

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 «Магістр»

на тему «Система управління організаційним розвитком
аграрного підприємства в мінливому бізнес-середовищі»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Пругло Владислав Ігорович
Керівник: Іщейкін Т. Є.
Рецензент: Заяц О. В.

Полтава – 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пругла Владислава Ігоровича

1. Тема кваліфікаційної роботи «Система управління організаційним розвитком аграрного підприємства в мінливому бізнес-середовищі» (на матеріалах ██████████ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Іщейкін Т.Є.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - літературні джерела;
 - Інтернет-джерела;
 - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління лідерським потенціалом в умовах трансформації бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз стану та оцінка ефективності використання лідерського потенціалу

Розділ 3. Удосконалення управління лідерським потенціалом аграрного підприємства з урахуванням ризиків трансформаційного середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Владислав ПРУГЛО

Керівник роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємства	9
1.2. Принципи та чинники, що визначають необхідність організаційного розвитку в умовах мінливого середовища	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	30
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	39
2.3. Аналіз системи управління організаційним розвитком на підприємстві	47
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ.....	63
3.1. Розробка інтегрованої моделі системи управління організаційним розвитком підприємства.....	63
3.2. Система інструментів організаційного розвитку аграрного підприємства: сучасні аспекти	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження системи управління організаційним розвитком аграрного підприємства зумовлена високою динамікою та невизначеністю сучасного бізнес-середовища, яке характеризується геополітичними, кліматичними та технологічними ризиками, що суттєво впливають на стійкість аграрного сектору. Аграрні підприємства сьогодні вимушені не лише вирішувати поточні операційні завдання, а й стратегічно адаптуватися через впровадження інновацій та підвищення внутрішньої гнучкості. Існуючі класичні моделі управління організаційними змінами часто виявляються недостатньо ефективними в умовах швидкої та непередбачуваної мінливості, що створює гостру потребу в розробці комплексної, систематизованої та практично орієнтованої моделі управління організаційним розвитком, яка дозволить аграрним підприємствам забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, операційну ефективність та стійкість в умовах перманентної кризи та трансформації..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сферив умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити науково-методичні рекомендації і практичні механізми щодо формування та ефективного функціонування системи управління організаційним розвитком аграрного підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища з метою підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.

Завданнями наукового дослідження є:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності, цілей та принципів організаційного розвитку, акцентуючи на його специфіці в

аграрному секторі;

- провести діагностику впливу ключових факторів мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища на необхідність та напрями організаційного розвитку аграрного підприємства;

- аналіз рівня організаційного розвитку аграрного підприємства;

- обґрунтувати та розробити інтегровану модель системи управління організаційним розвитком аграрного підприємства, визначивши її структурні елементи та функціональні підсистеми;

- розробити практичний механізм управління організаційними змінами та адаптації персоналу до інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління організаційним розвитком аграрного підприємства Полтавського регіону.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади та практичні механізми формування, функціонування та вдосконалення системи управління організаційним розвитком аграрного підприємства з метою підвищення його адаптивності та ефективності в мінливому бізнес-середовищі.

Методи дослідження: На теоретичному рівні використовувалися аналіз і синтез, а також системний та структурний підходи. Ці методи дозволили глибоко вивчити концептуальні засади управління лідерським потенціалом, адаптивності управлінців та розробити адаптивно-компетентнісну модель трансформації бізнес-середовища аграрного підприємства. Для діагностики поточного стану управлінського потенціалу та рівня адаптивності застосовувалися емпіричні методи, включаючи анкетування, тестування, а також інструменти зворотного зв'язку та спостереження. На етапі обґрунтування та розробки пропозицій активно залучалися прогностичні та проєктні методи, що дало можливість сформулювати індивідуальні плани розвитку адаптивності управлінців та запропонувати комплексні заходи, такі як механізм міжфункціональних проєктних команд. Для кількісного обґрунтування ефективності управління розвитком та прийняття

управлінських рішень був застосований економіко-математичний метод – функція бажаності Харрінгтона. Цей метод використовувався як універсальний показник для інтегральної оцінки різноспрямованих факторів (наприклад, знос основних засобів, рентабельність) та прогнозування динаміки розвитку підприємства.

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

удосконалено систему інструментів організаційного розвитку шляхом комплексної інтеграції трьох груп ключових показників ефективності: результативних, процесних та компетентнісних;

набула подальшого розвитку методика оцінки персоналу через розробку моделі оцінки 360° для міжфункціональних проєктних команд, яка сфокусована на діагностиці та розвитку дефіцитних «м'яких» компетенцій.

Практична значущість: пропозиції щодо організаційного розвитку аграрного підприємства є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, з огляду на те, що вони сформовані з врахуванням особливостей функціонування, потенціалу та стратегічного напрямку розвитку досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Іщейкін Т. Є., Зозуля О.Е., Пругло В. І., Кузьменко С. П. Стрес-менеджмент як стратегічна вимога організаційного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. № 3 (2025).

тез доповідей:

1. Іщейкін Т. Є., Зозуля О. Е., Пругло В І. Роль стрес-менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним*

забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

2. Іщейкін Т., Балашов С., Пругло В. Лідерський потенціал як стратегічний актив організаційного розвитку: теоретичний огляд. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*

2. Іщейкін Т., Назмеєва В., Балашов С. Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 88 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 59 джерел та 3-х додатків. Основний текст роботи включає 12 рисунків та 36 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємства

Сучасне аграрне підприємство функціонує в умовах, які вимагають не просто періодичних тактичних змін, а й постійної, глибокої трансформації – організаційного розвитку. Якщо традиційний менеджмент концентрується на утриманні поточної ефективності, то організаційний розвиток є стратегічно орієнтованою, запланованою та систематичною діяльністю, спрямованою на підвищення довгострокової організаційної ефективності та здатності до самооновлення.

У контексті мінливого бізнес-середовища з його технологічними проривами та екологічними викликами організаційний розвиток стає не перевагою, а необхідною умовою виживання.

Для початку визначимо підходи до трактування поняття «розвиток» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток» [сформовано на основі 1-6]

Автор	Акцент	Основна ідея
1	2	3
Е. Гідденс	Соціальні трансформації, глобалізація	Розвиток пов'язаний із процесом радикальних соціальних змін, які трансформують інститути та структури суспільства
А. Сміт	Економічна теорія, праця	Розвиток асоціюється з економічним зростанням, яке виникає внаслідок підвищення продуктивності праці через поділ праці
М. Портер	Конкурентоспроможність	Розвиток розглядається через призму формування конкурентних переваг на основі інновацій та ефективного використання кластерів

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
В. Занора	Багаторівневе (інтегроване) визначення розвитку підприємства	Систематичний перехід до нового стану відносної стійкості, що забезпечується постійними змінами і, як кінцевий результат, призводить до підвищення цільової ефективності використання ресурсів у довгостроковій перспективі
Ахновська А. О., Душак А. В.	Філософсько-діалектичний підхід, що ґрунтується на законах розвитку	Розвиток – це складний, системно організований рух, що є вищим типом змін і відбувається через єдність та боротьбу протилежностей (внутрішніх суперечностей), що призводить до якісних трансформацій (перехід кількості в якість).

Традиційно в економічній літературі поняття «розвиток підприємства» розглядалося як вторинне, що тісно корелює з стабільністю та успішністю поточної господарської діяльності. Розвиток сприймався, насамперед, як природна похідна та позитивний наслідок тривалого, безперебійного та ефективного функціонування підприємства. Інакше кажучи, якщо підприємство було стабільним, воно автоматично вважалося таким, що розвивається. Проте, зміна економічних парадигм та прискорення зовнішньої мінливості вимагали переосмислення цієї пасивної концепції. Таким чином, аналіз еволюції економічних поглядів на сутність цього терміну дозволяє виокремити кілька послідовних етапів (або підходів) у розумінні терміну «розвиток підприємства» (рис. 1.1).

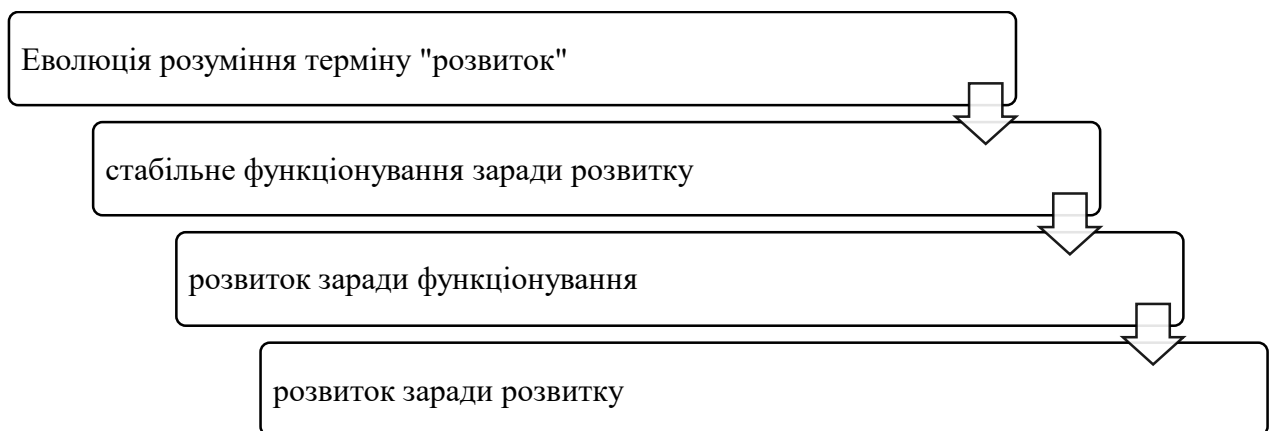


Рис. 1.1. Еволюція розуміння терміну «розвиток» [6, с. 23]

Сутність організаційного розвитку можна розкрити як комплексний, стратегічно орієнтований процес постійної трансформації, який підвищує здатність організації до адаптації, самооновлення та конкурентоспроможності, фокусуючись на вдосконаленні внутрішніх структур, процесів та культури

Спробуємо комплексно охарактеризувати поняття організаційного розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Комплексна характеристика організаційного розвитку підприємства
[сформовано на основі 7-11]**

Акцент	Організаційний розвиток – ...
Стратегічна орієнтація та інструмент конкурентоспроможності	є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах швидких ринкових змін. Це не просто тактичні зміни, а стратегічна необхідність для забезпечення стійкої переваги.
Мета – адаптація, самооновлення	визначається як удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і, що критично важливо, здатність до оновлення у довгостроковому періоді. Це дозволяє організації краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, індустріального оточення та суспільства в цілому.
Процесний підхід та діагностика	являє собою процес, що орієнтується на дії та спирається на досвід. Він охоплює як об'єктивні процеси, так і свідомі заходи в галузі менеджменту, спрямовані на здійснення великих змін в організації.
Об'єкт впливу	передбачає вдосконалення внутрішніх структур, процесів і ресурсів для ефективнішої адаптації до вимог ринку. Крім того, він сфокусований на розвитку організаційної культури та переконань, оцінки і відношення до роботи серед персоналу.
Результат	це процес зростання організації, підвищення її ролі у клієнтському та географічному середовищі. Він проявляється у тому, що організація починає діяти все більш фахово, може ставити перед собою серйозніші завдання і професійно їх вирішувати.
Складові	відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління та інноваційних ініціатив, тобто є комплексною багаторівневою зміною.

Отже, організаційний розвиток – це стратегічно орієнтований, довгостроковий і системний процес трансформації, спрямований на підвищення адаптивності, здатності до самооновлення та конкурентоспроможності підприємства. Він реалізується через цілеспрямовані дії (процесний підхід), сфокусовані на комплексному

вдосконаленні внутрішніх елементів. Кінцевим результатом організаційного розвитку є досягнення нового, вищого рівня фаховості та стійкої ефективності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Концепція стійкого розвитку ґрунтується на тісному взаємозв'язку та гармонійній взаємодії трьох фундаментальних вимірів: економічних, соціальних та екологічних процесів. Ключовим принципом є неприпустимість поступатися одним аспектом розвитку задля максимізації вигоди в іншому (наприклад, не можна досягати економічного зростання ціною руйнування екології або погіршення соціальних умов) [12].

