

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління організаційним розвитком підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Поліщук Д.Ю.
Керівник: Овчарук О.М.
Рецензент: Загребельна І.Л.

Полтава – 2026 року

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Поліщука Дениса Юрійовича

1. Тема роботи «Управління організаційним розвитком підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук Олена Михайлівна
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства

Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління організаційним розвитком підприємства

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

6. Дата видачі завдання 08 грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Денис ПОЛЩУК

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз управління організаційним розвитком підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання вимог до ефективності функціонування суб'єктів господарювання особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкого розвитку підприємств. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише здатності адаптуватися до змін, а й формувати внутрішні механізми постійного вдосконалення, підвищення гнучкості системи управління та ефективного використання наявного потенціалу. У зв'язку з цим важливого значення набуває управління організаційним розвитком, яке виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Організаційний розвиток є складним багатогранним процесом, що охоплює удосконалення організаційної структури, системи управління, кадрового потенціалу, внутрішніх комунікацій, корпоративної культури, інформаційного забезпечення та впровадження сучасних технологій управління. Ефективне управління організаційним розвитком дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити раціональне використання ресурсів, посилити інноваційну активність та створити передумови для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Теоретичні та практичні аспекти організаційного розвитку знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Т. Каммінгса, К. Ворлі, Р. Дафта, С. Роббінса, М. Коултер, Г. Джонса, І. Ансоффа, М. Армстронга, а також багатьох українських науковців. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифрової трансформації та необхідності підвищення адаптивності підприємств потребують подальшого дослідження, що зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної

роботи.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

проаналізувати управління організаційним розвитком підприємства;

запропонувати напрями удосконалення управління організаційним розвитком підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління організаційним розвитком підприємства.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління підприємством, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2023-2025 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління організаційним розвитком підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства; здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати управління організаційним розвитком підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління організаційним розвитком підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Науково-методологічні та практичні підходи до управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах»; державний реєстраційний номер 0125U003121.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23 квітня 2026 р.) [16, 19]:

1. Поліщук Д.Ю., Тимошенко І.П. Сучасні підходи до формування кадрової політики в контексті організаційного розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. X Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 215-217.

2. Овчарук О.М., Поліщук Д.Ю., Соловйова Д.Є. Управління організаційним розвитком підприємства в контексті ефективного використання трудових ресурсів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 202-203.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 38 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 43 сторінок та містить 7 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та прискоренням процесів цифрової трансформації, особливого значення набуває забезпечення здатності підприємства до адаптації та безперервного вдосконалення. Важливим інструментом досягнення таких цілей виступає організаційний розвиток, який розглядається як одна з ключових складових стратегічного управління підприємством.

Поняття організаційного розвитку сформувалося в межах поведінкової теорії управління та теорії організаційних змін. Одними з основоположників концепції організаційного розвитку вважаються В. Френч та С. Белл, які визначали його як довгостроковий процес удосконалення організації через планомірні зміни, що ґрунтуються на використанні знань поведінкових наук та спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації [32]. Відповідно до підходу Т. Каммінгса та К. Ворлі, організаційний розвиток являє собою систему запланованих змін у стратегії, структурі та процесах підприємства, які базуються на використанні наукових знань і спрямовані на підвищення організаційної ефективності [30].

У сучасній науковій літературі організаційний розвиток розглядається як комплексний процес якісних і кількісних змін, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи управління, організаційної структури, бізнес-процесів, кадрового потенціалу та корпоративної культури.

Економічна сутність організаційного розвитку полягає у формуванні умов для ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення продуктивності праці, забезпечення гнучкості управлінської системи та адаптації до змін зовнішнього середовища. Організаційний розвиток сприяє

досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку.

Організаційний розвиток характеризується такими основними ознаками:

- системністю та комплексністю;
- безперервністю процесу вдосконалення;
- стратегічною спрямованістю;
- орієнтацією на підвищення ефективності діяльності;
- адаптивністю до змін зовнішнього середовища;
- активною участю персоналу в процесах змін;
- використанням сучасних управлінських технологій [4; 11; 20].

Важливо відзначити, що організаційний розвиток і організаційні зміни є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Організаційні зміни являють собою окремі заходи або перетворення, тоді як організаційний розвиток має системний характер і передбачає комплексне вдосконалення організації у довгостроковій перспективі [32].

Об'єктом організаційного розвитку виступає підприємство як відкрита соціально-економічна система, а предметом – сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі формування, реалізації та контролю заходів щодо забезпечення розвитку організації.

До основних складових організаційного розвитку належать (рис. 1.1).

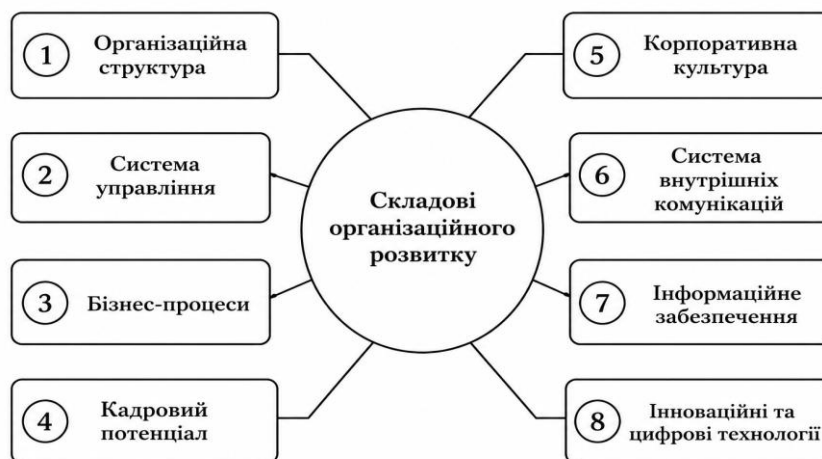


Рис. 1.1. Складові організаційного розвитку підприємства [12; 17; 29]

На сучасному етапі розвитку економіки організаційний розвиток нерозривно пов'язаний із процесами цифровізації, автоматизації управлінських процесів, впровадженням інновацій та формуванням адаптивних організаційних структур. Успішність функціонування підприємств дедалі більше визначається їх здатністю до безперервного навчання, швидкого реагування на зміни та використання сучасних управлінських інструментів [2].

