіпотези про те, що ставлення людей до змін і опір цим змінам формуються під впливом кількох соціокультурних факторів. Серед них значний вплив має вік людини – працівника підприємства агропродовольчої сфери.

У цьому дослідженні було проведено опитування працівників аграрного підприємства. Анкета була створена шляхом поєднання звичайної «паспортної» частини тесту: «Як ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера та тесту асертивності.

Бланк анкети сформовано з трьох методик, що представлені у додатку Е.

Загальна вибірка склала 21 особу. Оскільки загальний кадровий склад аграрного підприємства представлений людьми віком від 18 до 55 років, вибіркова сукупність для аналізу розділена на дві вікові групи: молодша група працівників (від 18 до 35 років) і старша група працівників (36 років і старше).

Аналіз анкети показав, що відсоток молодих працівників, які вільно думають про зміни (38,1 %), перевищує відсоток старших працівників, які лояльно ставляться до змін (28,6 %). З іншого боку, частка молодих працівників із традиціоналістськими поглядами становить 33,3 %, що відносно мало порівняно з працівниками старшого віку (42,6 %).

Таким чином, можна стверджувати, що працівники стають більш консервативними та мають традиціоналістські тенденції з віком. Водночас, частка респондентів, віднесених до категорії реалістів, в обох вікових групах суттєво не відрізняється. Тобто 33,3 % працівників належать до молодшої вікової групи та 28,6 % – до старшої (рис. 2.1).

З отриманих результатів бачимо, що віковий фактор впливає на формування ставлення до змін в особистості чи групі осіб, тенденцій, які полегшують або, навпаки, ускладнюють їх розпізнавання. Однак неправильно

говорити, що лише віковий фактор є вирішальним, оскільки існує багато інших факторів, що впливають на відношення до змін.

У науковій літературі існує припущення про наявність зв'язку між посадою, яку обіймає працівник, і його чи її ставленням до змін. Керівники, як правило, більш сприймають зміни та лояльні до них, тоді як підлеглі, як правило, більш консервативні.

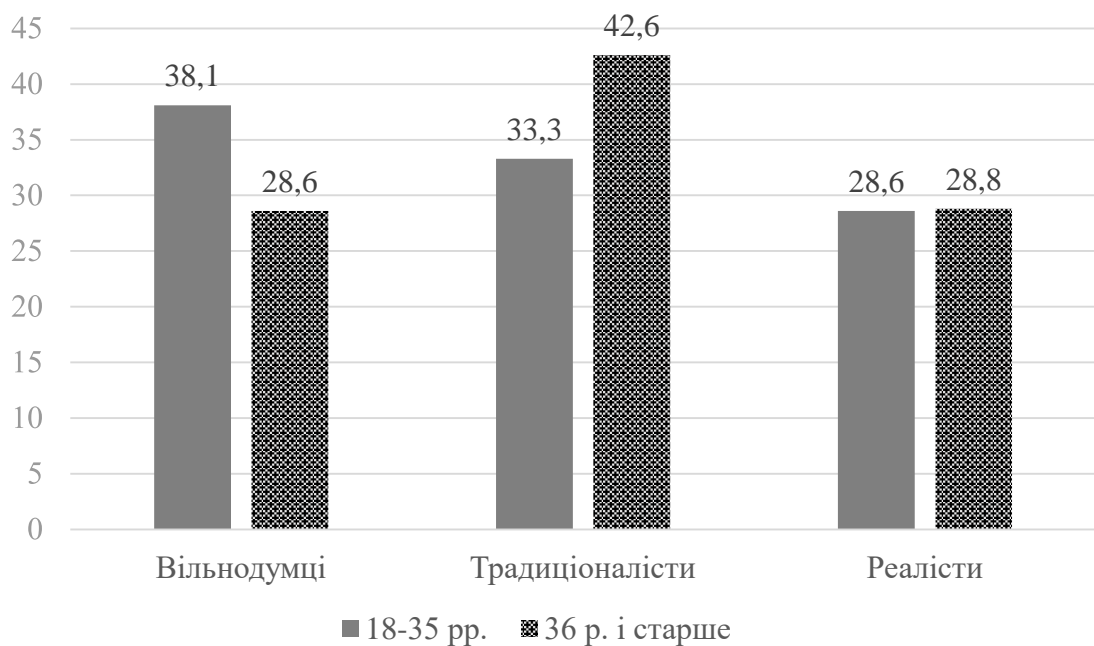


Рис. 2.1. Розподіл вікових груп опитаних працівників підприємства за ставленням до змін, %

Це припущення, як правило, зустрічає менший опір, оскільки менеджери діють як «генератори» змін чи інновацій, і навпаки. Він базується на ідеї, що звичайний працівник організації більш сприйнятливий до консерватизму через відсутність бажання щось змінити. Для перевірки цієї гіпотези було проведено додаткове емпіричне дослідження методом групування.

У процесі групування ми використовували такі ознаки, як ставлення до змін (традиціоналіст, вільнодумець, реаліст) і посада респондента (керівники, спеціалісти, працівники, зайняті у сільськогосподарському виробництві).

Емпіричне дослідження методом опитування показало, що ця гіпотеза не підтвердилася. Зрештою, 9,5 % усіх опитаних респондентів є традиціоналістами, тоді як 4,8 % (1 ос.) керівників є вільнодумцями (рис. 2.2).