Визначимо ключові складові, напрями організаційного розвитку, які охоплюють найбільш важливі аспекти функціонування підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні складові організаційного розвитку підприємства

[сформовано на основі 13]

Складова	Вектор розвитку	Характеристика
1. Управлінська складова	Удосконалення системи управління загалом	Передбачає розробку та впровадження стратегічних планів, чітке визначення місії, цілей та оптимізацію управлінських процесів
2. Інформаційна складова	Поліпшення системи збору, обробки, передачі, використання інформації	Включає впровадження інформаційних технологій, автоматизацію обліку, аналізу даних та ефективну внутрішню комунікацію
3. Технологічна складова	Оновлення та модернізація техніко-технологічної бази	Фокусується на впровадженні інноваційних технологій, обладнання та нових методів виробництва
4. Організаційна складова	Оптимізація внутрішньої структури та процесів	Спрямована на вдосконалення організаційної структури, реінжиніринг бізнес-процесів та покращення взаємодії між підрозділами
5. Фінансова складова	Підвищення ефективності фінансового менеджменту	Включає оптимізацію фінансової структури, вдосконалення системи бюджетування та забезпечення фінансової стійкості
6. Соціально-психологічна складова	Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Передбачає навчання та розвиток персоналу, вдосконалення системи мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та управління змінами

Наведені складові організаційного розвитку формують взаємопов'язану систему, спрямовану на підвищення загальної ефективності та здатності до змін.

Сучасна концепція організаційного розвитку базується на принципі ієрархічної системності, що відображається у різних формах реалізації організаційного розвитку на підприємстві (табл. 1.4). Кожна з цих форм функціонує у тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства і повинна органічно доповнювати процес інноваційного розвитку персоналу, не створюючи внутрішніх суперечностей.

Таблиця 1.4

Форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві [14]

Форма	Напрямок реалізації
Підприємство	злагоджена робота всіх підрозділів підприємства
Міжгрупові організаційні відносини	формування ефективної взаємодії між робочими групами шляхом цілеспрямованого поліпшення соціально-психологічного клімату в організації.
Групові відносини	стимулювання процесу командоутворення, підтримка прояву лідерських якостей у робочих групах та проактивне управління конфліктами (запобігання та ефективне вирішення).
Міжособистісні відносини	Ефективне управління конфліктами та оптимізація міжособистісних відносин у колективі шляхом розвитку навичок групового спілкування. Одночасно акцент робиться на розвитку самоусвідомлення працівників, їхніх переконань та глибокому розумінні інших (емпатія).
Індивідуальний рівень	Управління виконання індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Також дослідники визначають наступні складові організаційного розвитку підприємства (рис. 1.2).

Дана модель відображає комплексний підхід до організаційного розвитку, який охоплює як стратегічні та структурні аспекти, так звані *hard-елементи*, так і людські та культурні фактори – *soft-елементи*.

Охарактеризуємо наведені елементи організаційного розвитку.

Стратегічні та ціннісні основи – визначають довгостроковий напрямок руху та конкретні цілі організаційного розвитку підприємства. Стратегії є

орієнтиром для всіх подальших змін. Цінності та інтереси підприємства формують філософську основу організації. Організаційний розвиток повинен узгоджуватися з основними цінностями, забезпечуючи внутрішню єдність та мотивацію.

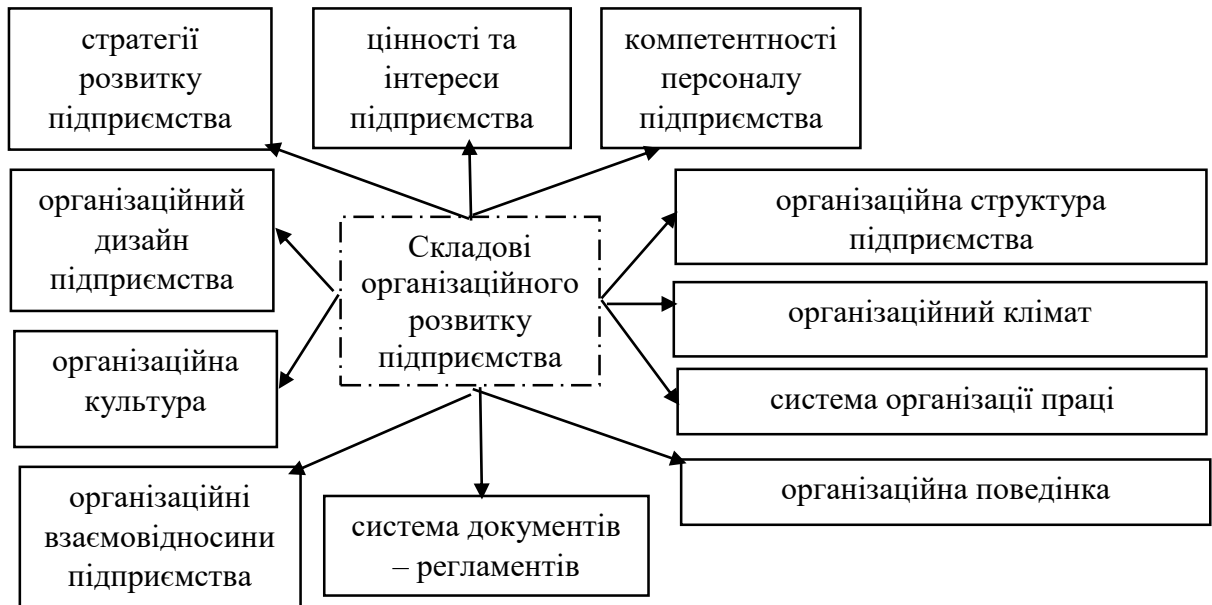


Рис. 1.2. Складові організаційного розвитку підприємства [складено на основі 15-19]

Культурні та міжособистісні аспекти (soft-елементи):

1) організаційна культура – система спільних переконань, норм і цінностей, що визначають поведінку співробітників [19]. Зміни в культурі є критично важливими для успішного організаційного розвитку;

2) організаційний клімат – сприйняття працівниками внутрішнього середовища, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Сприятливий клімат полегшує впровадження змін [20];

3) організаційні взаємовідносини підприємства – взаємодія між підрозділами, групами та окремими працівниками. Оптимізація цих відносин підвищує командну роботу та синергію;

4) організаційна поведінка – індивідуальна та групова поведінка працівників у контексті організації. Організаційна поведінка прагне до того, щоб поведінка відповідала стратегічним цілям.

Структурні та системні аспекти (hard-елементи):

1) організаційний дизайн підприємства – процес створення або зміни структури організації, її ролей, відповідальності та механізмів координації для досягнення стратегічних цілей [21];

2) організаційна структура підприємства – формальна схема взаємозв'язків між підрозділами та посадами. Вона має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища [22];

3) система організації праці – методи та правила, що регулюють виконання робочих процесів. Включає розподіл функцій, робочий час та стандарти праці;

4) система документів, регламентів – сукупність внутрішніх нормативних актів, що формалізують бізнес-процеси, правила та процедури. Це забезпечує передбачуваність та стандартизацію діяльності;

Ще однією важливою складовою є людський капітал підприємства, який є носієм компетентностей, необхідні не лише для функціонування підприємства, але й для його розвитку. Для ефективного організаційного розвитку важливим є сукупність знань, навичок і здібностей, необхідних для ефективної роботи. Організаційний розвиток, у власну чергу, вимагає постійного розвитку компетенцій, щоб відповідати інноваційним та технологічним вимогам.

Таким чином, надана схема підкреслює, що ефективний організаційний розвиток є багатограним і вимагає узгоджених змін у всіх ключових сферах: від стратегії та культури до структури, систем та людського капіталу. Жодна зі складових не може бути розвинена ізольовано.

Якщо розглядати дані елементи з позиції функціонування аграрного підприємства, то можемо зазначити наступні особливості:

1) стратегії розвитку аграрного підприємства мають бути максимально гнучкими та адаптивними. Враховуючи особливості функціонування аграрного підприємства та сучасне бізнес-середовище, необхідний сценарний підхід, що враховує кліматичні зміни та ринкову нестабільність. Стратегії мають включати диверсифікацію ризиків та впровадження технологій точного землеробства. Також відбулися певні зміни в системі цінностей підприємства – посилюється цінність екологічної відповідальності та стійкість;

2) організаційна культура має трансформуватися зі статичної, орієнтованої на традиції, у культуру інновацій та навчання. Важливою є готовність до швидкого засвоєння нових технологій і методів роботи;

3) організаційний клімат повинен підтримувати готовність до ризику та співпраці. Управління персоналом має бути спрямоване на підвищення лояльності та зниження плинності, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів;

4) організаційна поведінка має характеризуватися дисципліною використання дорогих ресурсів та відповідальністю при роботі зі складною технікою;

5) організаційний дизайн підприємства має підтримувати функцію швидкого збору та аналізу даних. Необхідний перехід до більш децентралізованих структур, де рішення можуть швидко прийматися на рівні окремих агрономів чи бригад;

6) організаційна структура підприємства повинна мати чіткі центри відповідальності за технологічні та екологічні показники;

7) система організації праці мусить бути максимально гнучкою у пікові періоди та інтегрована з ІТ-системами для автоматичного формування завдань на техніку;

8) система документів – регламентів передбачає формалізацію технологічних карт, стандартів використання ЗЗР та сівозмін, щоб мінімізувати помилки, спричинені людським фактором, та відповідати екологічним нормам;

9) вимоги до компетентностей персоналу підприємства зміщуються від механічних навичок до ІТ-грамотності, навичок аналізу даних та управління складною технікою. Організаційний розвиток зосереджується на програмах безперервного навчання.

Отже, організаційний розвиток є стратегічною необхідністю для сучасного аграрного підприємства, оскільки в умовах мінливого середовища він забезпечує довгострокову адаптивність та здатність до самооновлення, перетворюючись із переваги на умову виживання. Концептуально організаційний розвиток – це багатогранний, системно організований процес трансформації, метою якого є підвищення стійкої ефективності через комплексне вдосконалення всіх внутрішніх елементів – від структур, бізнес-процесів до культури, при одночасному забезпеченні гармонії економічної, соціальної та екологічної складових.

Ефективний організаційний розвиток вимагає узгоджених змін у всіх шести функціональних складових на всіх рівнях ієрархії. Для агросектору це означає необхідність гнучких сценарних стратегій, трансформації культури в бік інновацій та радикального підвищення ІТ-грамотності й аналітичних компетентностей персоналу як основи управління невизначеністю.

1.2. Принципи та чинники, що визначають необхідність організаційного розвитку в умовах мінливого середовища

Необхідність організаційного розвитку аграрного підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища визначається низкою чинників, а його реалізація повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах (табл. 1.5).

Ефективне управління організаційним розвитком ґрунтується на кількох взаємопов'язаних принципах. Фундаментальним є принцип системності та комплексності, який вимагає, щоб організаційний розвиток охоплював усі взаємозалежні елементи підприємства – від структури і процесів до технологій

і культури. Це означає, що, наприклад, в агросекторі технологічні зміни повинні бути інтегровані з управлінськими та кадровими рішеннями.

Таблиця 1.5

Принципи організаційного розвитку аграрного підприємства

[сформовано на основі 23; 24]

Принцип	Характеристика
Системність та комплексність	Зміни не можуть відбуватися ізольовано. Організаційний розвиток має охоплювати всі взаємопов'язані елементи (структуру, процеси, культуру, технології). У агросекторі це означає інтеграцію технологічних змін з управлінськими та кадровими
Стратегічна орієнтація	Організаційний розвиток не є реакцією на поточні проблеми, а запланованим, довгостроковим процесом, що узгоджується із загальною стратегією підприємства
Орієнтація на людський капітал	Люди є головним джерелом і рушієм змін. Успіх організаційних змін залежить від залученості, навчання та розвитку компетентностей персоналу, а також управління організаційною культурою
Адаптивність та гнучкість	Система організаційних змін має бути здатною до швидкої корекції напрямків розвитку відповідно до непередбачуваних зовнішніх змін
Використання діагностики (наукова обґрунтованість)	Всі дії та рішення в рамках організаційного розвитку повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а не на інтуїції
Безперервність	Організаційний розвиток – це не одноразовий проєкт, а безперервний цикл: діагностика – втручання – оцінка – діагностика. Цей принцип особливо важливий у галузі з постійним технологічним оновленням

Організаційний розвиток має бути стратегічно орієнтованим і діяти за принципом безперервності, що перетворює його на запланований, довгостроковий процес, узгоджений із загальною стратегією підприємства, а не просто реакцію на поточні проблеми. Цей процес здійснюється циклічно, що особливо важливо для галузі з постійним технологічним оновленням.