Таким чином, організаційний розвиток підприємства – це цілеспрямований, безперервний та комплексний процес удосконалення організаційної системи, спрямований на забезпечення ефективності функціонування, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність застосування нових підходів до управління організаційними змінами та забезпечення стійкого розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набувають сучасні концепції, принципи та моделі управління організаційним розвитком, які дозволяють підвищити адаптивність підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [6].

Наукові засади управління організаційним розвитком були сформовані в межах поведінкової теорії управління, теорії організаційних змін та стратегічного менеджменту. На думку Т. Каммінгса та К. Ворлі, організаційний розвиток являє собою систему планових змін, спрямованих на вдосконалення стратегій, структур і процесів організації на основі використання знань поведінкових наук та сучасних управлінських підходів [30].

У сучасній теорії менеджменту виділяють кілька базових концепцій організаційного розвитку (рис. 1.2).

Концепція організації, що навчається (Learning Organization).

Засновником концепції є П. Сенге, який розглядав організацію як систему, здатну постійно накопичувати знання, удосконалювати компетенції персоналу та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основою цієї концепції є безперервне навчання, розвиток командної роботи та системне мислення [36].

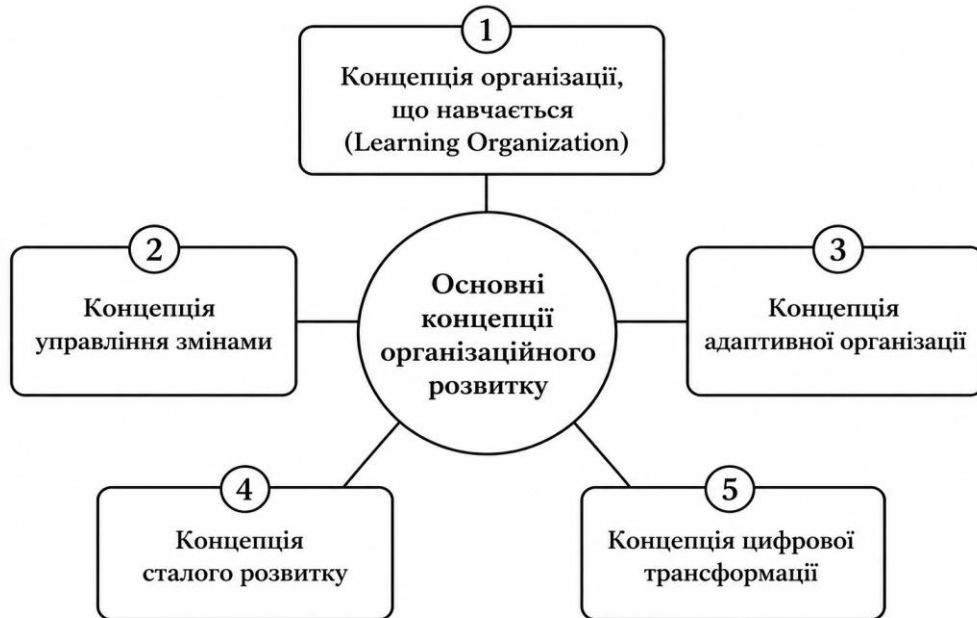


Рис. 1.2. Основні концепції організаційного розвитку підприємства [1; 7; 15; 27]

Концепція управління змінами ґрунтується на необхідності систематичного управління процесами трансформації організації. Вона передбачає планування, реалізацію та контроль змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Значний внесок у розвиток даної концепції зробили К. Левін, Дж. Коттер та Б. Бернс [29; 33].

Концепція адаптивної організації, відповідно до якої підприємство розглядається як відкрита система, здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні виклики та потреби споживачів. Адаптивність досягається шляхом гнучкої організаційної структури, децентралізації управління та розвитку внутрішніх комунікацій [37].

Концепція сталого розвитку. Сучасний організаційний розвиток передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів

діяльності підприємства. Відповідно до концепції сталого розвитку, забезпечення конкурентоспроможності має супроводжуватися соціальною відповідальністю та раціональним використанням ресурсів [36].

Концепція цифрової трансформації. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій зумовило виникнення концепції цифрового розвитку підприємств, яка передбачає автоматизацію бізнес-процесів, впровадження цифрових платформ, використання штучного інтелекту та аналітики даних. Цифрова трансформація розглядається як один із ключових чинників організаційного розвитку сучасних підприємств [38].

Ефективне управління організаційним розвитком базується на дотриманні певних принципів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципи ефективного управління організаційним розвитком підприємства [8; 13; 25]

Дотримання зазначених принципів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

У сучасній науковій літературі значного поширення набули різні моделі організаційного розвитку (рис. 1.4).

Модель К. Левіна, який запропонував трьохетапну модель управління

змінами, яка включає:

«Розморожування» (Unfreezing) – підготовка організації до змін.

«Зміни» (Changing) – реалізація запланованих перетворень.

«Заморожування» (Refreezing) – закріплення нових підходів та стандартів діяльності.

Дана модель вважається однією з базових у теорії організаційного розвитку та покладена в основу багатьох сучасних концепцій управління змінами [30].