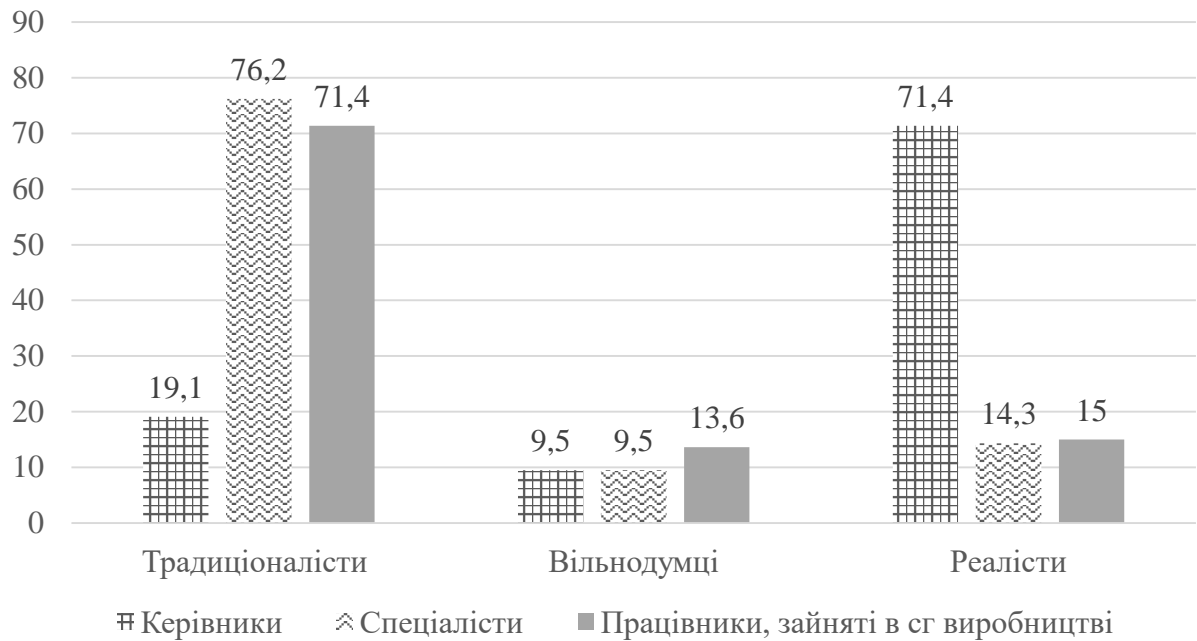


Рис. 2.2. Розподіл відповідей керівників, спеціалістів та працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, за ставленням до змін, %

При цьому, реалістами є 9,5 % (2 ос.) респондентів-керівників. Тобто воно не стосується певної конкретної групи у своєму ставленні до змін. Даний розподіл спеціалістів істотно не відрізняється. 71,4 % керівників (15 ос.) є традиціоналістами і 76,2 % (16 ос.) спеціалістів є вільнодумцями. Серед опитаних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві 71,4 % також реалісти.

Так само мало змінився структурний розподіл працівників, серед яких частка вільнодумців дещо вища за частку консерваторів – 13,6 % і 15,0 % відповідно. При цьому, реалістами серед керівників є 71,4 % усіх опитаних.

У ході дослідження перевага надається оцінці зв'язку між віковими особливостями працівників та їх стратегіями досягнення цілей в умовах змін (рис. 2.3).