Нарешті, успіх організаційного розвитку залежить від наукової обґрунтованості, адаптивності та орієнтації на людський капітал. Останнє підкреслює, що працівники є головним рушієм змін, і вимагає постійної уваги до залученості, навчання та розвитку їхніх компетентностей. Таким чином, ефективна система управління організаційним розвитком є системною, стратегічно гнучкою, зосередженою на людському капіталі та науковій діагностиці для забезпечення стійкості підприємства.

На організаційний розвиток впливають як чинники зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Розглянемо детальніше чинники зовнішнього середовища та їх вплив на організаційний розвиток аграрного підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Зовнішні чинники організаційного розвитку аграрного підприємства
[сформовано на основі 25-28]**

Чинник	Виклики для аграрного підприємства	Необхідність організаційного розвитку
1. Технологічні	Цифрова трансформація	Вимагає зміни процесів, структури та радикального розвитку компетентностей персоналу
2. Економічні та ринкові	Різкі коливання цін на сировину, нестабільність логістики	Вимагає фінансової та управлінської гнучкості, впровадження ефективних систем управління ризиками та диверсифікації діяльності
3. Екологічні та кліматичні	Глобальна зміна клімату, виснаження ґрунтів	Вимагає переходу до стійких практик, інновацій у технологіях обробки ґрунту, зміни ціннісних орієнтирів
4. Геополітичні та регуляторні	Зміна правил державної підтримки, податкові зміни, геополітичні ризики, пов'язані з експортом	Вимагає адаптивної організаційної структури та розвитку компетенцій у сфері зовнішніх комунікацій та правового забезпечення

Успішний організаційний розвиток є комплексною, системною та стратегічною відповіддю на зовнішні виклики мінливого середовища, критично важливою стає діагностика внутрішнього потенціалу підприємства. Адже саме внутрішнє середовище визначає реальну здатність аграрного підприємства до трансформації, сприйняття інновацій та ефективного використання наявних ресурсів.

Розгляд внутрішніх чинників дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, що є необхідною передумовою для формування реалістичних цілей організаційного розвитку та вибору адекватних інструментів управління змінами. У контексті аграрного підприємства це охоплює не лише традиційні елементи (структура, фінанси, процеси), але й специфічні аспекти, такі як якість земельного банку, стан технічного парку,

рівень технологічної інтеграції та, найголовніше, готовність персоналу та організаційної культури до швидкого впровадження аграрних інновацій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Внутрішні чинники організаційного розвитку аграрного підприємства
[сформовано автором]**

Чинник	Виклики для аграрного підприємства	Необхідність організаційного розвитку
Організаційна інерція	Застаріла ієрархічна структура, бюрократія, опір персоналу змінам	Організаційний розвиток необхідний для реінжинірингу процесів та трансформації організаційної культури в бік гнучкості та інноваційності
Невідповідність компетенцій	Відсутність кваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями, дефіцит управлінських навичок для роботи в умовах ризику	Вимагає масштабних програм навчання та вдосконалення системи мотивації та утримання персоналу
Зниження ефективності	Зростання операційних витрат, зниження продуктивності ресурсів (земля, техніка), падіння якості продукції.	Вимагає діагностики та впровадження систем контролю якості і ресурсної ефективності

Розглянемо особливості деяких складових організаційного розвитку підприємства, що зумовлені специфікою сучасного бізнес-середовища.

Розглянемо ключові особливості формування стратегій організаційного розвитку (рис. 1.3).

Формування стратегій організаційного розвитку в умовах мінливого середовища набуває специфічних особливостей. Акцент стратегічного планування зміщується від максимізації прибутку до забезпечення операційної стійкості, безпеки та збереження ключових активів (персонал, матеріально-технічна база). Стратегія організаційного розвитку має бути проактивною та адаптивною, постійно шукаючи шляхи для зменшення невизначеності і підвищення загальної здатності до відновлення.

Стратегічний процес вимагає інтегрального та системного підходу, що передбачає обов'язковий аналіз впливу зовнішніх шоків на всі функціональні аспекти діяльності підприємства.

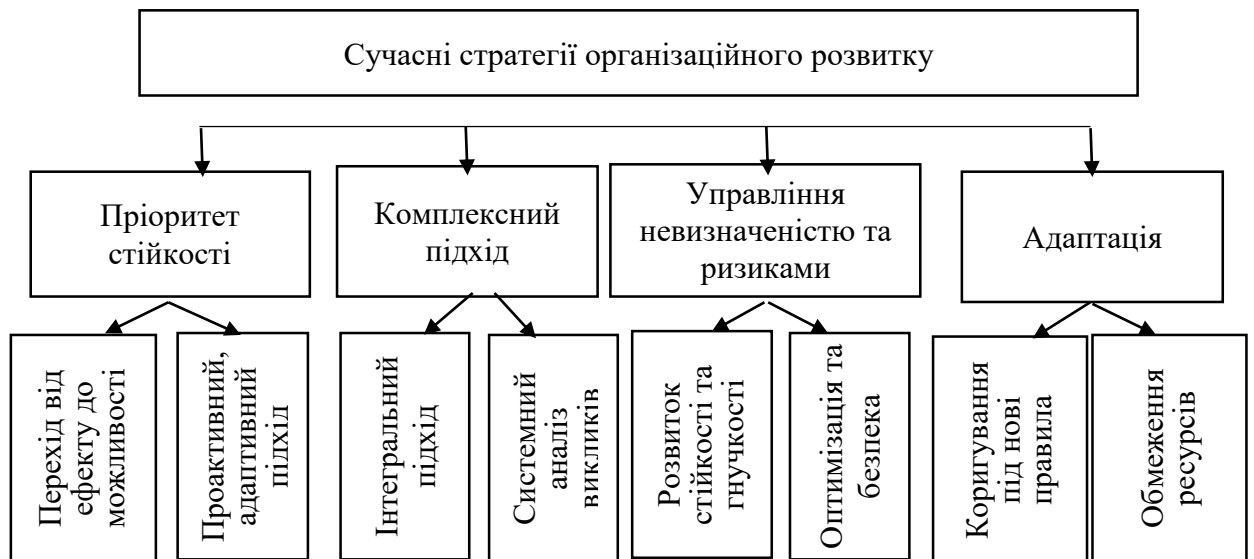


Рис. 1.3. Особливості формування стратегій організаційного розвитку [сформовано на основі 29; 30]

Ключовою складовою стає управління ризиками та оптимізація логістики задля безпеки. Крім того, стратегія має враховувати обмеження фінансових ресурсів, необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування та, за потреби, передбачати розроблення варіантів релокації діяльності, а також швидке коригування відповідно до нових урядових норм і регулювань.

Щодо цінностей та інтересів вітчизняних підприємств в умовах сьогодення, то на основі аналізу бачення дослідників [31-34] та власних спостережень можемо зазначити наступні посилені вектори змін (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Зміни у ціннісних орієнтирах вітчизняних підприємств

[систематизовано на основі 31-35]

Група цінностей	Основні цінності та інтереси
1	2
Людський капітал та безпека	Людський капітал та безпека – як пріоритет №1
	Підтримка та добробут працівників
	Забезпечення психологічної підтримки та відчуття безпеки персоналу
Операційна стійкість та гнучкість	Стабільність діяльності та безперервність роботи.
	Адаптивність та гнучкість у вирішенні проблем, швидке реагування на зміни
	Збереження та/або підвищення продуктивності праці

1	2
Ефективність та розвиток	Економічність (оптимізація витрат) та раціональне використання ресурсів
	Розвиток лідерства та ефективної комунікації в організації.
	Розширення мережі партнерів
Правова відповідальність	Дотримання чинного законодавства та нормативних актів, особливо в умовах їхніх змін

Таким чином, сучасне вітчизняне підприємство, в т. ч. й аграрної сфери діяльності, цінує не лише традиційні показники ефективності, але й передусім безпеку, стійкість, соціальну відповідальність та гнучкість як основу для збереження конкурентоспроможності в умовах кризи.

Система організаційних відносин та регламентів також зазнали сильного впливу змін зовнішніх обставин функціонування вітчизняних підприємств, зумовлених військовою агресією проти України, що, у власну чергу, відображається на змісті організаційного розвитку. Основні зміни у трудовому законодавстві, що викликали трансформації у зазначених елементах детально наведені у додатку А.

Наведені зміни в трудовому законодавстві є юридичною основою для радикальної організаційної адаптації підприємств в умовах високого ризику. Законодавство надає роботодавцям безпрецедентну операційну гнучкість через спрощення укладання та розірвання договорів, можливість переведення працівників на іншу роботу без їхньої згоди для ліквідації наслідків бойових дій, а також через гнучке регулювання робочого часу (до 60 годин/тиждень для критичної інфраструктури). Цей інструментарій дозволяє підприємствам швидко оптимізувати чисельність персоналу, зберігати економічність та забезпечувати безперервність роботи, навіть шляхом призупинення дії трудових договорів.

Ці правові зміни виступають потужним тригером для організаційного розвитку, оскільки вони не лише дозволяють, але й вимагають ефективного перегляду системи управління персоналом. Зокрема, зміни безпосередньо впливають на структурні та системні аспекти організаційного розвитку: вони

вимагають вдосконалення системи організації праці (перегляд графіків, норм праці, роботи в небезпечних умовах) та системи документів-регламентів (зміна кадрового адміністрування). Водночас, для збереження продуктивності та стабільності, організаційний розвиток має сфокусуватися на soft-складових: розвитку мобільності, адаптивності персоналу, впровадженні можливостей для перепідготовки та, що критично важливо, забезпеченні психологічної підтримки та відчуття безпеки працівників, оскільки саме це є ключем до виживання та успішного функціонування в непередбачуваних умовах.

Управління організаційним кліматом на підприємстві також є важливою складовою організаційного розвитку. При цьому управління морально-психологічним кліматом має враховувати його багаторівневу природу та тісний зв'язок зі сприйняттям працівників [систематизовано за 20]:

1) сприйняття організаційного середовища відбувається на двох взаємопов'язаних рівнях:

- організаційному – сприйняття формальних політик, процедур та практики, що діють на підприємстві загалом, наприклад, системи винагород, правила комунікації;

- індивідуальному – особисте сприйняття працівником свого робочого місця, ролі та безпосереднього керівництва;

2) клімат є суб'єктивним відображенням організаційного середовища. Управління кліматом повинно бути спрямоване на формування позитивного та узгодженого сприйняття політик і практик серед усіх працівників;

3) клімат не є самоціллю, а виступає інструментом для впливу на поведінку та ставлення працівників, їх мотивацію, задоволеність, лояльність;

4) управління кліматом вимагає свідомого та цілеспрямованого впливу менеджменту на всі аспекти, що формують сприйняття.

Організаційний клімат є важливою soft-складовою організаційного розвитку, яка прямо впливає на успіх трансформаційних процесів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Роль організаційного клімату в системі організаційного розвитку підприємств [сформовано автором на основі 20]

Таким чином, у системі організаційного розвитку управління кліматом перетворюється на стратегічний важіль, який не лише діагностує сприйняття, але й активно формує внутрішнє середовище, що підтримує адаптацію, інновації та успішну реалізацію стратегій розвитку підприємства.

Також важливим елементом організаційного розвитку є організаційний дизайн – це «гнучкий та адаптивний інструмент реалізації цілей стратегічного розвитку, може розглядатися як процес адміністрування та виконання стратегічного плану підприємства» [37].

За допомогою даних табл. 1.9 визначимо ключові акценти в організаційному дизайні як важливої складової організаційного розвитку в сучасних умовах. Зазначимо, що організаційний дизайн виступає ключовим інструментом організаційного розвитку, який перекладає загальну стратегію підприємства на мову конкретних структурних рішень, процесів, ролей і механізмів координації.