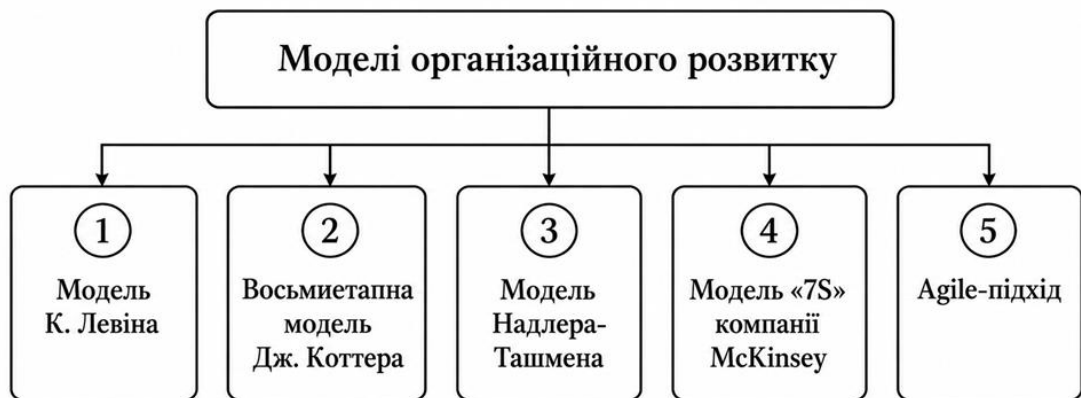


Рис. 1.4. Моделі організаційного розвитку підприємства [4; 9; 22; 26]

Восьмистапна модель Дж. Коттера передбачає:

формування відчуття нагальності змін;

створення команди прихильників змін;

формування стратегічного бачення;

комунікацію бачення;

усунення бар'єрів;

досягнення короткострокових результатів;

закріплення досягнутих змін;

інтеграцію нових підходів у корпоративну культуру [33].

Відповідно до *моделі конгруентності Д. Надлера та М. Ташмена* ефективність організації визначається рівнем узгодженості між такими елементами:

завдання;

люди;

організаційна структура;
культура та система управління.

Зміни в одному з елементів потребують відповідного коригування інших складових організації [34].

Модель «7S» компанії McKinsey передбачає взаємозв'язок між сімома ключовими компонентами організації:

стратегія (Strategy);
структура (Structure);
системи (Systems);
персонал (Staff);
стиль управління (Style);
навички (Skills);
спільні цінності (Shared Values).

Зазначена модель широко використовується для оцінювання ефективності організаційного розвитку та розроблення програм трансформації підприємств [37].

Agile-підхід. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують Agile-підхід, який базується на принципах гнучкості, швидкої адаптації, командної взаємодії та орієнтації на потреби споживачів. Застосування Agile-методології сприяє прискоренню процесів прийняття рішень та підвищенню інноваційної активності підприємства.

Таким чином, сучасні концепції та моделі управління організаційним розвитком спрямовані на забезпечення адаптивності, інноваційності та стійкості підприємства. Їх використання дозволяє підвищити ефективність функціонування організації, забезпечити своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища та сформувати передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

Отже, організаційний розвиток є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством та передбачає комплексне вдосконалення організаційної структури, управлінських процесів, кадрового

потенціалу та корпоративної культури. Його економічний зміст полягає у створенні передумов для підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Сучасне управління організаційним розвитком ґрунтується на концепціях безперервного навчання, управління змінами, адаптивності, сталого розвитку та цифрової трансформації. Реалізація цих концепцій здійснюється на основі принципів системності, комплексності, стратегічної спрямованості та інноваційності.

Використання моделей К. Левіна, Дж. Коттера, Надлера-Ташмена, «7S» McKinsey та Agile-підходу забезпечує формування ефективної системи управління організаційним розвитком підприємства та створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю, яке функціонує в аграрному секторі економіки України та спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових і технічних культур. Підприємство зареєстроване у 2007 році та здійснює свою діяльність у селі Солонці Миргородського району Полтавської області. Основним видом економічної діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11)

Товариство є одним із сільськогосподарських підприємств Полтавської області, діяльність якого спрямована на виробництво продукції рослинництва. Основними культурами, що вирощуються підприємством, є пшениця, кукурудза, соняшник та соя. Земельний банк господарства становить близько 3,7 тис. га, що забезпечує достатній рівень ресурсного потенціалу для ведення ефективної господарської діяльності

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах господарської самостійності, самоокупності та прибутковості. Управління підприємством здійснюється директором, а організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом (додаток А). Організаційна структура управління включає: директора підприємства, бухгалтерську службу, економічну службу, інженерно-технічний персонал, виробничі підрозділи, допоміжні служби. Така структура передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та забезпечує ефективну координацію виробничих і управлінських процесів.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

вирощування зернових культур;

виробництво олійних культур;

післязбиральна доробка продукції;
зберігання сільськогосподарської продукції;
реалізація продукції рослинництва.

Важливою складовою виробничого потенціалу підприємства є земельні ресурси. Протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечувало раціональне використання земельного фонду та орієнтувалося на вирощування високорентабельних культур. Значна частка ріллі у структурі сільськогосподарських угідь свідчить про високий рівень господарського освоєння земельних ресурсів.

Суттєве значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства має кадровий потенціал. Персонал досліджуваного підприємства представлений адміністративно-управлінськими працівниками, спеціалістами та виробничим персоналом. Переважна частка працівників зайнята безпосередньо у сфері сільськогосподарського виробництва, що відповідає специфіці функціонування підприємства.

Динаміку середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середня чисельність персоналу, осіб	59	57	56	94,9
Фонд оплати праці, тис. грн	8188,0	10351,0	11900,0	145,3
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	11,56	15,13	17,71	153,2
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	30,5	39,7	46,8	153,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2590,2	2218,7	2484,1	95,9
Зарплатоємність, грн	0,05	0,08	0,09	180,0
Зарплатовіддача, грн	18,7	12,2	11,7	62,6

Аналіз показників використання трудових ресурсів свідчить про певні

зміни у кадровому потенціалі підприємства протягом 2023-2025 рр. Середня чисельність персоналу скоротилася з 59 до 56 осіб, або на 5,1 %, що може бути пов'язано з оптимізацією чисельності працівників та підвищенням рівня механізації виробничих процесів. Водночас фонд оплати праці збільшився на 45,3 %, а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 53,2 %, що свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу. Також спостерігається зростання витрат на соціальні заходи на одного працівника на 53,4 %, що характеризує підвищення рівня соціального забезпечення персоналу. Разом із тим продуктивність праці у 2025 р. була на 4,1 % нижчою, ніж у 2023 р., а показники зарплатовіддачі знизилися, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасної сільськогосподарської техніки, високопродуктивних технологій вирощування культур та ефективному використанні трудових ресурсів. Упродовж останніх років підприємство підтримує стабільні обсяги виробництва та реалізації продукції, що позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності.