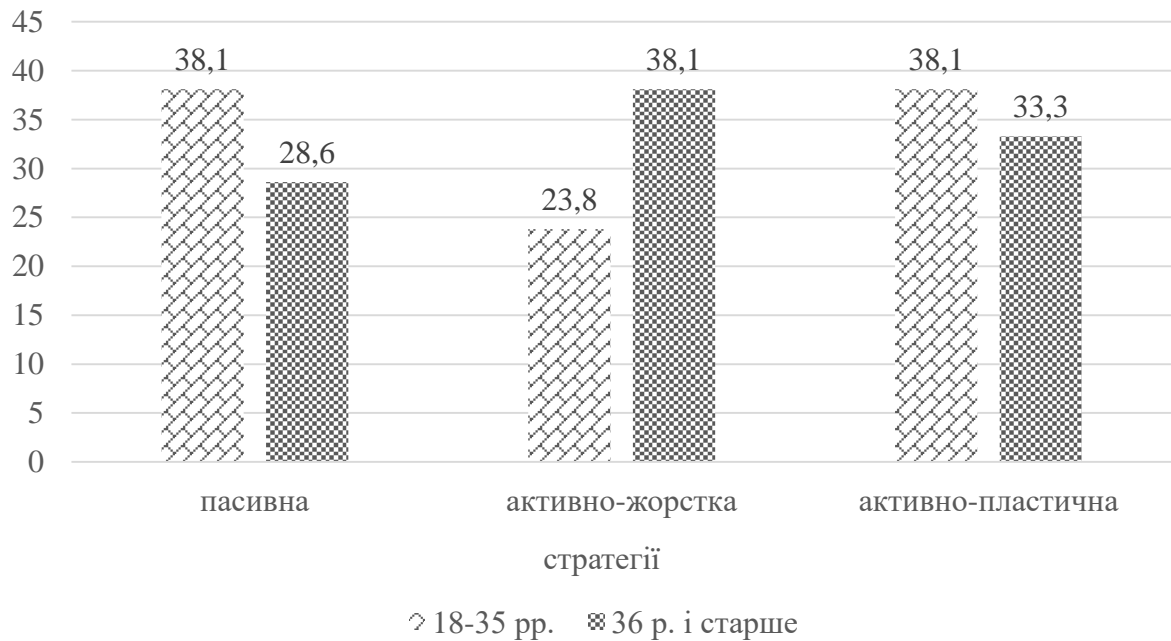


Рис. 2.3. Структура опитаних працівників за стратегією досягнення цілей в залежності до вікового фактору, %

Методика опитування співробітників аграрного підприємства (додаток Е) дозволила розділити вибірку досліджуваних респондентів на три групи, представники кожної з яких використовували одну з трьох конкретних стратегій:

– пасивна, характеризується надмірною обережністю, відмовою від пріоритетів, соціальною замкнутістю;

– активно-жорстка, орієнтована на підвищену потребу в пріоритеті, демонстративний самовияв, високу критичність оточення та низьку самокритичність;

– активно-пластичну, що характеризується поєднанням «проривної» сили і комунікативної «дипломатії», актуальністю цілей та шляхів їх досягнення, компромісністю й впевненістю в собі.

Згідно з результатами опитування, 38,1 % молодих співробітників і 28,6 % старших співробітників обрали пасивну стратегію. При цьому, частка

старших співробітників, які віддають перевагу активно-жорстким стратегіям досягнення цілей (38,1 %), порівняно вища, ніж молодих (23,8 %). З іншого боку, частка працівників у віці від 18 до 35 років, які обирають активно-пластичну стратегію для досягнення своїх цілей, вища (38,1 %) порівняно з лише 33,3 % працівників у віці 36 років і старше.

Отримані результати демонструють снобізм організаційної культури досліджуваного підприємства та неготовність керівників до змін. Але при цьому також контролюється активність, відкритість і готовність до змін молодших співробітників. Крім того, під час дослідження було підтверджено, що на тенденцію окремих працівників в організації до змін або на їхні спроби уникнути цього впливають різні інші загальноновизнані фактори, описані вище.

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

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

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

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

- заплановані зміни дозволені, проте коли час на реалізацію обмежений;
- потенціал ідей співробітників щодо змін використовується не повністю;

- лише в окремих випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху;

- зміни вносяться «зверху» і не враховуються потреби працівників.

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

- не чітко поставлені цілі щодо напрямку змін;
- відсутня фундаментальна підготовка керівників і працівників до змін;

- колектив не розуміє сенсу та цілей змін.

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

- з бюрократичної точки зору заплановані зміни настільки високоартісні, що вони рідко виходять за рамки ідеї;

- багато співробітників не можуть впоратися з постійною появою планів майбутніх змін;

- заплановані зміни стосуються лише технічної або виробничої, або організаційної сфер.

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

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

перепідготовки працівників аграрного сектору, підтримку молодих спеціалістів.

Іншим способом подолання опору змінам є використання методів матеріального стимулювання, таких як надбавки за спеціальну кваліфікацію, надбавки за важкі умови праці, надбавки за роботу в нічний час, понаднормову роботу та роботу у святкові та вихідні дні, бонуси за вислугу років, відсутність прогулів тощо.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що головною галуззю агроформування є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Водночас, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Відповідно, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

2. Проаналізовано, що за досліджуваний період чистий дохід господарства зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

3. Проведено опитування працівників аграрного підприємства. Анкета

була створена шляхом поєднання звичайної «паспортної» частини тесту: «Як ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера та тесту асертивності.

4. Емпіричне дослідження готовності до змін у досліджуваному агроформуванні показало, що більшість опитаних працівників були відкриті до змін, незважаючи на недостатню залученість керівників, які взаємодіють із виконавцями. Це, на думку опитаних, заважає суб'єкту господарювання успішно впроваджувати зміни.

5. Загальна вибірка склала 21 особу. Оскільки загальний кадровий склад аграрного підприємства представлений людьми віком від 18 до 55 років, вибіркова сукупність для аналізу розділена на дві вікові групи: молодша група працівників (від 18 до 35 років) і старша група працівників (36 років і старше).

6. Аналіз анкети показав, що відсоток молодих працівників, які лояльно ставляться до змін (38,1 %), перевищує відсоток старших працівників, які лояльно ставляться до змін (28,6 %). З іншого боку, частка молодих працівників із традиціоналістськими поглядами становить 33,3 %, що відносно мало порівняно з працівниками старшого віку (42,6 %).

7. Досліджено, що опір змінам часто спричинений різними факторами, які впливають на окремих працівників, колектив господарства та на систему підприємства в цілому. При цьому, вікові особливості працівників відіграють певну роль у формуванні їх ставлення до змін, але не завжди є вирішальними. Тому оцінка схильності працівника до опору змінам має бути комплексною з урахуванням соціальних, економічних, психологічних, вікових та інших факторів.