Ключові акценти в організаційному дизайні підприємства в сучасних умовах [сформовано на основі 21]

Акцент	Характеристика
Креативність як рушійна сила	Сучасний організаційний дизайн має будуватися на креативній основі. Це означає, що структура та процеси мають стимулювати генерацію нових ідей, інновацій та нестандартних рішень.
Клієнтоорієнтований дизайн	Акцент робиться на побудові структури навколо потреб споживача, а не лише навколо внутрішніх функцій. Організаційний дизайн повинен забезпечувати гнучку та швидку реакцію на запити ринку
Адаптивність до цифровізації	Організаційний дизайн повинен бути гнучким та адаптивним для інтеграції цифрових технологій та швидкого реагування на технологічні зміни. Це вимагає відходу від жорстких ієрархічних структур
Підтримка інновацій	Дизайн має активно підтримувати інноваційну діяльність, можливо, шляхом створення спеціалізованих інноваційних хабів, крос-функціональних команд або мережевих структур, що дозволяють швидко формувати проєктні групи.
Відхід від вертикалі	В умовах цифровізації та зростання швидкості змін, акцент зміщується на горизонтальну координацію та мережеві структури. Це сприяє швидшому обміну інформацією та прийняттю рішень без необхідності проходження багатьох ієрархічних рівнів.
Проєктно-орієнтований підхід	Дизайн має забезпечувати ефективне функціонування проєктних та матричних структур, де ролі та відповідальність можуть гнучко змінюватися залежно від поточних завдань

Отже, У сучасній системі організаційного розвитку організаційний дизайн має бути гнучким, креативним та інтегрованим з цифровими технологіями, сприяючи горизонтальній взаємодії та виступаючи каталізатором для реалізації стратегічних та інноваційних цілей підприємства.

Дизайн також впливає на формування організаційної культури. Створення більш горизонтальної та креативної структури сприяє культивуванню довіри, співпраці та ризикованої поведінки серед співробітників, що є необхідною умовою для успішного організаційного розвитку. При цьому організаційна культура також належить до важливих soft-складових організаційного розвитку, та враховуючи взаємозалежність з іншими структурними елементами та виклики сьогодення, також зазнає суттєвих змістовних змін.

На основі аналізу сучасних досліджень з питань розвитку корпоративної культури вітчизняних підприємств [38-40], можна виділити наступні ключові особливості розвитку організаційної культури, її ролі як важливої складової організаційного розвитку:

1) організаційна культура виявляється особливо важливою в умовах радикальних і швидких змін. Культура визначає способи реагування працівників на стресові ситуації та внутрішні конфлікти, що є критичним для збереження стабільності;

2) під впливом стресу та зовнішніх загроз цінності та норми організації можуть переоцінюватися. Акцент переноситься з довгострокового планування на виживання, безпеку, згуртованість та волонтерську діяльність:

3) трансформація може мати як позитивний (стимулювання інновацій, швидка зміна стратегій для виживання), так і негативний вплив (породження внутрішніх конфліктів, погіршення комунікації). Тому управління трансформацією організаційної культури стає ключовим аспектом кризового менеджменту;

4) організаційна культура виступає фундаментом для розвитку персоналу, зокрема шляхом інтеграції цінностей навчання та самовдосконалення;

5) впливає на психологічне середовище та соціально-психологічний клімат, які необхідні для ефективного навчання. Надійна, спрямована на підтримку культура здатна зберегти високий рівень моралі, мотивації та продуктивності працівників навіть у найскладніших умовах;

6) організаційна культура сприяє згуртованості колективу та забезпечує єдність у прийнятті важливих рішень, що є дуже важливим для швидкої реалізації стратегій організаційного розвитку;

7) організаційна культура впливає на сприйняття підприємства зовнішніми стейкхолдерами, підвищуючи довіру та формуючи позитивний імідж бізнесу, що є важливим для збереження стабільності;

8) організаційна культура є носієм норм і цінностей, які або сприяють

(культура інновацій, довіри), або гальмують (культура інерції, опору) процес організаційного розвитку.

Таким чином розвиток організаційної культури в системі організаційного розвитку повинен бути спрямований на свідому її трансформацію у бік високої адаптивності, згуртованості та підтримки. Це дозволяє перетворити кризові виклики на рушійну силу для інновацій та стабілізації діяльності підприємства.

Отже, організаційний розвиток є стратегічною, системною та безперервною відповіддю підприємства на виклики мінливого середовища, керуючись принципами наукової обґрунтованості, адаптивності та орієнтації на людський капітал. Зовнішні чинники та внутрішні проблеми вимагають від організаційного розвитку комплексної трансформації. В умовах кризи стратегічний акцент зміщується на операційну стійкість, безпеку та гнучкість, що відображається у зміні ціннісних орієнтирів та використанні правових змін для адаптивного управління персоналом. У цьому контексті організаційний розвиток сфокусований на soft-складових: організаційний дизайн має бути гнучким, креативним, горизонтальним та інтегрованим з цифровізацією; організаційний клімат виступає стратегічним важелем для підвищення мотивації та лояльності; а організаційна культура підлягає свідомій трансформації у бік згуртованості та підтримки для забезпечення стійкості та інновацій.

Висновки до розділу 1.

1. Організаційний розвиток – це стратегічно орієнтована, запланована та систематична діяльність, сфокусована на підвищенні довгострокової організаційної ефективності та здатності до самооновлення. В умовах мінливого бізнес-середовища, яке характеризується технологічними

проривами та екологічними викликами, організаційний розвиток стає не перевагою, а необхідною умовою виживання.

2. Поняття «розвиток» є багатограним та еволюційним. Воно пройшло шлях від асоціації виключно з економічним зростанням до сучасного багаторівневого визначення, яке розглядає його як систематичний перехід до нового стану відносної стійкості через постійні зміни. Філософсько-діалектичний підхід додатково підкреслює, що розвиток – це складний, системно організований рух, що відбувається через єдність та боротьбу протилежностей, які призводять до якісних трансформацій.

3. Організаційний розвиток є комплексним процесом трансформації, який має чітку мету та об'єкт впливу. Мета полягає у підвищенні здатності організації вирішувати проблеми та її самооновленні. Об'єкт впливу охоплює вдосконалення внутрішніх структур, процесів і ресурсів, а також організаційної культури та переконань персоналу. Кінцевим результатом організаційного розвитку є досягнення нового, вищого рівня фаховості та стійкої ефективності. Він вимагає гармонійної взаємодії трьох фундаментальних вимірів стійкого розвитку: економічного, соціального та екологічного, без поступки одним аспектом задля досягнення вигоди в іншому.

4. Ефективний організаційний розвиток вимагає узгоджених змін у всіх ключових складових: управлінській, інформаційній, технологічній, організаційній, фінансовій та соціально-психологічній. Ці складові реалізуються через ієрархію форм – від підприємства в цілому до міжособистісних та індивідуальних відносин, і всі вони мають бути узгоджені зі стратегією розвитку та інноваційним розвитком персоналу.

5. Для аграрного підприємства у мінливому середовищі організаційний розвиток має чітку специфіку. Це включає необхідність гнучких та сценарних стратегій, трансформацію культури в бік інновацій, децентралізацію організаційного дизайну, інтеграцію системи праці з ІТ-системами та

радикальне підвищення ІТ-грамотності та аналітичних компетентностей персоналу.

6. Ефективне управління організаційним розвитком ґрунтується на ключових принципах: системності та комплексності, стратегічної орієнтації, безперервності, наукової обґрунтованості та орієнтації на людський капітал, який є головним рушієм змін і вимагає постійної уваги до розвитку компетентностей. Необхідність організаційного розвитку визначається сукупністю зовнішніх чинників, які вимагають від підприємства фінансової, управлінської та організаційної гнучкості. Внутрішні чинники вказують на необхідність реінжинірингу процесів, трансформації культури в бік інноваційності та масштабних програм розвитку персоналу.

7. В умовах високої невизначеності стратегія організаційного розвитку набуває оборонно-наступального характеру. Акцент зміщується з максимізації прибутку на забезпечення операційної стійкості, безпеки персоналу та збереження ключових активів. Стратегія має бути проактивною, адаптивною та спрямованою на зменшення невизначеності. Сучасне підприємство цінує передусім безпеку, підтримку та добробут працівників, операційну стійкість та гнучкість, а також правову відповідальність, що стає основою його конкурентоспроможності.

8. Організаційний клімат є стратегічним важелем організаційного розвитку та рушійною силою змін, що впливає на сприйняття працівників. Управління кліматом має бути спрямоване на формування позитивного середовища для підвищення лояльності, мотивації та психологічної готовності до інновацій. Організаційний дизайн є ключовим інструментом організаційного розвитку для реалізації стратегії. Акценти зміщуються на креативну основу, клієнтоорієнтованість, адаптивність до цифровізації та відхід від вертикалі на користь горизонтальної координації та проектно-орієнтованих, гнучких структур. Організаційна культура під час кризи зазнає свідомої трансформації у бік високої адаптивності, згуртованості та підтримки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Об'єктом цього дослідження обрано багатoproфільне приватне аграрне підприємство, розташоване у Полтавському районі. Воно є яскравим прикладом комплексного ведення сільського господарства. Загальні відомості представимо за допомогою даних рис. 2.1.

Заснування	<ul style="list-style-type: none"> • 27 квітня 2000 р.
Форма власності	<ul style="list-style-type: none"> • приватне підприємство
Правовий статус	<ul style="list-style-type: none"> • діяльність регламентується як загальними нормами для приватних підприємств, так і специфічними вимогами агробізнесу

Рис. 2.1. Загальні відомості про підприємство, 2020-2024 рр.

Управлінська модель досліджуваного підприємства відрізняється високою централізацією та гнучкістю, що є прямою наслідком його структури:

- 1) єдиний власник – підприємство засноване однією особою. Директор поєднує функції ключового власника та кінцевого бенефіціара;
- 2) оперативне прийняття рішень – централізація влади забезпечує швидке прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- 3) швидка реакція на ринок – це дає змогу миттєво реагувати на ринкові зміни: оперативно змінювати сівозміну, швидко закуповувати дефіцитні ресурси або вигідно реалізовувати врожай;

4) проста організаційна схема – внутрішня структура є нескладною, що полегшує її адаптацію до поточних виробничих потреб.

Ефективний механізм використання прибутку слугує потужним стимулом для розвитку підприємства, оскільки отриманий прибуток швидко спрямовується власником назад у виробництво, що безпосередньо стимулює постійну модернізацію технічного парку та розвиток тваринництва. Така політика прямого реінвестування, у свою чергу, позитивно впливає на забезпечення та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас, діяльність підприємства вимагає від керівництва високої компетентності, оскільки вона невід’ємно пов’язана з необхідністю постійно управляти складними біологічними та ринковими ризиками, характерними для агробізнесу.

Підприємство не концентрується лише на зернових, а займається тваринництвом (скотарство, свинарство) та овочівництвом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Напрямки спеціалізації підприємства, 2020-2024 рр.

Досліджуване підприємство реалізує модель замкненого циклу виробництва. Підприємство самостійно виробляє та реалізує силос, забезпечуючи повну незалежність власного тваринництва від зовнішньої кормової бази. Корми для тваринництва вирощуються силами власного рослинництва, а отриманий гній використовується як цінне органічне добриво для полів. Такий підхід не лише оптимізує собівартість продукції та знижує залежність від постачальників, але й сприяє збереженню родючості ґрунтів.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною діяльності підприємства. Будучи одним із ключових роботодавців у місцевій громаді, стабільність підприємства прямо впливає на добробут її мешканців. Підприємство активно виконує свою соціальну роль, надаючи допомогу громаді та підтримуючи місцеву інфраструктуру.

Місія ПП досліджуваного підприємства полягає у створенні високоякісної сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої безпеки регіону та країни. Це досягається шляхом ефективного господарювання на землі, збереження її родючості та використання інноваційних технологій, одночасно підтримуючи стійкий розвиток місцевої громади.

На основі аналізу діяльності підприємства та бесід з адміністративним персоналом підприємства було чітко ідентифіковано ключові ціннісні орієнтири, які формують його політику та функціонування (рис. 2.3).