Важливу роль у забезпеченні ефективності виробничої діяльності підприємства відіграють основні засоби, які формують матеріально-технічну базу та визначають рівень технічного оснащення виробництва. Раціональне використання основних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Тому доцільним є проведення аналізу динаміки забезпеченості підприємства основними засобами та оцінювання ефективності їх використання протягом 2023-2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.2.

Дані таблиці показують, що середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. порівняно з 2023 р. скоротилася на 60,4 %, що відповідно позначилося на показниках фондозабезпеченості та фондоозброєності.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання
основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58968,0	20936,5	23333,5	39,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	63,33	66,89	66,94	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	1813,3	643,8	717,5	39,6
Фондоозброєність, тис. грн	999,46	367,3	416,7	41,7
Фондомісткість, грн	0,39	0,17	0,17	43,6
Фондовіддача, грн	2,59	6,0	6,0	231,7

Водночас рівень зносу основних засобів перевищував 66 %, що свідчить про високий ступінь їх фізичного та морального старіння. Незважаючи на це, фондовіддача за досліджуваний період зросла у 2,3 раза, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей. Зниження фондомісткості продукції також є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про більш раціональне використання основних засобів у процесі виробництва.

Важливе значення для забезпечення безперервності виробничого процесу та ефективного функціонування підприємства мають оборотні засоби, які забезпечують формування виробничих запасів, фінансування поточної діяльності та підтримання належного рівня ліквідності. Від ефективності їх використання значною мірою залежать швидкість обороту капіталу, фінансові результати та рівень економічної стійкості підприємства. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу забезпеченості підприємства оборотними засобами та оцінювання ефективності їх використання у 2023-2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.3.

Аналіз показників використання оборотних засобів свідчить про збільшення їх середньорічної вартості на 17,0 % у 2025 р. порівняно з 2023 р. Разом із цим коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 1,147 до 0,893, що свідчить про уповільнення швидкості їх обігу.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	133215,0	133141,0	155796,0	117,0
Коефіцієнт оборотності	1,147	0,95	0,893	x
Коефіцієнт завантаження	0,872	1,053	1,120	x
Тривалість одного обороту, днів	314	379	409	130,3

Відповідно коефіцієнт завантаження зріс, а тривалість одного обороту збільшилася з 314 до 409 днів, або на 30,3 %. Така тенденція вказує на зниження ефективності використання оборотного капіталу та потребує посилення контролю за управлінням запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками підприємства.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається результатами його фінансово-господарської діяльності (табл. 2.4), які відображають рівень використання ресурсного потенціалу, конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку. Аналіз основних економічних показників підприємства за 2023-2025 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та визначити передумови для вдосконалення системи управління організаційним розвитком.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152823,0	126465,0	139110,0	91,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	122395,0	87791,0	94590,0	77,3
Чистий прибуток, тис. грн	2015,0	28207,0	33020,0	1638,7
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,6	32,1	34,9	x

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про неоднозначну динаміку основних економічних показників . Зокрема, у 2025 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 139110,0 тис. грн, що на 9,0 % менше порівняно з 2023 р. Водночас собівартість реалізованої продукції скоротилася на 22,7 %, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності.

Найбільш суттєвим є зростання чистого прибутку підприємства, який у 2025 р. становив 33020,0 тис. грн і перевищив рівень 2023 р. у 16,4 раза. Відповідно рівень рентабельності підприємства зріс з 1,6 % до 34,9 %, що свідчить про значне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та створює сприятливі передумови для подальшого організаційного розвитку підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство забезпечувало стабільне функціонування та демонструвало позитивну динаміку фінансових результатів.

Підприємство здійснювало свою діяльність у складних умовах воєнного стану, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та зростання виробничих витрат, проте зберігало прибутковість та фінансову стійкість.

Таким чином, досліджуване підприємство є сучасним сільськогосподарським підприємством із достатнім виробничим, кадровим та фінансовим потенціалом. Наявна організаційна структура, стабільне ресурсне забезпечення та позитивні результати господарської діяльності створюють передумови для подальшого вдосконалення системи управління організаційним розвитком та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз управління організаційним розвитком підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління організаційним розвитком. Організаційний розвиток передбачає цілеспрямоване вдосконалення структури управління, бізнес-процесів, кадрового потенціалу, системи комунікацій та корпоративної культури з метою підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку.

Відповідно до концепції Т. Каммінгса та К. Ворлі, ефективне управління організаційним розвитком ґрунтується на комплексному підході, який передбачає взаємозв'язок організаційної структури, людських ресурсів, технологій та управлінських процесів [30]. Тому оцінювання системи управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками:

- аналіз організаційної структури управління;
- оцінювання кадрового потенціалу;
- аналіз внутрішніх комунікацій;
- оцінювання інноваційної та адаптивної спроможності підприємства;
- SWOT-аналіз системи організаційного розвитку;
- інтегральне оцінювання рівня організаційного розвитку.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для більшості підприємств аграрного сектору. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між окремими підрозділами і сприяє ефективному контролю виробничих процесів.

До переваг існуючої організаційної структури належать:

- чітка система підпорядкованості;
- розмежування функціональних обов'язків;
- оперативність прийняття управлінських рішень;

високий рівень контролю за виконанням завдань.

Разом з тим традиційна лінійно-функціональна структура характеризується недостатньою гнучкістю та обмеженими можливостями швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що може стримувати подальший організаційний розвиток підприємства.

Одним із ключових чинників організаційного розвитку є людський капітал. Досліджуване підприємство має стабільний кадровий склад, а чисельність працівників протягом 2023-2025 рр. залишалася практично незмінною.