8. Проранговано проблеми, які можуть перешкодити успішній реалізації програми змін. Виділено найбільш значущі проблеми, які перешкоджають впровадженню змін в агроформуванні: обмежений час реалізації запланованих змін; потенціал ідей співробітників щодо змін використовується не повністю; лише в окремих випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху; зміни вносяться зверху і не враховуються потреби працівників.

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Формування концепції управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери

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

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

Управління можливе тільки в тому випадку, якщо системи, які вирішують завдання управління, реально працюють. Якщо ця система є органічною частиною організації і її дії використовуються для управління організацією і не вирішує інших завдань, її можна вважати спеціалізованою системою або системою управління. Найвищі показники управління змінами забезпечують зважений підхід до формування змін в контексті управління основними видами та їх взаємодією (рис. 3.1).

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

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

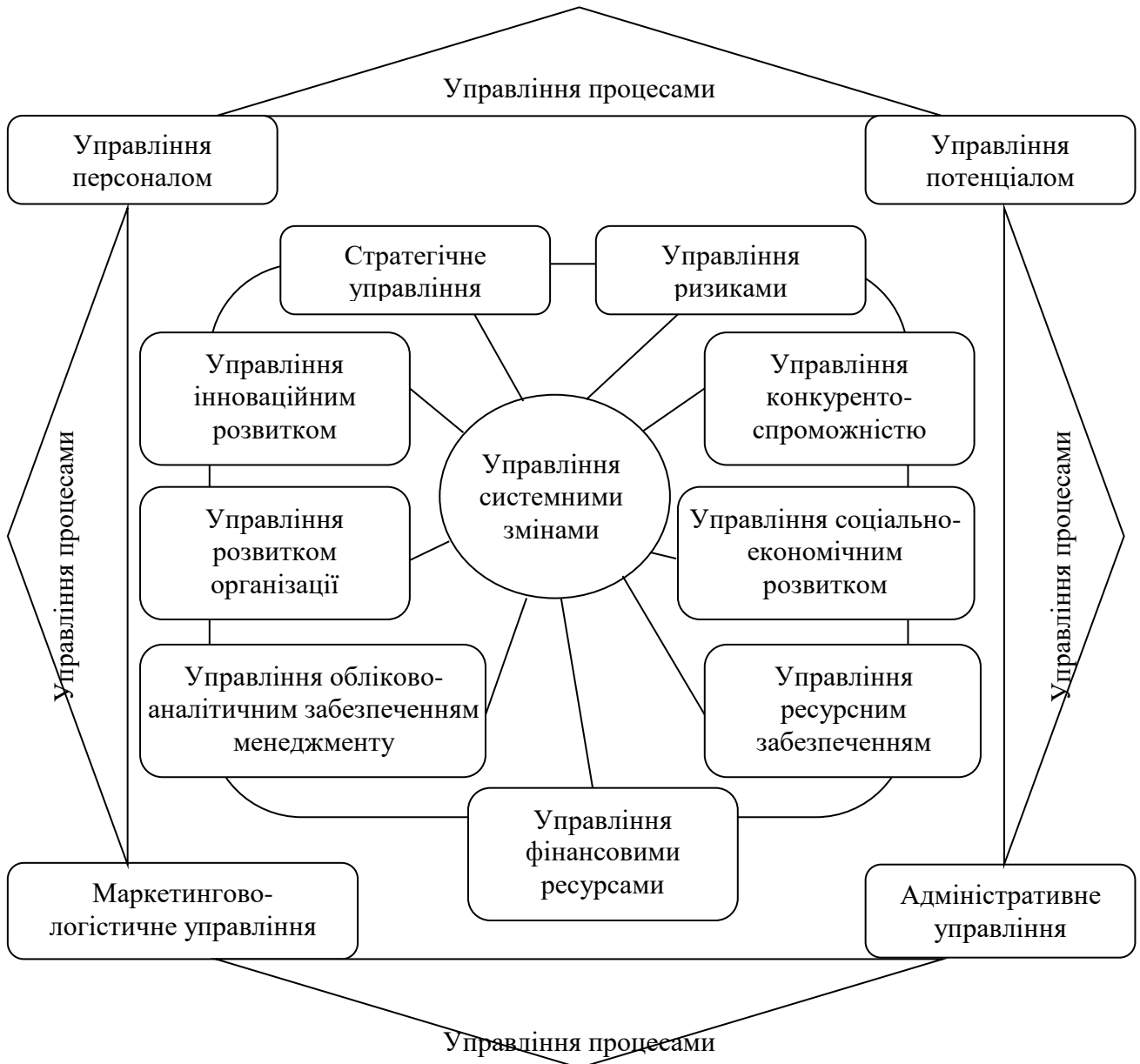


Рис. 3.1. Рекомендована взаємодія управління змінами підприємства з основними видами менеджменту, 2024-2028 рр.

Відповідно до теорії систем зміни факторів, що забезпечують успішне функціонування підприємства в умовах стратегічного та конкурентного розвитку, повинні охоплювати всі складові цілісності системи: цілепокладання, цінності (цілі та засоби їх досягнення), організаційну

культуру. Функціонально забезпечує підсистеми прогнозування, інформації, бухгалтерського аналізу, технічних навичок, ресурсів, логістики та інші напрямки; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інший потенціал.