Розглянемо детальніше кожен цінність:

– «Якість» – усвідомлення суспільної ролі суб'єкта, що виражається у глибокій відповідальності за якість кінцевого продукту та в т. ч. внесок у забезпечення продовольчої незалежності регіону;

– «Довгострокова стійкість та впевненість» – ключова, на наш погляд, цінність, що базується на багаторічному досвіді та диверсифікації, забезпечуючи стійкість позицій на ринку навіть під час криз. Вона є джерелом впевненості для співробітників та інвестиційної привабливості для партнерів;

– «Етичне ставлення до праці та землі» – шанобливе ставлення до землі та усвідомлення цінності результатів власної праці, що формує високу виконавчу дисципліну та якість виробничих процесів;



Рис. 2.3. Система цінностей підприємства, 2020-2024 рр.

– «Раціональна диверсифікація» – пріоритет багатогалузевого розвитку як стратегічної основи економічної стійкості та максимізації ефективності через раціональне використання всіх доступних ресурсів;

- «Соціальна відповідальність» – свідоме підтримання репутації як великого та стабільного роботодавця й сумлінного платника податків, що підтверджує статус надійного партнера і соціально орієнтованого бізнесу в громаді.

Наступним етапом нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства (рис. 2.4).

Таким чином досліджуване аграрне підприємство є зразком комплексного та фінансово стійкого аграрного підприємства, що демонструє здатність до стабільного зростання навіть у кризових умовах. Його внутрішня сила базується на ефективній моделі вертикальної та горизонтальної

диверсифікації, яка створює багатоканальний дохід та мінімізує залежність від кон'юнктури одного ринку або врожаю.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока стійкість та адаптивність. 2. Багатогалузевий характер діяльності, що створює багатоканальний дохід та мінімізує ринкові/кліматичні ризики від коливань цін на окремі культури 3. Наявність замкненого виробничого циклу. 4. Сильна позитивна динаміка розвитку, ефективності та значна фінансова стійкість. 5. Постійна модернізація технічного парку та впровадження точних технологій землеробства. 6. Висока централізація управління дозволяє швидко приймати рішення. 7. Соціальна відповідальність, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі показники окремих лідерських компетенцій, зокрема мотиваційного впливу, емоційного інтелекту та інноваційності. 2. Залежність від зовнішніх факторів виробництва. 3. Недостатній рівень «м'яких» компетенцій може обмежувати ефективність командної роботи та зменшувати залученість персоналу. 4. Логістичні ризики. 5. Висока вразливість виробництва до погодно-кліматичних аномалій, що вимагає значних інвестицій у страхування.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність стратегічних цілей щодо розвитку. 2. Світові тренди на зелене лідерство та екологічну стійкість. 3. Використання вимог цифрової моделі лідерства та вже впроваджених точних технологій для подальшої цифровізації та підвищення конкурентоспроможності. 4. Використання зовнішніх викликів та конфліктів як стимулу до інноваційного розвитку, що вимагає розвитку компетенцій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Макроекономічна нестабільність та високий рівень інфляції 2. Висока чутливість до кризових викликів, що можуть спричинити різке зростання собівартості та падіння рентабельності. 3. Функціонування у висококонкурентному бізнес-середовищі. 4. Загальна проблема для агросектору, на тлі якої підприємство змушене залучати та утримувати кваліфікованих працівників за допомогою соціальної політики. 5. Необхідність постійно управляти складними біологічними та ринковими ризиками, які є невід'ємною частиною агробізнесу

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Завдяки замкненому циклу виробництва та постійній модернізації технічного парку підприємство забезпечує високий рівень операційної ефективності та контролю над собівартістю, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі. Висока централізація та гнучкість управління, що характерна для підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та ринкові зміни.

Стратегія підприємства чітко орієнтована на довгострокову стабільність і визначається його основними цінностями, зокрема Продовольчою безпекою та комплексністю господарювання. Крім економічної стійкості, підприємство успішно інтегрує корпоративну соціальну відповідальність, будучи ключовим роботодавцем і партнером місцевої громади. Цей соціально-відповідальний підхід не лише зміцнює імідж, але й слугує стратегічним інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, мінімізуючи вплив загальної проблеми дефіциту персоналу в агросекторі.

Попри значні сильні сторони, підприємство має зони для стратегічного розвитку, пов'язані переважно з лідерським потенціалом. Зокрема, низькі показники окремих «м'яких» компетенцій управлінського персоналу можуть обмежувати ефективність командної роботи та потенціал до інновацій. З огляду на світові тренди, підприємство має значні можливості для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій шляхом цілеспрямованого розвитку цих компетенцій, що дозволить повною мірою використати наявну технологічну базу та адаптуватись до вимог цифрової моделі лідерства й ефективно управляти майбутніми кризовими викликами.

Далі проведемо PEST-аналіз, визначаючи силу впливу кожного з виявлених факторів за методикою [41] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати PEST-аналізу діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Категорія	Фактор	Ймовірність (1-5)	Загальний показник
1	2	3	4
Політичні (P)			
P1. Військово-політична нестабільність та ризики	5	5	25
P2. Державне регулювання (квоти, обмеження)	4	3	12
P3. Податкова та земельна політика	4	4	16
Разом	13	12	53
Економічні (E)			
E1. Волатильність цін на ресурси (паливо, ЗЗР)	5	5	25
E2. Інфляція та висока вартість кредитування	4	4	16
E3. Конкурентне середовище агроринку	3	3	9
Разом	12	12	50

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
Соціальні (S)			
S1. Дефіцит кваліфікованих кадрів	4	4	16
S2. Зростання вимог до КСВ	3	2	6
S3. Тренд на «зелену» та якісну продукцію	3	3	9
Разом	10	9	31
Технологічні (Т)			
T1. Впровадження точного землеробства	4	5	20
T2. Розвиток біотехнологій та селекції	3	3	9
T3. Цифрова трансформація управління	4	4	16
Разом	11	12	45
Всього	46	45	179

Середньозважений бал за кожною групою дозволяє визначити найбільш критичний фактор зовнішнього середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок середньозваженого балу за результатами PEST-аналізу діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Категорія	Сума	Кількість факторів	Середньозважений бал
Політичні (P)	53	3	17,7
Економічні (E)	50	3	16,7
Соціальні (S)	31	3	10,3
Технологічні (Т)	45	3	15,0
Загальний середньозважений бал	179	12	14,9

Результати кількісного PEST-аналізу підтверджують високий рівень зовнішніх загроз для досліджуваного підприємства у поточному періоді:

- критична сфера (понад 16,5 б.) – політичні (17,7 б.) та економічні (16,7 б.) чинники. Їх високий бал обумовлений сильним впливом та високою ймовірністю військової нестабільності та цінової волатильності на ресурси. Це свідчить про те, що стратегія підприємства має бути максимально сфокусована на мінімізації зовнішніх шоків (що відповідає обраній стратегії диверсифікації та стабільності);

- важлива сфера (14–16,5 балів) – технологічні чинники (15,0 балів)

мають значний вплив, що підкреслює необхідність постійних інвестицій у модернізацію та інновації для збереження конкурентоспроможності;

- сфера можливостей (нижче 14 балів) – соціальні чинники (10,3 бали) мають найменший агрегований негативний вплив. Це підтверджує, що соціально-відповідальний підхід підприємства є ефективним механізмом для нівелювання загальних загроз, пов'язаних із дефіцитом кадрів.

Характеризуючи обрану менеджментом підприємства стратегію – диверсифікації та стабільності, можемо зазначити, що вона базується на вертикальній та горизонтальній диверсифікації, що передбачає одночасне ведення кількох незалежних видів діяльності. Цей багатогалузевий підхід має ключове значення для мінімізації агрономічних і ринкових ризиків, зокрема тих, що пов'язані з коливанням цін на окремі культури, та для забезпечення внутрішньої економічної стійкості.

На операційному рівні підприємство постійно інвестує у модернізацію технічного парку та впровадження точних технологій землеробства. Це дозволяє оптимізувати показники врожайності та суттєво знизити собівартість продукції.

Крім того, невід'ємною частиною стратегії є соціально-відповідальний підхід: підприємство активно формує образ надійного роботодавця, що є критично важливим для ефективного залучення та утримання висококваліфікованих кадрів у громаді.

Отже, стратегія діяльності підприємства є комплексною та може бути визначена як стратегія диверсифікації та стабільності, сфокусована на довгостроковій стійкості, економічній ефективності та соціальній інтеграції (табл. 2.3).

Ключовим елементом стратегії є багатогалузевий характер діяльності, який реалізується через дві основні форми диверсифікації.

Стратегічна увага приділяється підвищенню ефективності виробничих процесів через інновації:

- модернізація технічного парку – постійне оновлення обладнання та

сільськогосподарської техніки. Це забезпечує високу якість виконання польових робіт, знижує витрати палива та мінімізує простої;

- впровадження точних технологій – застосування елементів точного землеробства (GPS-навігація, диференційоване внесення добрив, моніторинг врожайності).

Таблиця 2.3

Ключові аспекти стратегії диверсифікації підприємства, 2020-2024 р.

Форма	Характеристика	Мета	Результат
Горизонтальна (продуктова) диверсифікація	Передбачає одночасне вирощування кількох незалежних сільськогосподарських культур та ведення тваринництва	Мінімізація ринкових ризиків, пов'язаних із коливанням цін на окремі культури, а також зниження агрономічних ризиків – різні культури мають різну стійкість	Створення внутрішньої економічної стійкості та зменшення залежності від кон'юнктури одного ринку
Вертикальна інтеграція	Створення внутрішнього циклу виробництва, де продукція одного підрозділу є ресурсом для іншого	Забезпечення незалежності у кормовій базі, а також використання гною як органічного добрива	Оптимізація собівартості продукції, зниження залежності від зовнішніх постачальників та підвищення екологічності господарювання

Метою описаної стратегічної уваги є – оптимізувати врожайності на кожній ділянці поля та зниження собівартості продукції шляхом раціонального використання ресурсів (насіння, добрив, ЗЗР).

Стратегія також включає активний соціально-відповідальний підхід, спрямований на забезпечення стабільності людських ресурсів і добробут громади. Підприємство позиціонує себе як надійний роботодавець і активно підтримує місцеву громаду (інфраструктура, соціальна допомога) з метою залучення та утримання висококваліфікованих працівників, які є критично важливими для роботи з новітніми технологіями та управління комплексними ризиками агробізнесу. Таким чином підприємство формує позитивний імідж

та кадрову стабільність, що є не менш важливим елементом стійкості, ніж фінансова диверсифікація.

Узагальнюючи, досліджуване аграрне підприємство функціонує як фінансово стійке та комплексне аграрне підприємство, чия ефективність базується на стратегії вертикальної та горизонтальної диверсифікації і високоцентралізованій управлінській моделі, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечує оперативне реінвестування прибутку в модернізацію. Незважаючи на те, що підприємство успішно нівелює критичні політичні та економічні загрози (високі бали у PEST-аналізі) через свою структуру та соціально-відповідальний підхід до утримання кадрів, його головна слабкість лежить у низьких показниках «м'яких» лідерських компетенцій управлінського персоналу, що є основним обмежуючим фактором для повноцінного використання технологічних можливостей та інноваційного розвитку.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Ефективна господарська діяльність підприємства прямо залежить від якості та структури його трудових ресурсів, оскільки він є ключовим активом, що формує базові передумови для розвитку. За допомогою даних рис. 2.5 проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу підприємства.

За період 2020-2024 рр. спостерігається певна стабільність середньооблікової чисельності персоналу з невеликим перевищенням у 2023 р. та подальшим зниженням. У 2020 та 2021 рр. чисельність персоналу була незмінною і становила 241 особу.

Така динаміка вказує на прогнозованість потреби в персоналі та відсутність необхідності у значних структурних чи кількісних корективах у штатному розкладі протягом зазначеного періоду.