Позитивними аспектами кадрового забезпечення підприємства є:

низький рівень плинності кадрів;

достатній рівень професійної кваліфікації працівників;

стабільність кадрового складу;

наявність досвідчених фахівців.

Водночас розвиток підприємства потребує активнішого впровадження сучасних методів управління персоналом, удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Для досліджуваного підприємства характерною є лінійно-функціональна структура управління, що обумовлює переважання вертикальних комунікацій. Передача інформації здійснюється від керівництва до структурних підрозділів і працівників, а також у зворотному напрямі. Така система забезпечує належний контроль за виконанням виробничих завдань та координацію діяльності персоналу.

Поряд із вертикальними комунікаціями важливу роль відіграють горизонтальні комунікації, які забезпечують взаємодію між працівниками одного рівня управління та окремими структурними підрозділами. Крім того, у процесі виробничої діяльності використовуються діагональні комунікації, які сприяють оперативному вирішенню виробничих питань між працівниками різних рівнів управління.

Основними каналами внутрішніх комунікацій на підприємстві є:

службові документи та розпорядження, виробничі наради та збори, телефонний зв'язок, електронна пошта, месенджери та корпоративні чати, особисте спілкування між працівниками, інформаційні повідомлення та оголошення.

Система внутрішніх комунікацій досліджуваного підприємства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Система внутрішніх комунікацій підприємства, 2025 р.

Проведений аналіз свідчить, що система внутрішніх комунікацій підприємства базується на взаємодії між керівництвом, структурними підрозділами та працівниками підприємства, використанні різних каналів передачі інформації та поєднанні вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій.

Наявна система забезпечує координацію діяльності працівників, сприяє оперативному обміну інформацією та підтримує належний рівень управління. Водночас підвищення ефективності внутрішніх комунікацій потребує подальшого розвитку цифрових засобів обміну інформацією,

удосконалення інформаційного забезпечення та посилення взаємодії між окремими структурними підрозділами, що сприятиме підвищенню ефективності системи управління організаційним розвитком підприємства.

Важливими складовими організаційного розвитку підприємства є організаційна культура та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме ці чинники значною мірою визначають ефективність функціонування підприємства, рівень залученості персоналу, швидкість реагування на зміни та можливості забезпечення довгострокового розвитку. На думку Г. Джонса, організаційна культура виступає одним із ключових факторів, що формують поведінку працівників та впливають на результативність діяльності організації.

Організаційна культура досліджуваного підприємства формується під впливом специфіки аграрного виробництва, особливостей організаційної структури та сформованих традицій управління. Для підприємства характерними є чіткий розподіл функціональних обов'язків, дотримання трудової дисципліни, орієнтація на досягнення виробничих результатів та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Важливу роль у формуванні організаційної культури відіграє система взаємовідносин між керівництвом та працівниками, яка ґрунтується на принципах відповідальності, взаємоповаги та командної взаємодії. Низький рівень плинності кадрів, стабільність кадрового складу та позитивна динаміка оплати праці свідчать про наявність сприятливого соціально-психологічного середовища на підприємстві.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають від підприємства високого рівня адаптивності, тобто здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та удосконалювати систему управління. Для досліджуваного підприємства характерною є достатня адаптивність до змін, що підтверджується позитивною динамікою фінансово-господарських показників та здатністю підприємства забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах нестабільного

економічного середовища.

Разом з тим подальший організаційний розвиток підприємства потребує активізації інноваційної діяльності, розвитку цифрових технологій управління та підвищення рівня готовності персоналу до впровадження організаційних змін.

З метою оцінювання організаційної культури та адаптивності підприємства доцільно провести якісне оцінювання основних факторів, результати якого наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка організаційної культури та адаптивності підприємства, 2025 р.

Фактор	Рівень розвитку
Соціально-психологічний клімат	Високий
Рівень взаємодії між працівниками	Високий
Корпоративні цінності	Достатній
Готовність персоналу до змін	Достатній
Адаптивність до зовнішнього середовища	Високий
Інноваційна активність	Середній
Рівень цифровізації управління	Середній
Гнучкість організаційної структури	Достатній

Результати проведеного оцінювання свідчать, що досліджуване підприємство характеризується сприятливою організаційною культурою та достатнім рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Найбільш розвиненими складовими є соціально-психологічний клімат, взаємодія між працівниками та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас окремі напрями, зокрема інноваційна активність та рівень цифровізації управління, потребують подальшого вдосконалення.

Таким чином, організаційна культура та адаптивність досліджуваного підприємства створюють сприятливі передумови для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства. Разом із тим необхідність підвищення інноваційної активності, розвитку цифрових технологій та посилення гнучкості системи управління обумовлює доцільність розроблення відповідних заходів щодо вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства.

Важливим інструментом комплексного оцінювання системи управління організаційним розвитком підприємства є SWOT-аналіз, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також виявити зовнішні можливості й загрози, що впливають на його функціонування та перспективи розвитку. Застосування даного методу дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити напрями підвищення ефективності управління та сформулювати основу для розроблення заходів щодо вдосконалення системи організаційного розвитку. З цією метою проведено SWOT-аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства, результати якого наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства, 2025 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільний фінансовий стан	Недостатній рівень цифровізації управління
Високий рівень забезпеченості земельними ресурсами	Традиційна організаційна структура
Досвідчений персонал	Недостатня увага до розвитку персоналу
Позитивна динаміка прибутковості	Обмежене використання сучасних HR-технологій
Низька плинність кадрів	Недостатній розвиток внутрішніх комунікацій
Можливості	Загрози
Впровадження цифрових технологій	Нестабільність економічного середовища
Підвищення кваліфікації персоналу	Зростання цін на ресурси
Автоматизація бізнес-процесів	Посилення конкуренції
Залучення інвестицій	Вплив воєнних ризиків
Впровадження сучасних методів управління	Нестача кваліфікованих кадрів

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшого організаційного розвитку. До основних сильних сторін підприємства належать стабільний фінансовий стан, забезпеченість земельними ресурсами, досвідчений персонал, позитивна динаміка прибутковості та низький рівень плинності кадрів. Водночас виявлено окремі слабкі сторони, серед яких недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, традиційна організаційна структура, обмежене

використання сучасних HR-технологій та недостатній розвиток внутрішніх комунікацій.