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

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

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

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

альтернативність, синергізм, доступність, інформаційне забезпечення, одночасність, безперервність, зворотній зв'язок (рис. 3.2).



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

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

управління бізнес-процесами;

управління людськими ресурсами.

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

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

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

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

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

управління змінами, які можна використовувати для доповнення, адаптації або часткового застосування.

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

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

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

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

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

Реалізація політики змін може здійснюватися за допомогою спеціальних, пілотних проєктів і завдань, формування робочих груп,

експериментів, використання інноваційних методів організації роботи, організації нових структур. Проте агентами опору та змін є люди.

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

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

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

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

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

вдосконалення та налагодження механізмів подолання опору змінам (рис. 3.3).

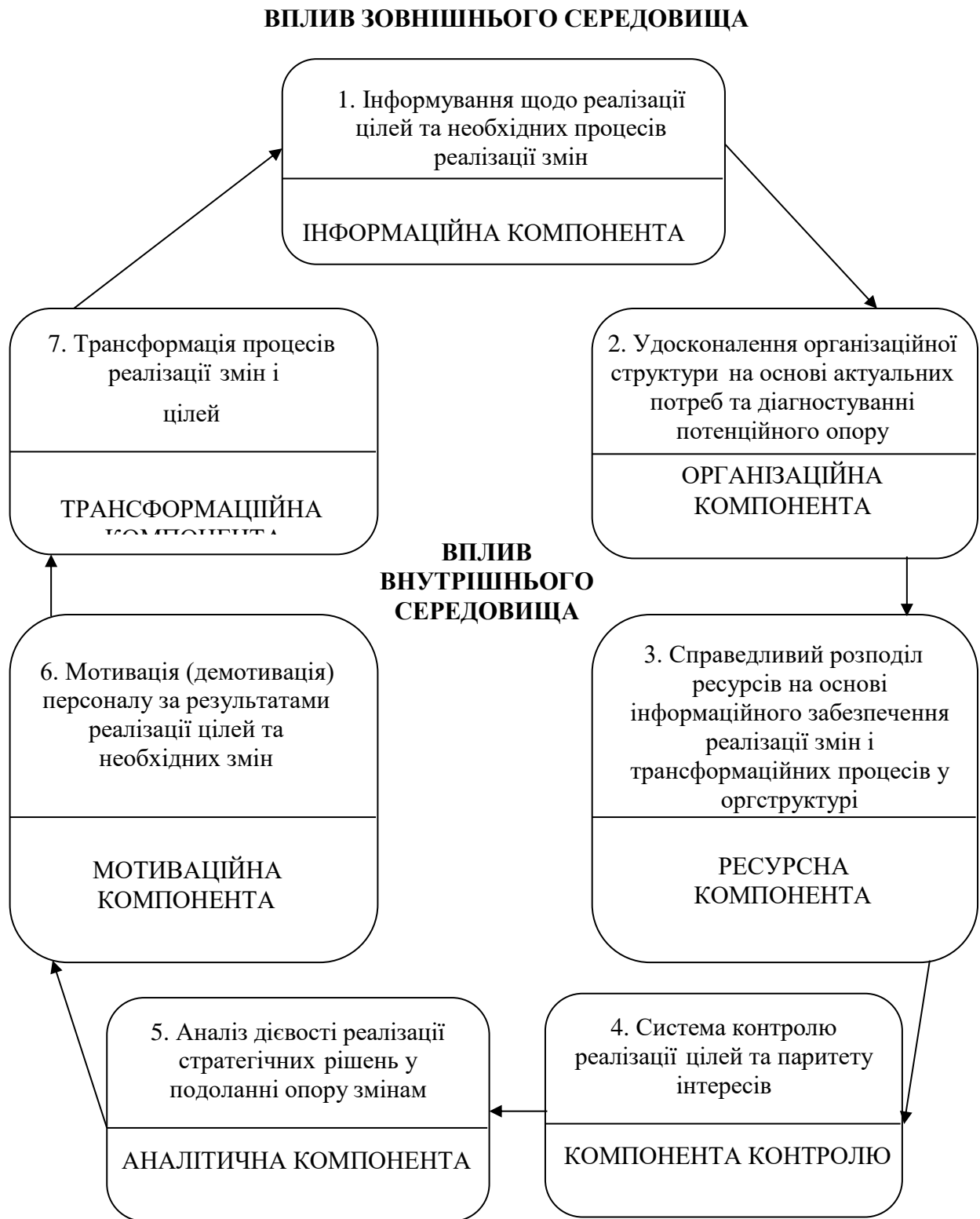


Рис. 3.3. Рекомендований механізм подолання опору змінам підприємства агропродовольчої сфери, 2024-2028 рр.

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

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

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

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

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

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

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

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

Результуючою складовою представленого механізму є трансформація процесів реалізації змін і цілей господарювання, оскільки у подоланні спротиву необхідно не «перейти» певну межу за якою починаються деструктивні процеси і процеси хаотичного перерозподілу ресурсів, аж до розвалу самої організації. Механізм подолання опору змінам повинен мати достатній рівень гнучкості та оперативності реакції на зовнішні і внутрішні подразники. Лише за таких умов менеджменту агроформування доцільно реалізовувати і запускати відповідний механізм, оскільки у іншому випадку стохастичний характер реалізації зміни в агропродовольчій сфері здатен буде нівелювати всі спроби конструктивного вирішення відповідних проблем.