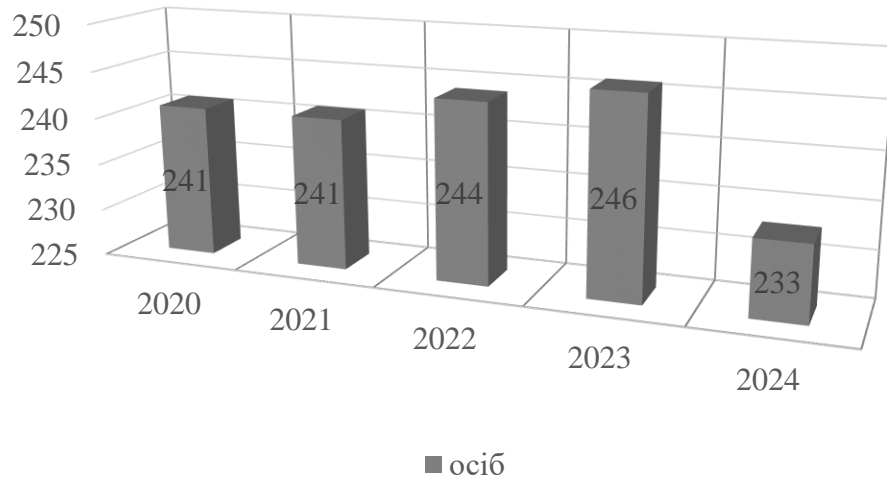


Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Протягом 2022 р. чисельність персоналу дещо зросла, досягнувши 244 осіб (приріст 1,2 %). У 2023 році цей показник досяг пікового значення за весь період – 246 осіб, що на 2,1 % перевищило базисний рік. Однак, у 2024 р. відбулося найбільш відчутне скорочення до 233 осіб. Це на 13 осіб менше порівняно з піковим 2023 р., і, що важливо, є найнижчим показником за весь аналізований період, будучи меншим від базисного року на 3,3 %. Зменшення середньооблікової чисельності пояснюється об'єктивними причинами.

Хоча людський капітал визнається важливим активом, ефективність та стійкість аграрного підприємства нерозривно пов'язана з його матеріально-технічною базою. Основу цієї бази формують основні засоби, які визначають технологічний рівень, виробничу потужність та, зрештою, конкурентоспроможність продукції. З огляду на необхідність постійної модернізації та впровадження точних технологій, наступним етапом дослідження є детальний аналіз динаміки, ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	44690,0	48449,0	55197,0	52945,0	55224,0	10534,0	23,6
на кінець року	48449,0	55197,0	52945,0	55224,0	62203,0	13754,0	28,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	46569,5	51823,0	54071,0	54084,5	58713,5	12144,0	26,1
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	63507,0	74690,0	85859,0	98819,0	106766,0	43259,0	68,1
на кінець року	74690,0	85859,0	98819,0	106766,0	116683,0	41993,0	56,2
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	69098,5	80274,5	92339,0	102792,5	111724,5	42626,0	61,7
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	58,7	60,7	60,9	65,1	65,9	7,2	x
на кінець року	60,7	60,9	65,1	65,9	65,2	4,6	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	59,7	60,8	63,0	65,5	65,6	5,9	x

Протягом аналізованого періоду 2020-2024 рр. спостерігалася стійка позитивна динаміка вартості основних засобів, яка зросла на 26,1 % за середньорічним показником (або на 12144,0 тис. грн) до 2024 року. Це є прямим свідченням активного інвестування у матеріально-технічну базу та оновлення фондів. Однак, паралельно відбувалося більш значне зростання суми зносу (на 61,7 % за середньорічним показником). У результаті, рівень зносу суттєво зріс із 59,7 % до 65,6 % (на 5,9 п. пт). Такий високий та зростаючий рівень зносу фондів сигналізує про значний фізичний та моральний знос, що підвищує ризики аварій, збільшує витрати на ремонт і може знижувати загальну продуктивність. Це підкреслює нагальну потребу в прискореній модернізації та заміні застарілого обладнання.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо ефективність використання основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	-0,1	-22,4
Фондоозброєність, тис. грн /особу	193,2	215,0	221,6	219,9	252,0	58,8	30,4
Фондовіддача, тис. грн	2,7	2,8	2,7	3,5	3,5	0,8	28,8
Рентабельність основних засобів, %	20,7	59,6	0,9	17,0	40,9	20,2	x

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про суттєве підвищення віддачі від інвестованих коштів. Ключовим доказом цього є значне зростання фондовіддачі, яка збільшилася на 28,8 % (з 2,7 тис. грн до 3,5 тис. грн). Це означає, що кожна гривня, вкладена у виробничі фонди, почала генерувати на 28,8 % більше доходу. Відповідно, показник фондомісткості продемонстрував позитивну динаміку зниження на 22,4 % (з 0,4 до 0,3 тис. грн), підтверджуючи підвищення раціональності використання наявних фондів.

Паралельно спостерігалось значне та стабільне зростання фондоозброєності – на 30,4 % (з 193,2 тис. грн/особу до 252,0 тис. грн/особу). Таке зростання підтверджує підвищення технічної оснащеності праці на підприємстві, що є необхідною передумовою для зростання її продуктивності. Оскільки зростання фондоозброєності в даному випадку супроводжується зростанням фондовіддачі, це свідчить про те, що інвестиції в основні засоби ефективно трансформуються у фінансовий результат, а не просто збільшують їхню вартість.

Незважаючи на цю позитивну динаміку, рентабельність основних засобів була дуже нестабільною, переживши різкий спад до 0,9 % у 2022 р.

через вплив кризових/воєнних чинників. Проте, до 2024 р. показник суттєво відновився та досяг 40,9 %, що на 20,2 п. п. перевищило рівень базисного 2020 р. (20,7 %).

Отже, кінцевий результат, попри значні коливання, фіксує суттєве підвищення загальної економічної ефективності використання основних засобів протягом аналізованого періоду.

Слідом за аналізом основних засобів, які формують матеріально-технічний фундамент підприємства, важливим для оцінки операційної ефективності є дослідження оборотних засобів. Ці фонди, на відміну від основних, повністю споживаються протягом одного виробничого циклу і визначають платоспроможність, ліквідність та гнучкість підприємства [42].

Ефективне управління структурою та динамікою оборотних засобів, а також швидкість їхнього обороту, має прямий вплив на фінансову стійкість підприємства і його здатність оперативно реагувати на ринкові та кризові виклики (табл. 2.6). Протягом 2020–2024 рр. досліджуване підприємства демонструвало активне нарощування оборотного капіталу: його середньорічна вартість зросла на 52,3 % (з 79747 тис. грн до 121489,5 тис. грн).

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	79747	98214	116551	116300,5	121489,5	41742,5	52,3
Запаси, в т.ч.:	47038	65504,5	83427	79811	74694	27656	58,8
виробничі запаси	11854	14356,5	14292	14423,5	20202	8348	70,4
незавершене виробництво	9157	13408	13794	10781,5	9279	122	1,3
готова продукція	25969,5	37694	55271,5	54487,5	45085,5	19116	73,6
товари	57	46	69,5	118,5	127,5	70,5	123,7
Поточні біологічні активи	15519,5	13713	16271	20708,5	21774,5	6255	40,3

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	749,5	783	1271	1315,5	1266	516,5	68,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками	13418,5	13600	10181	8437,5	14569,5	1151	8,6
Гроші та еквіваленти	2932	4484,5	5273,5	5933,5	9086,5	6154,5	209,9

Це зростання є наслідком як збільшення масштабів діяльності, так і впливу інфляційних процесів.

Запаси залишаються найбільшою складовою, приріст яких (на 58,8 %) розподілився між виробничими запасами (на 70,4 %, що свідчить про створення буферів для безперебійної роботи) та готовою продукцією (на 73,6 %). Хоча значне зростання готової продукції вказує на успіхи виробництва, воно також сигналізує про ризик надлишкового накопичення та можливі проблеми зі збутом.

Найбільш вражаючим стало зростання грошових коштів та їх еквівалентів – на 209,9 %, що вказує на значне зміцнення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Помірне зростання дебіторської заборгованості (за продукцію на 68,9 %) є очікуваним при збільшенні обсягів реалізації, але вимагає уважного контролю за її якістю.

Використовуючи дані табл. 2.7, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

Аналіз показників обіговості відображає неоднозначну динаміку використання оборотних засобів впродовж 2020-2024 рр. в досліджуваному підприємстві, з чітким покращенням ефективності наприкінці періоду. Зокрема, у 2024 р. коефіцієнт обороту зріс до 1,7 (на 0,104 вище, ніж у 2020 р.). Це свідчить про успішне прискорення обігу оборотного капіталу, де кожна гривня фондів почала генерувати більший обсяг реалізованої продукції.

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,6	1,5	1,3	1,6	1,7	0,104
Коефіцієнт завантаження	0,63	0,68	0,79	0,62	0,59	-0,039
Тривалість одного обороту, днів	231	161	108	242	163	-68

Найбільш суттєвим позитивним результатом стало скорочення тривалості одного обороту на 68 днів (з 231 до 163 днів). Це значне прискорення означає, що грошові кошти, вкладені в оборотні засоби, повертаються значно швидше, що прямо підвищує ліквідність та фінансову стійкість підприємства, незважаючи на кризове уповільнення обігу в середині періоду (2022 р.).

Підсумовуючи наш аналіз діяльності підприємства, проаналізуємо динаміку основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства за 2020-2024 рр. (табл. 2.8).

Протягом аналізованого періоду 2020-2024 рр. підприємство продемонструвало потужну позитивну фінансову динаміку, успішно нарощуючи масштаби діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції показав стійке та значне зростання, збільшившись на 62,4 % (на 78653,0 тис. грн). Це свідчить про успішне розширення ринків збуту або підвищення попиту на товари та послуги підприємства.

Паралельно, собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла – на 57,8 % (на 59069,0 тис. грн), що відображає загальне збільшення виробничих витрат, спричинене інфляцією та зовнішніми чинниками. Незважаючи на це, валовий прибуток зріс ще швидше – на 82,4 %. Цей факт є досить важливим, оскільки темп зростання прибутковості випереджає темп зростання собівартості та чистого доходу.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	126019,0	145464,0	147606,0	186957,0	204672,0	78653,0	62,4
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	23776,0	45430,0	18699,0	26329,0	43360,0	19584,0	82,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102243,0	100034,0	128907,0	160628,0	161312,0	59069,0	57,8
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	10851,0	33089,0	3295,0	10695,0	26533,0	15682,0	144,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	9655,0	30904,0	482,0	9200,0	24023,0	14368,0	148,8
Рівень рентабельності, %	9,4	30,9	0,4	5,7	14,9	5,4	x

Ключовим моментом у фінансовій історії періоду став 2022 р., коли підприємство зіткнулося з різким падінням валового прибутку (до 18699,0 тис. грн) на тлі значного зростання собівартості. Це було прямим наслідком зовнішніх кризових чинників, спричинених початком повномасштабної військової агресії, логістичними проблемами та різким стрибком цін на ресурси.

Проте, до 2024 р. підприємство не лише повністю відновило свої фінансові позиції, але й суттєво їх покращило. Чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на 148,8 % (з 9655,0 тис. грн до 24023,0 тис. грн), що є найвищим темпом зростання серед усіх показників. Цей успіх відобразився і на рентабельності: після критичного мінімуму 0,4 % у 2022 р., показник у 2024 р. досяг 14,9 %, перевищивши базисний рівень 2020 р. (9,4 %). Таким чином, фінансова ефективність покращилася на 5,5 відсоткових пунктів, що

вказує на успішне управління витратами та оптимізацію ціноутворення в умовах підвищеної динаміки зростання масштабів діяльності.

Отже, за результатами всебічного техніко-економічного аналізу діяльності підприємства за 2020-2024 рр. встановлено, що, незважаючи на критичну фінансову кризу 2022 р., досліджуване підприємство продемонструвало потужну відновлювальну динаміку, підтверджену суттєвим зростанням чистого доходу та чистого прибутку до кінця періоду. Ключовим фактором, що зміцнив фінансову стійкість, стало значне підвищення ефективності управління активами, включаючи прискорення обігу оборотних засобів та зростання фондівіддачі. Однак, головним стратегічним ризиком, що загрожує довгостроковій конкурентоспроможності, залишається високий (понад 65 %) та зростаючий рівень фізичного зносу основних засобів. Це вимагає пріоритетного прискорення програм якісної модернізації фондів, а також удосконалення системи управління персоналом для забезпечення безперебійності виробництва та адаптації до вимог цифрового середовища.