Проведений аналіз дозволив також встановити наявність сприятливих можливостей для подальшого розвитку підприємства, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів, підвищенням кваліфікації персоналу та використанням сучасних методів управління. Разом з тим на діяльність досліджуваного підприємства впливають певні загрози, зокрема нестабільність зовнішнього середовища, зростання цін на ресурси, посилення конкуренції, дефіцит кваліфікованих кадрів та воєнні ризики.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність удосконалення системи управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства, що має бути спрямоване на підвищення адаптивності підприємства, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію управлінських процесів та зміцнення його конкурентних переваг.

Для комплексного оцінювання рівня організаційного розвитку підприємства доцільним є використання інтегрального підходу, який передбачає аналіз основних складових системи управління та визначення їхнього впливу на загальну ефективність функціонування підприємства. Такий підхід дає можливість оцінити сильні та проблемні аспекти організаційного розвитку, виявити резерви підвищення ефективності управління та сформулювати підґрунтя для розроблення заходів щодо подальшого вдосконалення діяльності підприємства. З цією метою проведено оцінювання основних складових організаційного розвитку досліджуваного підприємства, результати якого наведено в табл. 2.7.

Результати проведеного оцінювання свідчать, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем організаційного розвитку, про що свідчить середня інтегральна оцінка на рівні 3,9 бала. Найвищі оцінки отримали фінансовий потенціал підприємства, організаційна структура, кадровий потенціал, адаптивність до змін та корпоративна культура, що

підтверджує наявність сприятливих передумов для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінювання складових організаційного розвитку підприємства, 2025 р.

Складова	Оцінка, балів
Організаційна структура	4
Кадровий потенціал	4
Фінансовий потенціал	5
Система комунікацій	3
Інноваційний розвиток	3
Адаптивність до змін	4
Корпоративна культура	4
Середня оцінка	3,9

Разом з тим оцінювання дозволило виявити окремі напрями, які потребують удосконалення. Зокрема, порівняно нижчі оцінки отримали система внутрішніх комунікацій та інноваційний розвиток, що свідчить про необхідність активізації процесів цифровізації, впровадження сучасних управлінських технологій, розвитку інформаційного забезпечення та підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами.

Таким чином, результати інтегрального оцінювання підтверджують наявність у досліджуваному підприємстві достатнього потенціалу для подальшого організаційного розвитку та обґрунтовують необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління, удосконалення комунікаційних процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових інструментів, що стане основою рекомендацій третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства є формування гнучкої та адаптивної системи управління. Організаційна структура визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами, розподіл повноважень і відповідальності, а також впливає на швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність діяльності підприємства в цілому. Відповідно до результатів проведеного аналізу, досліджуване підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткість підпорядкування та високий рівень контролю, проте має певні обмеження щодо гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження було встановлено, що існуюча структура управління підприємством характеризується централізацією управлінських функцій та переважанням вертикальних комунікацій. Така система є ефективною в умовах стабільного функціонування, однак сучасні умови ведення бізнесу потребують більшої оперативності, швидкого обміну інформацією та підвищення рівня координації між окремими підрозділами. Тому одним із напрямів удосконалення системи управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства є модернізація організаційної структури шляхом посилення горизонтальної взаємодії та впровадження елементів процесного підходу до управління. Основні напрями удосконалення організаційної структури управління підприємства наведено на рис. 3.1.

Отже, реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню гнучкості організаційної структури, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню більш високого рівня адаптивності

підприємства.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення організаційної структури управління підприємства, 2026-2030 рр.

Доцільним є створення координаційної групи з організаційного розвитку, до складу якої рекомендується включити керівників основних структурних підрозділів, представників економічної служби та відповідальних осіб за цифровізацію бізнес-процесів. Основними завданнями такої групи мають стати:

- координація процесів організаційного розвитку;
- підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами;
- розроблення заходів щодо вдосконалення системи внутрішніх комунікацій;
- впровадження сучасних цифрових технологій управління;
- моніторинг результатів реалізації організаційних змін.

Рекомендований склад координаційної групи з організаційного розвитку підприємства представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рекомендований склад координаційної групи з організаційного розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

Запропонована координаційна група забезпечить більш ефективну взаємодію між структурними підрозділами та сприятиме реалізації заходів організаційного розвитку. А запропонований підхід дозволить забезпечити більш швидке прийняття управлінських рішень, підвищити рівень адаптивності підприємства та створити умови для реалізації стратегічних цілей розвитку.

Крім того, важливим напрямом удосконалення організаційної структури є впровадження принципів процесного управління, які передбачають орієнтацію не лише на функціональний розподіл обов'язків, а й на ефективне управління бізнес-процесами. Використання процесного підходу сприятиме оптимізації інформаційних потоків, скороченню часу прийняття рішень та підвищенню рівня відповідальності працівників за результати діяльності.

Також доцільним є розширення використання цифрових інструментів управління, що забезпечить оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищить ефективність управлінської

діяльності. Зокрема, доцільно використовувати корпоративні месенджери, електронний документообіг та сучасні інформаційні системи управління.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити:

- підвищення гнучкості організаційної структури;
- покращення координації діяльності структурних підрозділів;
- скорочення часу прийняття управлінських рішень;
- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій;
- посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- створення передумов для подальшого організаційного розвитку.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління досліджуваного підприємства має бути спрямоване на підвищення рівня гнучкості, посилення міжфункціональної взаємодії та впровадження сучасних управлінських підходів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління організаційним розвитком підприємства та зміцненню його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Важливою передумовою забезпечення ефективного організаційного розвитку підприємства є формування та розвиток кадрового потенціалу, а також удосконалення системи внутрішніх комунікацій. В умовах зростання конкуренції та посилення впливу цифрових технологій саме людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Як зазначають Т. Каммінгс та К. Ворлі, організаційний розвиток значною мірою залежить від здатності персоналу адаптуватися до змін, сприймати інновації та ефективно взаємодіяти в межах організації [30].