Результативними складовими представленого механізму є зміни та процеси реалізації цілей господарювання. Тому що, долаючи опір, не можна «переступати» певні межі, за якими починаються деструктивні процеси та хаотичний перерозподіл ресурсів. Механізми подолання опору змінам повинні мати достатній рівень гнучкості та здатності реагувати на зовнішні та внутрішні подразники.

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

3.2. Мінімізація опортуністичної поведінки та подолання опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери

Крім того, для збільшення ефективності управління бізнес-процесами, посилення результативності господарювання та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу, доцільним є пропозиція щодо використання функціональної програми GanttProject (табл. 3.1).

Нами рекомендовано використовувати Бітрікс24 (додаток 3) для покращення внутрішньої комунікаційної системи агропродовольчого підприємства. Консультація та технічна підтримка доступні в онлайн-чаті. Для всіх користувачів доступні десктопний (Windows, MacOS) та мобільний (Android, iOS) налаштування. З 2020 р. можливим є використання програми безкоштовно для будь-якої кількості користувачів.

Таблиця 3.1

Характеристика функціональної програми GanttProject, рекомендованої для підприємства, 2024-2028 рр.

Складова програми	Характеристика
-------------------	----------------

1	2
Доступ до програми	https://www.ganttproject.biz/
Початок роботи з програмою	Легкий. Відсутні складні налаштування. Придатна до роботи відразу після запуску

Продовження табл. 3.1

Інтерфейс користувача	Проста незавантажена робоча область із таблицею розбиття завдань зліва та діаграмою Ганта зправа
Обмін даними	Експорт документів у формат Microsoft Project та імпорт існуючих документів. Експорт у CSV або Excel для обробки даних. Експорт у PDF або PNG, для створення звітів або діаграм для друку
Вартість	Безкоштовно
Код налаштування	Розповсюджується за ліцензією GPL3. Існує можливість завантажити вихідний код, змінити його та розповсюдити за умовами GPL3
Переваги	Можливість структурувати роботу, побудувати діаграму Ганта, розподілити ресурси, обчислити витрати на проект, оперативно експортувати у PDF, навіть, не читаючи посібників

За допомогою даних табл. 3.2 проаналізуємо яким чином використання Бітрікс24 може допомогти налагодити комунікації та зменшити опір змінам.

Таблиця 3.2

Характеристики Бітрікс24, які вирішують проблеми з неефективною комунікації підприємства, 2024-2028 рр.

Складова	Характеристика
Доступ до програми	https://www.bitrix24.ua/whatisthis/
Ознайомлення з інформацією співробітників	Оперативне
Робота із задачами; з виконавською дисципліною	Завжди можна визначити контактних осіб, відстежити терміни виконання та «надіслати» листи, якщо щось незрозуміло
Інформація про суб'єкт господарювання, персонал	Можна ознайомитися із структурою агроформування, контактами та номерам телефонів працівників
Охоплення	Можливість для всіх співробітників організації встановити як горизонтальні, так і вертикальні комунікації
Можливість віддаленої роботи	Адаптивна за умов пост-ковіду, воєнного стану
Наявність чатів та можливостей відіодзвінків	Одночасна участь до 24 працівників
Додаткові можливості комунікацій	«Жива» інформаційна стрічка для обговорення подій в агроформуванні. Економія часу і можливість оперативного прийняття рішень
Профіль кожного	Працівник заповнює інформацію про себе, власні

працівника	інтереси. Що сприяє пошуку однодумців, використовуючи теги інтересів
Пошук	Легко знайти потрібних працівників: за списками в алфавітному порядку або ж за назвою підрозділу

Зменшити опір персоналу, об'єднати його можливо також через спільне прийняття рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані елементи удосконалення процесу прийняття
управлінських рішень з контексті забезпечення управління змінами
підприємства, 2024-2028 рр.**

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

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

Зменшити опір організаційним змінам, об'єднати колектив спільними завданнями, ідеями, цілями; мотивувати його до спільності дій, взаємопідтримки та ідентифікація себе з агроформуванням, значною мірою відбувається під час нарад. Щоб досягти вище зазначеного при спілкуванні з персоналом необхідно застосовувати систему активізації учасників (рис. 3.4).

Детально пропозиції психологічної активізації персоналу підприємства описані у додатку И.

Отже, звертаючись до специфіки управління підприємства, практики управління змінами, прогресивну налаштованість керівництва та його розуміння необхідності розвитку даних процесів, вважаємо пропозиції прийнятними для впровадження.