2.3. Аналіз системи управління організаційним розвитком на підприємстві

Логіка дослідження особливостей організаційного розвитку підприємства, на наш погляд, має бути сфокусована на оцінці поточної управлінської моделі, ідентифікації кадрових розривів та обґрунтуванні програми подальшого розвитку.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Вона має як власні переваги, так і недоліки (рис. 2.6). Лінійно-функціональна структура управління підприємством є міцною основою для підтримки стратегії стабільності та диверсифікації. Її головна перевага полягає у забезпеченні чіткої вертикалі відповідальності та єдиноначальності, що

ідеально відповідає моделі, де власник-директор приймає швидкі та оперативні рішення.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Чітка вертикаль відповідальності 2. Висока ефективність у стабільних умовах 3. Спеціалізація та професіоналізм 4. Контроль та фінансова дисципліна	1. Обмеження гнучкості та інноваційності. 2. Надмірне навантаження на топменеджмент 3. Бюрократизація та міжфункціональні бар'єри 4. Залежність від компетенцій керівництва
Можливості	Загрози
1. Впровадження цифрової моделі. 2. Розвиток гнучких команд 3. Підвищення кваліфікації функціоналів	1. Загроза кризової інерції 2. Конфлікт між цілями та функціоналізмом 3. Залежність від ключової особи

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу структури управління підприємством, 2020-2024 рр.

Завдяки цій структурі функціональні спеціалісти (агрономи, інженери) можуть надавати висококваліфіковані консультації, ефективно підтримуючи впровадження точних технологій і забезпечуючи фінансову дисципліну.

Однак, ефективність цієї структури значно обмежується її жорсткістю та надмірною централізацією. Ці характеристики створюють стратегічний ризик інерції та обмежують гнучкість ініціатив на нижчих рівнях управління. Найбільша вразливість лінійно-функціональної структури управління полягає у її залежності від компетенцій лінійних керівників. Це підвищує ризик перевантаження топменеджменту та загрожує безперервності діяльності у разі відсутності ключової особи.

Стратегічний організаційний розвиток має бути спрямований на підвищення адаптивності в межах існуючої управлінської структури. Підприємство має скористатися можливостями цифрової трансформації, використовуючи наявну структуру управління як базу для впровадження ІТ-систем. Ключовим завданням є цільовий розвиток лідерського потенціалу через програми, сфокусовані на когнітивній гнучкості та емоційній стійкості. Такий підхід дозволить перетворити функціональних спеціалістів на

ефективних адаптивних консультантів і навчить керівників використовувати гнучкі підходи (наприклад, проєктні команди), що є необхідним для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю.

Стратегія підприємства забезпечує відповідність внутрішньої структури та процесів довгостроковим цілям підприємства, особливо в умовах зовнішньої турбулентності. Забезпечення того, що всі елементи організаційного розвитку спрямовані на реалізацію стратегії диверсифікації та стабільності, а також на досягнення місії щодо продовольчої безпеки – визначає головний вектор розвитку підприємства. Проведемо SWOT-аналіз обраного стратегічного напрямку розвитку (рис. 2.6).

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Мінімізація ризиків через диверсифікацію 2. Оптимізація собівартості та незалежність 3. Висока фінансова ефективність 4. Технологічне забезпечення 5. Кадрова стабільність	1. Значний знос основних засобів. 2. Дефіцит «м'яких» лідерських компетенцій (емоційний інтелект, інноваційність та мотиваційний вплив) 3. Ризик іммобілізації коштів у запасах 4. Структурна залежність від ключової особи
Можливості	Загрози
1. Тренд на сталість та екологічність. 2. Цифрова трансформація 3. Залучення кадрів через КСВ 4. Використання кризи як стимулу	1. Геополітична та макроекономічна нестабільність 2. Висока інфляція та вартість кредитування 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі 4. Висока конкуренція на ринку збуту

Рис. 2.6. Матриця SWOT-аналізу стратегії підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, стратегія горизонтальної та вертикальної диверсифікації є ключовою перевагою підприємства, оскільки вона створює багатоканальний дохід і забезпечує операційну незалежність, що є досить важливим захисним механізмом проти високих макроекономічних та військово-політичних загроз. Підприємство успішно трансформує свою інвестиційну активність у високу фінансову віддачу: зростання прибутку, ліквідності (грошові кошти – в 3 рази) та ефективності використання основних засобів. Додатковим стратегічним важелем є корпоративна соціальна відповідальність, яка ефективно мінімізує вплив загальногалузевої проблеми дефіциту кадрів.

Незважаючи на фінансову ефективність, стратегія зіштовхується з двома ключовими внутрішніми слабкостями. Перша – це критичний та зростаючий рівень зносу основних засобів (до 65,6 %), який створює пряму загрозу для безперервності виробництва і потребує негайного прискорення програм модернізації. Друга слабкість – це дефіцит «м'яких» лідерських компетенцій серед управлінського персоналу. Цей недолік, посилений централізованою структурою, обмежує здатність підприємства до інновацій та повноцінного використання існуючого технологічного потенціалу, а також підвищує ризик іммобілізації коштів у запасах готової продукції.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємство має скористатися можливостями, що генеруються трендами на екологічність та цифрову трансформацію. Стратегічні дії повинні бути спрямовані на усунення внутрішніх бар'єрів: необхідне пріоритетне реінвестування у заміну, а не лише нарощування основних засобів, а також цілеспрямований розвиток лідерського потенціалу у персоналу. Тільки поєднання сильної фінансової бази з усуненням технологічного зносу та розвитком адаптивних компетенцій дозволить, на наш погляд, досліджуване підприємство ефективно протистояти макроекономічній нестабільності та перетворити зовнішні виклики на стимули для зростання.

Людський капітал є важливим елементом і одночасно фактором організаційного розвитку. Для визначення рівня ефективності розвитку системи управління персоналом досліджуваного підприємства нами зокрема, було проведене соціологічне дослідження. Нами було опитано 50 працівників підприємства – представників різних категорій персоналу на предмет визначення ролі мотивації та рівня залучення (додаток А).

Результати анкетування: мотивація та залученість персоналу досліджуваного підприємства представимо за допомогою даних табл. 2.9.

Загальний аналіз свідчить про рівень мотивації, вищий за середній (усереднений бал 3,74), що є значним позитивом в умовах зовнішньої нестабільності.

Таблиця 2.9

**Результати анкетування: мотивація та залученість персоналу
підприємства, 2025 р.**

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден	Середній бал
	1	2	3	4	5	
1. Вплив на успіх та місію	2 (4%)	5 (10%)	10 (20%)	20 (40%)	13 (26%)	3,76
2. Прагнення до найвищої якості	3 (6%)	4 (8%)	10 (20%)	19 (38%)	14 (28%)	3,74
3. Готовність брати додаткову відповідальність	1 (2%)	3 (6%)	12 (24%)	24 (48%)	10 (20%)	3,8
4. Задоволеність зростанням/навчанням	3 (6%)	5 (10%)	16 (32%)	19 (38%)	7 (14%)	3,46
5. Справедливість оплати праці та премій	5 (10%)	6 (12%)	14 (28%)	17 (34%)	8 (16%)	3,38
6. Пропозиції щодо покращення	1 (2%)	3 (6%)	12 (24%)	23 (46%)	11 (22%)	3,8
7. Невід’ємна частина колективу	1 (2%)	3 (6%)	14 (28%)	20 (40%)	12 (24%)	3,78
8. Автономна робота без контролю	2 (4%)	4 (8%)	12 (24%)	19 (38%)	13 (26%)	3,72
Загальний рівень мотивації та залучення						3,74

Підприємство успішно сформуvalo високу внутрішню мотивацію та відданість справі серед персоналу. Працівники демонструють сильне відчуття спільної місії (3,76 бали) та прагнення до високої якості (3,74 бали). Високі бали за готовність брати додаткову відповідальність (3,8 бали) та автономну роботу (3,72 бали) підтверджують, що співробітники є залученими та здатними до самостійної діяльності. Це є прямим наслідком успішної політики соціальної відповідальності, яка створює сильний командний дух та відчуття приналежності до колективу (3,78 бали).

Однак, результати анкетування чітко вказують на зону ризику, пов’язану з зовнішніми мотиваційними факторами. Найнижчі оцінки отримали питання щодо справедливості оплати праці та премій (3,38 бали) та задоволеності можливостями для професійного зростання і навчання (3,46 бали). Це сигналізує про потенційну вразливість підприємства перед зовнішніми

ризиками дефіциту кваліфікованих кадрів. Висока внутрішня відданість може бути недостатньою, щоб утримати ключових спеціалістів, якщо підприємство не запропонує прозорих та конкурентних перспектив кар'єрного розвитку і справедливої системи винагороди.

Для усунення виявлених слабкостей і забезпечення довгострокового утримання кадрів, підприємству необхідно розробити та впровадити прозорі механізми професійного зростання і цільові програми навчання. Це не тільки підвищить задоволеність, але й забезпечить необхідний розвиток компетенцій персоналу, що є важливим для підвищення загальної адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на зазначене, проаналізуємо динаміку розміру витрат на оплату праці персоналу на підприємстві за період 2020-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат на персонал підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	34287,0	39849,0	44841,0	45205,0	53375,0	19088,0	55,7
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	142,3	165,3	183,8	183,8	229,1	87,0	61,0
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	7445,0	8561,0	9672,0	9734,0	11475,0	4030,0	54,1
в т. ч. на одного працівника в в місяць, тис. грн	30,9	35,5	39,6	39,6	49,2	18,0	59,4

Аналіз показників витрат на оплату праці та соціальні заходи за період 2020-2024 рр. свідчить про значне та стійке зростання інвестицій підприємства у людський капітал, що є прямою реакцією на інфляційні процеси, конкуренцію на ринку праці та стратегічне прагнення до утримання кваліфікованого персоналу.

Протягом 2020-2024 рр. загальні витрати на оплату праці зросли на 55,7 % (на 19088 тис. грн), а витрати на соціальні заходи – на 54,1 %. При

цьому варто відзначити, що темп зростання середньомісячної оплати праці на одного працівника (на 61,0 %) випередив темп зростання загальних витрат. Це є ключовим стратегічним індикатором: підприємство цілеспрямовано підвищує конкурентоспроможність індивідуальної винагороди, що важливо для утримання кваліфікованих кадрів в умовах їхнього дефіциту та загальної економічної нестабільності.

Аналіз динаміки за роками показує, що значне підвищення середньомісячної оплати праці (з 165,3 тис. грн до 183,8 тис. грн) відбулося у 2021-2022 рр., але у 2022-2023 рр. показник залишався стабільним (183,8 тис. грн), що, було пов'язано з кризовими явищами та необхідністю жорсткої фінансової економії. Проте, у 2024 р. відбулося різке прискорення – середньомісячна оплата праці зросла до 229,1 тис. грн. Цей стрибок свідчить про посткризове коригування заробітної плати, спрямоване на компенсацію накопиченої інфляції та стимулювання персоналу після успішного відновлення фінансових результатів підприємства.

Витрати на соціальні заходи демонструють пропорційну динаміку до оплати праці, зростаючи на 54,1 % та на 59,4 % (на одного працівника). Ця пропорційність підтверджує дотримання підприємством законодавчих норм та його стратегічну прихильність до соціальної відповідальності, що узгоджується з виявленим домінуванням кланової культури. Стійке зростання соціальних витрат є важливим елементом нематеріальної мотивації та сприяє високій залученості та лояльності персоналу.

Таким чином, підприємство використовує активну компенсаційну політику як стратегічний інструмент. Значне зростання витрат на персонал та підвищення середньої заробітної плати є позитивною ознакою інвестицій в людський капітал, що прямо впливає на продуктивність праці та мотивацію. Проте, це також означає зростання постійних витрат, що вимагає від керівництва високої ефективності управління, щоб темпи зростання прибутку випереджали темпи зростання витрат на персонал. Це підкреслює необхідність розвитку управлінських компетенцій, здатних трансформувати зростаючі

інвестиції в персонал у стійке зростання операційної ефективності.