Результати проведеного аналізу свідчать, що досліджуване підприємство характеризується стабільним кадровим складом та низьким рівнем плинності кадрів. Водночас оцінювання системи управління організаційним розвитком дозволило виявити необхідність активізації процесів професійного розвитку працівників, удосконалення системи

мотивації та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом доцільно впровадити систему безперервного професійного розвитку персоналу. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства, 2026-2030 рр.

Запропоновані напрями розвитку персоналу сприятимуть підвищенню професійних компетентностей працівників, посиленню мотивації та формуванню кадрового резерву підприємства.

Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу підприємства є формування та вдосконалення управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів.

Основні рекомендовані напрями розвитку управлінських компетентностей керівного складу досліджуваного підприємства наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Основні напрями розвитку управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів підприємства, 2026-2030 рр.

У сучасних умовах господарювання керівники повинні володіти не лише професійними знаннями у сфері виробництва, а й навичками стратегічного мислення, управління змінами, командної взаємодії, комунікації та використання цифрових технологій. Тому доцільним є систематичне підвищення кваліфікації керівного складу шляхом участі у професійних тренінгах, семінарах, програмах розвитку лідерства та навчанні сучасним методам управління.

Розвиток управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів дозволить підвищити якість управлінських рішень, покращити координацію діяльності окремих підрозділів, забезпечити більш ефективну взаємодію між працівниками та сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, підвищення рівня управлінської культури керівників сприятиме зростанню мотивації персоналу, посиленню відповідальності працівників за результати діяльності

та забезпеченню більш високого рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, розвиток управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів слід розглядати як один із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства, реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи мотивації є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Крім традиційних форм матеріального заохочення, доцільним є використання сучасних інструментів мотивації, серед яких:

- публічне визнання професійних досягнень працівників;
- організація корпоративних заходів;
- формування сприятливого психологічного клімату;
- підтримка професійного розвитку працівників;
- удосконалення умов праці та соціального забезпечення.

Важливою складовою організаційного розвитку виступає система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією та координацію діяльності структурних підрозділів. У сучасних умовах доцільним є розширення використання цифрових засобів комунікації, що сприятиме підвищенню оперативності управління та скороченню часу прийняття рішень.

Основні напрями вдосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства представлено на рис. 3.5.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню оперативності обміну інформацією та покращенню взаємодії між працівниками і структурними підрозділами.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є: підвищення професійної компетентності працівників, посилення мотивації

персоналу, покращення якості внутрішніх комунікацій, зростання продуктивності праці, підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності управління.

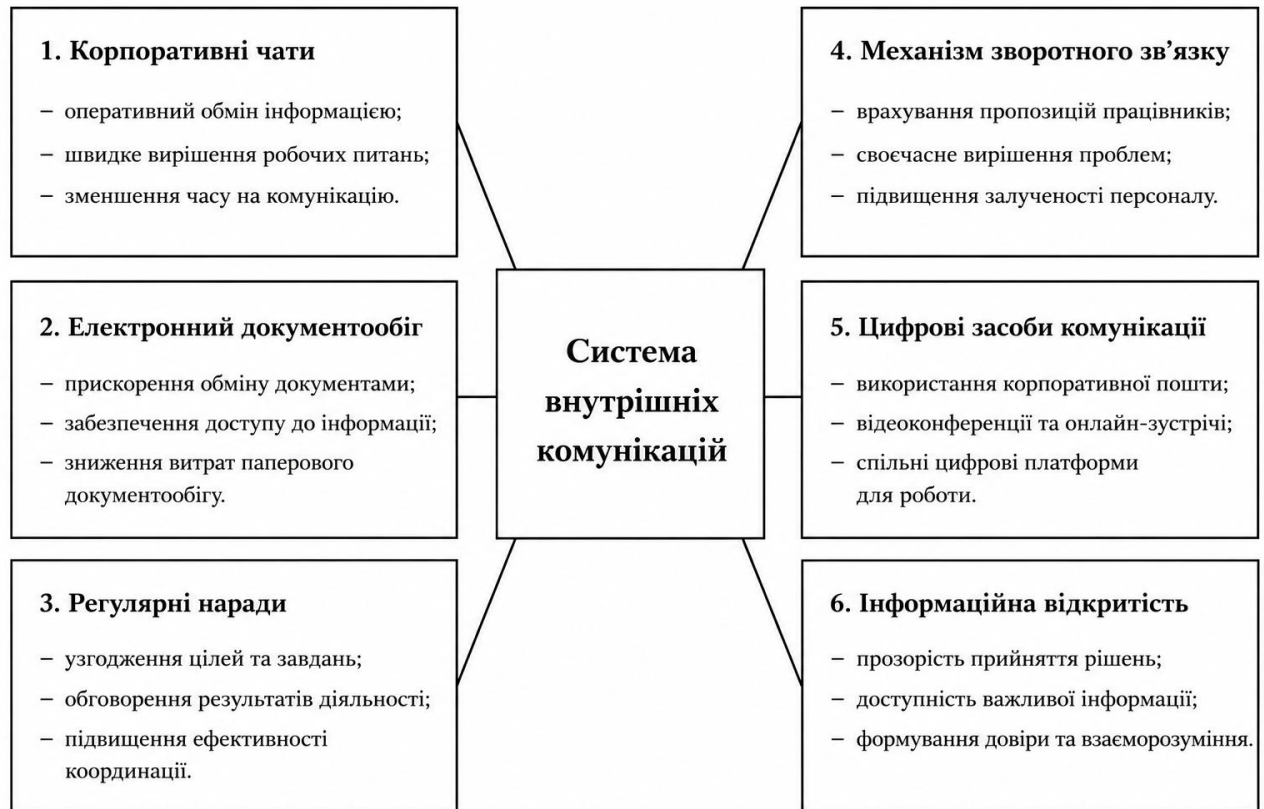


Рис. 3.5. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства, 2026-2030 рр.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення системи внутрішніх комунікацій виступають важливими складовими організаційного розвитку досліджуваного підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання людських ресурсів, покращенню взаємодії між працівниками та забезпеченню передумов для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретичні засади управління організаційним розвитком підприємства, розкрито економічну сутність організаційного розвитку, визначено його основні складові, принципи та сучасні концепції. Встановлено, що організаційний розвиток є безперервним процесом цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування передумов для довгострокового розвитку. Визначено, що важливими складовими організаційного розвитку виступають організаційна структура, система управління, кадровий потенціал, корпоративна культура, внутрішні комунікації, інформаційне забезпечення та цифрові технології.

2. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства за 2023-2025 рр. Встановлено, що підприємство характеризується стабільними показниками фінансово-господарської діяльності, достатнім рівнем забезпеченості ресурсами та наявністю значного потенціалу для подальшого розвитку.

3. Проведений аналіз організаційної структури, кадрового потенціалу, системи внутрішніх комунікацій, організаційної культури та адаптивності підприємства дозволив виявити як сильні сторони, так і окремі проблемні аспекти функціонування підприємства. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність сприятливих можливостей для подальшого розвитку, пов'язаних із цифровізацією управлінських процесів, удосконаленням системи управління персоналом та впровадженням сучасних управлінських технологій. Інтегральне оцінювання підтвердило достатньо високий рівень організаційного розвитку підприємства, водночас окремі складові системи управління потребують подальшого вдосконалення.

4. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства. Запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної структури управління, посилення горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами, створення координаційної групи з організаційного розвитку, розвитку кадрового потенціалу, підвищення управлінських компетентностей керівників, удосконалення системи внутрішніх комунікацій та розширення використання цифрових технологій управління. Проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів засвідчило їх доцільність та практичну значущість для підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню взаємодії між структурними підрозділами, розвитку кадрового потенціалу, посиленню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зростанню загального рівня організаційного розвитку. Упровадження запропонованих заходів створить передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар В. Ю. Управління персоналом в умовах дистанційної роботи: оптимізація процесу і основні виклики. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87.
2. Бут-Гусаїм О. Г. Концептуальна модель організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-102-109> (дата звернення: 11.04.2026)
3. Вакуленко В. Л., Сметан Д. С., Лю Юнтао. Методологічні засади оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 66–70.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління змінами як основа забезпечення розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 272–278.
5. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Організаційний розвиток підприємств в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 102–110.
6. Завербний А. С. Сучасні тенденції розвитку менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 1.
7. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства. *Економіко-правові дискусії* : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернетконференції студентів, аспірантів та науковців. Кропивницький : ЛА НАУ, 2021. С. 29-32.
8. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159> (дата звернення: 12.04.2026)
9. Кравцова Т. Використання сучасних практик формування

організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(4). С. 100-107. URL: <https://doi.org/10.15421/152549> (дата звернення: 13.04.2026)

10. Коробка С. В. Управління організаційним розвитком малого підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 3 (73). С. 28–32.

11. Лагута Я. В. Інноваційний розвиток підприємства як стратегічна категорія в контексті забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 194. С. 68–75.

12. Левицький В. В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> (дата звернення: 10.04.2026)

13. Левицький В. В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129> (дата звернення: 11.04.2026)

14. Ноняк М. В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 103–107.

15. Обиденнова Т., Чобіток І. Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 352(2). С. 428-434. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58> (дата звернення: 11.04.2026)

16. Овчарук О.М., Поліщук Д.Ю., Соловйова Д.Є. Управління організаційним розвитком підприємства в контексті ефективного використання трудових ресурсів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер.

Х Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер. ПДАУ, 2025. С. 202-203.

17. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 94–101.

18. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 385–392.

19. Поліщук Д.Ю., Тимошенко І.П. Сучасні підходи до формування кадрової політики в контексті організаційного розвитку підприємства. *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики* : матер. Х Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 215-217.

20. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160/154> (дата звернення: 11.04.2026)

21. Рибак М. О. Організаційний механізм забезпечення розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-139-146> (дата звернення: 09.04.2026)

22. Слободян В. П. Особливості управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали ХХVІ Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 105–106.

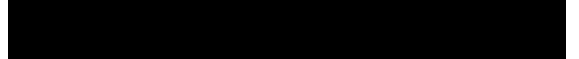
23. Тарасюк Г. М. Стратегічні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 16–22.

24. Федоришина Л. М. Управління змінами на підприємстві як передумова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> (дата звернення: 09.04.2026)

25. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник університету*. 2023. № 58. С. 25–32.
26. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 58–62.
28. Burke W. W. *Organization Change: Theory and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2018. 496 p.
29. Burnes B. *Managing Change*. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 736 p.
30. Cummings T. G., Worley C. G. *Organization Development and Change*. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 475 p.
31. Daft R. L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 592 p.
32. French W. L., Bell C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1999. 373 p.
33. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
34. Nadler D. A., Tushman M. L. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York : Oxford University Press, 1997. 304 p.
35. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 720 p.
36. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency, 2006. 445 p.
37. Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. Vol. 23. No. 3. P. 14–26.
38. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління



Додаток Б

Баланс



за 2023-2025 роки

Додаток В

Звіт про фінансові результати

за 2023-2025 роки

Наукові публікації

АНОТАЦІЯ

Поліщук Д.Ю. «Управління організаційним розвитком підприємства». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розкрито теоретичні засади управління організаційним розвитком підприємства, економічну сутність організаційного розвитку, систематизовано його основні складові, принципи та сучасні концепції.

Запропоновано комплекс практичних заходів щодо удосконалення управління організаційним розвитком підприємства. Особливу увагу приділено вдосконаленню організаційної структури управління, розвитку кадрового потенціалу, підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, розвитку управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів та впровадженню сучасних цифрових технологій.

Ключові слова: організаційний розвиток; трудові ресурси; людський капітал; цифрова трансформація; кадровий потенціал; управління змінами.