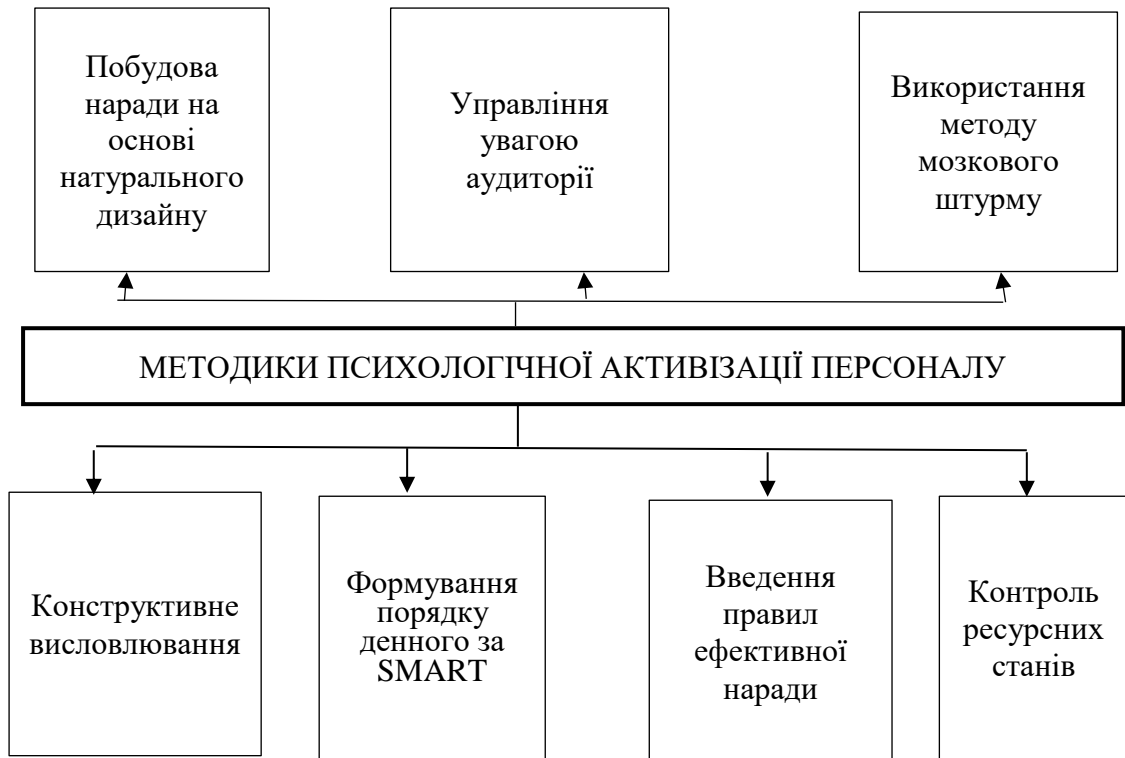


Рис. 3.4. Рекомендовані способи психологічної активізації персоналу підприємства, 2024-2028 рр.

Долучаючи до процесу управління змінами не лише топ-керівництво, можливо досягти високого рівня лояльності не лише управлінців, але й інших категорій персоналу, підтримуючи та культивуєючи в них впевненість у власній значимості, важливості.

Також для зменшення опору персоналу, необхідно оптимізувати розподіл працівників та оплату їх праці. Відповідно, розглянемо оптимізаційну задачу, як раціонально розподілити персонал між існуючими відділами агроформування, щоб максимізувати мінімізувати витрати на оплату праці.

Отже, діяльність агроформування ґрунтується на функціонуванні трьох

основних типах підрозділів: адміністративному, фінансово-комерційному й виробничому. Разом з тим, середньогодинна заробітна плата працівників господарства складає 31,25 грн, 26,25 грн та 17,00 грн відповідно вищезазначених підрозділів.

Тривалість робочого дня працівників для адміністративного й фінансово-комерційного підрозділів становить 8 годин, для працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві – 10 годин. Кількість робочих днів у році становила 281 день для працівників адміністративного підрозділу, 275 днів – працівників для фінансово-комерційного підрозділу, 270 днів – для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (додаток К).

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

- максимальне використання персоналу у обсязі 145 осіб;
- мінімальні витрати фонду оплати праці за умови, що у фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному 11 осіб, а у виробничому не менше 100 осіб.

Визначаємо кількість працівників у кожному відділі, щоб забезпечити: максимальну кількість осіб – 145.

мінімальну вартість фонду оплати праці, разом з тим, на фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000,00 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, а у операційному – не менше 100 осіб.

Для цього складемо математичну модель:

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

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 145; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \end{array} \right.$$

$$x_3 \geq 100;$$

$$x_1; x_2; x_3 \geq 0;$$

$$Z \leq 80000.$$

Цільова функція:

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

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

У підсумку, можна зробити висновок, що при кількості в адміністративному відділі 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, у виробничому підрозділі – 127 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 6956,3 тис. грн. Даний розрахунок чисельності працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.

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

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

Розробка плану дій для подолання опору має такі переваги:

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

скорочення затрат часу на вирішення проблеми опору;

забезпечення швидкості впровадження змін в агропідприємстві в результаті проведення заходів попередження опору.

Нами рекомендовано наступний план заходів щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку для досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендований план заходів щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

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

Отже, звертаючись до специфіки управління підприємства агропродовольчої сфери, налаштованість керівництва та його розуміння необхідності удосконалення управління змінами, практики управління згуртованістю колективу, вважаємо пропозиції прийнятними для впровадження.

Висновки до розділу 3

1. Доцільною є пропозиція щодо використання функціональної програми GanttProject з метою підвищення результативності та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу агроформування.

2. Задля покращення внутрішньої комунікації підприємства пропонується використання Бітрікс24. Технічна підтримка здійснюється з використанням онлайн-чату. Для всіх користувачів доступні десктопний (MacOS, Windows) та мобільний (iOS, Android) налаштування. Застосування програми з 2020 р. є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

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

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

5. Оптимізовано розподіл працівників та оплату їх праці, зокрема, визначено, що при кількості в адміністративному відділі 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, у виробничому підрозділі – 127 осіб, мінімальна

вартість фонду оплати праці становитиме 6956,3 тис. грн. Даний розрахунок чисельності працівників у кожному підрозділі сприятиме зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Під час функціонування підприємства на нього впливають зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні чинники пов'язані зі зміною економічної ситуації, національного законодавства, технологічної складової, міжнародної складової, соціокультурних аспектів, природно-кліматичних умов. Не менш важливий вплив на необхідність змін мають конкуренти, споживачі та постачальники. Зазначені фактори формують загрози та можливості та спонукають суб'єкти господарювання до впровадження змін.

2. Завдяки ефективному управлінню організаційними, виробничими та управлінськими процесами досягається механізм адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення цілей підприємства агропродовольчої сфери.

3. Всі зміни досягаються персоналом підприємства, розумінням і бажанням змінюватися, бажанням робити свій внесок у зміни. Опір змінам може існувати на різних етапах життєвого циклу організації та рівнях ієрархії, мати приховану відкритість, мати позитивний і негативний вплив на процес впровадження змін. Інструментами подолання опору підприємства змінам є зміцнення розуміння та підтримки працівників підприємства та зацікавлених сторін, можливість змін і формування організаційної культури змін.

4. Управління змінами спрямоване на своєчасну оцінку стану бізнес-середовища, мобілізацію потенціалу підприємства та використання можливостей для забезпечення розвитку або уникнення загроз для підприємства. Вплив зовнішніх факторів створює невідповідність між процесом управління господарством та потребами суспільства, що призводить до необхідності контролю та управління змінами.

5. Варто зазначити, що зміни є комплексними та стосуються всіх сфер діяльності компанії. Синергія управління змінами може бути досягнута лише через координацію всіх функціональних підрозділів суб'єктів господарювання.

6. Розраховано, що головною галуззю агроформування є

рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Водночас, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Відповідно, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

7. Проаналізовано, що за досліджуваний період чистий дохід господарства зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

8. Проведено опитування працівників аграрного підприємства. Анкета була створена шляхом поєднання звичайної «паспортної» частини тесту: «Як ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера та тесту асертивності.

9. Емпіричне дослідження готовності до змін у досліджуваному агроформуванні показало, що більшість опитаних працівників були відкриті до змін, незважаючи на недостатню залученість керівників, які взаємодіють із виконавцями. Це, на думку опитаних, заважає суб'єкту господарювання успішно впроваджувати зміни.

10. Загальна вибірка склала 21 особу. Оскільки загальний кадровий склад аграрного підприємства представлений людьми віком від 18 до 55 років, вибіркова сукупність для аналізу розділена на дві вікові групи: молодша група працівників (від 18 до 35 років) і старша група працівників (36 років і старше).

11. Аналіз анкети показав, що відсоток молодих працівників, які лояльно

ставляться до змін (38,1 %), перевищує відсоток старших працівників, які лояльно ставляться до змін (28,6 %). З іншого боку, частка молодих працівників із традиціоналістськими поглядами становить 33,3 %, що відносно мало порівняно з працівниками старшого віку (42,6 %).

12. Досліджено, що опір змінам часто спричинений різними факторами, які впливають на окремих працівників, колектив господарства та на систему підприємства в цілому. При цьому, вікові особливості працівників відіграють певну роль у формуванні їх ставлення до змін, але не завжди є вирішальними. Тому оцінка схильності працівника до опору змінам має бути комплексною з урахуванням соціальних, економічних, психологічних, вікових та інших факторів.

13. Проранговано проблеми, які можуть перешкодити успішній реалізації програми змін. Виділено найбільш значущі проблеми, які перешкоджають впровадженню змін в агроформуванні: обмежений час реалізації запланованих змін; потенціал ідей співробітників щодо змін використовується не повністю; лише в окремих випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху; зміни вносяться зверху і не враховуються потреби працівників.

14. Доцільною є пропозиція щодо використання функціональної програми GanttProject з метою підвищення результативності та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу агроформування.

15. Задля покращення внутрішньої комунікації підприємства пропонується використання Бітрікс24. Технічна підтримка здійснюється з використанням онлайн-чату. Для всіх користувачів доступні десктопний (MacOS, Windows) та мобільний (iOS, Android) налаштування. Застосування програми з 2020 р. є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

16. Рекомендовані способи психологічної активізації персоналу підприємства, зокрема, акцентовано увагу на побудові наради на основі

натурального дизайну, формуванні порядку денного за SMART, контролю ресурсних станів тощо.

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

18. Оптимізовано розподіл працівників та оплати їх праці, зокрема, визначено, що при кількості в адміністративному відділі 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, у виробничому підрозділі – 127 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 6956,3 тис. грн. Даний розрахунок чисельності працівників у кожному підрозділі сприятиме зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.