Важливим елементом організаційного розвитку є корпоративна культура. Для визначення типу корпоративної культури досліджуваного підприємства використаємо Рамкову модель конкуруючих цінностей [47; 48], яка розділяє культури на чотири основні типи: кланова, адхократична, ієрархічна та ринкова. Для анкетування використовується шість ключових вимірів організації. Респондентам пропонується розподілити 100 балів між чотирма варіантами (А, В, С, D) для кожного виміру, де кожен варіант відповідає певному типу культури (додаток Б).

Враховуючи високу соціальну відповідальність, централізацію та орієнтацію на фінансовий результат, вважаємо отримані результати досить очікуваними – корпоративна культура підприємства являє собою поєднання кланової, ієрархічної та ринкової культури (табл. 2.11).

Отже, аналіз результатів анкетування вказує на наявність змішаного типу корпоративної культури, яка демонструє домінування двох взаємодоповнюючих типів: ієрархічної та кланової, з вираженим впливом ринкової орієнтації.

Таблиця 2.11

Результати анкетування персоналу підприємства щодо визначення типу корпоративної культури, 2020-2024 рр.

Вимір	А (Кланова)	В (Адхократична)	С (Ієрархічна)	Д (Ринкова)	Провідний тип
I. Домінуючі характеристики	35	15	30	20	Кланова
II. Стиль лідерства	30	10	35	25	Ієрархічна
III. Управління персоналом	30	10	35	25	Ієрархічна
IV. Стратегічні цілі	20	15	25	40	Ринкова
V. Критерії успіху	25	10	30	35	Ринкова
VI. Спосіб взаємодії / комунікації	35	10	30	25	Кланова
Усереднений показник, %	29,2	13,3	30,8	26,7	Ієрархічна / Кланова

Високий бал – 29,2 % – за клановим типом (особливо у вимірах характеристик та комунікації) відображає успішну соціальну політику

підприємства, що створює атмосферу довіри, згуртованості та сімейної підтримки. Це підтверджується високою внутрішньою мотивацією персоналу, де працівники відчують себе невід'ємною частиною колективу.

Значний вплив (30,8 %) ієрархічної культури корелює з лінійно-функціональною структурою та централізацією управління. Це проявляється у стилі лідерства (35,0 %) та управлінні персоналом (35,0 %), де цінуються порядок, чіткі процедури та контроль. Ця культура підтримує стабільність та безперервність виробництва, що є сильними сторонами підприємства.

Незважаючи на внутрішню стабільність, стратегічні пріоритети чітко зміщені до ринкової культури у сфері стратегічних цілей (40,0 %) та критеріїв успіху (35,0 %). Це відображає фактичний стан: підприємство орієнтоване на зовнішній фінансовий результат, конкурентну перевагу та високу прибутковість.

Найнижчий бал за адхократичною культурою (13,3 %) є ключовим бар'єром для організаційного розвитку. Адхократія, яка цінує інновації, гнучкість та ризик, є критично необхідною для вирішення проблеми високого зносу основних засобів та подолання слабкої інноваційності. Наявна змішана кланово-ієрархічна культура забезпечує стабільність, але обмежує ініціативність та готовність до швидких, радикальних змін, необхідних в умовах військово-економічної нестабільності.

Комплексний аналіз підприємства виявив змішану кланово-ієрархічну культуру та лінійно-функціональну структуру, які забезпечують фінансову стійкість та високу внутрішню мотивацію персоналу (3,74), але ціною критичної інерції та жорсткості. Основними стратегічними бар'єрами є значний знос основних засобів (до 65,6%), що проявляється у низькій готовності до ризику (2,56) та мінімальному впливі адхократичної культури (13,3%). Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та подолання цих бар'єрів, організаційний розвиток має бути терміново сфокусований на цільовому розвитку емоційного інтелекту та інноваційності серед управлінців, щоб розблокувати потенціал для гнучкості, ефективно

використати зростаючі інвестиції в персонал (зростання зарплати на 61,0%) та перейти від стабільної, але вразливої, до адаптивної організаційної моделі.

Також нами було досліджено наявний рівень інноваційності персоналу (додаток В). За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо результати опитування щодо залучення персоналу до інноваційної активності.

Таблиця 2.12

**Результати анкетування: рівень інноваційності персоналу підприємства,
2025 р.**

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден	Середній бал
	1	2	3	4	5	
1. Регулярні пропозиції нових ідей	5 (10%)	10 (20%)	20 (40%)	10 (20%)	5 (10%)	3,00
2. Позитивне сприйняття організаційних змін	4 (8%)	8 (16%)	20 (40%)	13 (26%)	5 (10%)	3,12
3. Активний пошук нових технологій	6 (12%)	11 (22%)	18 (36%)	10 (20%)	5 (10%)	2,94
4. Готовність брати на себе ризик	10 (20%)	15 (30%)	15 (30%)	7 (14%)	3 (6%)	2,56
5. Підтримка ініціатив керівництвом	4 (8%)	10 (20%)	22 (44%)	10 (20%)	4 (8%)	3,00
6. Пошук рішень після невдалого експерименту	3 (6%)	7 (14%)	20 (40%)	15 (30%)	5 (10%)	3,20
7. Використання нестандартних/креативних підходів	6 (12%)	10 (20%)	20 (40%)	10 (20%)	4 (8%)	2,92
8. Умови для обміну ідеями та експериментів	5 (10%)	13 (26%)	18 (36%)	9 (18%)	5 (10%)	2,96
Загальний рівень інноваційності персоналу						2,96

Рівень інноваційності персоналу є нижчим за середній (2,96 балів), що створює серйозний внутрішній бар'єр для повноцінної реалізації стратегії технологічного розвитку. Найнижчий бал отримало питання про готовність брати на себе ризик (2,56 балів). Цей показник є ключовим, оскільки свідчить про страх перед невдачею або бюрократичні перешкоди, що є наслідком жорсткої, централізованої структури. Без готовності до ризику будь-які інноваційні ідеї залишатимуться нереалізованими.

Середній рівень за показниками «активний пошук нових технологій» (2,94 бали) та « створення умов для експериментів» (2,96 балів) вказує на те, що системи та культура підприємства недостатньо стимулюють відкритий обмін ідеями, обмежуючи ініціативність.

Позитивним моментом є відносно високий показник за « пошук рішень після невдалого експерименту» (3,20 бали). Це свідчить про те, що, незважаючи на страх ризикувати, персонал має високу наполегливість та здатність до навчання, якщо ризик вже відбувся.

Зв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) управлінського персоналу та рівнем організаційного розвитку підприємства є прямим, причинно-наслідковим і важливим. Емоційний інтелект виступає невід'ємним каталізатором для успішної реалізації більшості складових організаційного розвитку, особливо в контексті діяльності підприємства з його централізованою структурою та високою зовнішньою нестабільністю.

Насамперед, емоційний інтелект є ключовим фактором для управління змінами та адаптивності. В умовах, коли підприємство стикається з високими геополітичними та макроекономічними загрозами, здатність керівників зберігати спокій у кризі та раціонально комунікувати ризики стає вирішальною. Лідер із високим рівнем розвитком емоційного інтелекту здатен ефективно передати команді необхідність стратегічних змін і знизити рівень тривоги, що запобігає опозиції до ініціатив, наприклад, модернізації критично зношених основних засобів. Низький рівень ЕІ, навпаки, посилює інерцію та уповільнює операційну реакцію, що є основною загрозою для структури, яка потребує швидкого прийняття рішень.

По-друге, ЕІ безпосередньо формує якість людського капіталу та корпоративної культури. Недостатні навички вирішення конфліктів та емпатії, виявлені в аналізі, призводять до зростання міжфункціональних бар'єрів та підривають довіру в колективі. Високий ЕІ дозволяє менеджерам ефективно використовувати соціальну відповідальність підприємства, перетворюючи її на реальну залученість та лояльність персоналу. Це важливо для утримання

кваліфікованих кадрів, оскільки компетенції ЕІ дозволяють лінійним керівникам якісно застосовувати мотиваційний вплив, перетворюючи високу внутрішню мотивацію працівників на стабільне зростання продуктивності та нівелюючи структурну залежність від ключової особи.

Нарешті, ЕІ є передумовою для розвитку культури інновацій та підвищення ефективності ресурсів. Низька готовність брати на себе ризик серед персоналу, підсилена жорсткою централізацією, блокує інноваційність. Керівники з високим ЕІ вміють створювати безпечне середовище для експериментів, надаючи конструктивний зворотний зв'язок навіть після невдач. Це життєво важливо для повноцінної інтеграції цифрових технологій та подолання бар'єру технологічного зносу, оскільки сприяє розвитку креативності та пошуку нестандартних підходів. Таким чином, важливим завданням нашого дослідження є визначення рівня розвитку емоційного інтелекту у керівників підприємства (20 осіб) (додаток Г). Отримані результати розглянемо за допомогою даних табл. 2.13. За результатами опитування 20 керівників підприємства встановлено, що рівень розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу перебуває нижче середнього показника (усереднений бал – 2,94).

Таблиця 2.13

Результати анкетування: рівень розвитку емоційного інтелекту керівного персоналу підприємства, 2025 р.

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден	Середній бал
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
1. Усвідомлення власних емоцій та їх впливу	2 (10%)	2 (10%)	8 (40%)	6 (30%)	2 (10%)	3,20
2. Збереження спокою у стресі/кризі	3 (15%)	4 (20%)	6 (30%)	5 (25%)	2 (10%)	2,95
3. Здатність відчувати настрої колег	4 (20%)	5 (25%)	5 (25%)	4 (20%)	2 (10%)	2,65
4. Вміння давати конструктивний зворотний зв'язок	3 (15%)	3 (15%)	8 (40%)	4 (20%)	2 (10%)	3,00
5. Ефективне вирішення конфліктів	5 (25%)	6 (30%)	4 (20%)	3 (15%)	2 (10%)	2,45

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
6. Відкритість до конструктивної критики	1 (5%)	3 (15%)	9 (45%)	5 (25%)	2 (10%)	3,20
7. Мотивація команди ентузіазмом	3 (15%)	3 (15%)	8 (40%)	5 (25%)	1 (5%)	2,90
8. Усвідомлення сильних/слабких сторін у спілкуванні	2 (10%)	3 (15%)	7 (35%)	6 (30%)	2 (10%)	3,15
Середній рівень розвитку емоційного інтелекту						2,94

Найбільшу загрозу становить недостатній рівень навичок управління відносинами. Зокрема, показник «ефективне вирішення конфліктів» отримав досить низький бал (2,45 балів), а «здатність відчувати настрій колег» – 2,65 балів. Ці дані свідчать про те, що управлінська ланка має певні труднощі з обробкою міжособистісної напруги та конфліктів, що може посилювати міжфункціональні бар'єри, характерні для лінійно-функціональної структури. Успіх підприємства залежить від командної роботи, і без належного рівня розвитку емоційного інтелекту керівники не здатні повноцінно використовувати високу внутрішню мотивацію персоналу, нівелюючи її потенціал. До того ж, «збереження спокою у стресі/кризі» (2,95 балів) знаходиться на межі, що робить управлінський корпус вразливим до зовнішніх загроз і збільшує ризик прийняття нераціональних рішень в умовах невизначеності.

Позитивним моментом є те, що керівники демонструють базову готовність до самовдосконалення. Відносно високі бали за «усвідомлення власних емоцій» (3,2 бали) та «відкритість до конструктивної критики» (3,2 бали) свідчать про наявність потенціалу для самоаналізу та навчання. Цей потенціал є фундаментом для організаційного розвитку.

Отже, пріоритетним напрямком удосконалення є розвиток емоційного інтелекту серед управлінців. Організаційна інтервенція має бути сфокусована на усуненні ключових дефіцитів, зокрема на навчанні навичкам управління конфліктами та соціальної чутливості. Це дозволить створити необхідну

культуру інновацій та забезпечить ефективне використання інвестицій у модернізацію основних засобів, перетворюючи підприємство на адаптивну та стійку організацію.

Висновки до розділу 2.

1. Досліджуване підприємство демонструє високу фінансову стійкість та операційну ефективність, що ґрунтується на високій централізації управління. Ця модель, характерна для підприємств з єдиним власником-директором, забезпечує високу швидкість прийняття рішень та оперативне реінвестування прибутку назад у виробництво (модернізацію техніки, розвиток тваринництва). Стратегічна сила підприємства полягає у вертикальній та горизонтальній диверсифікації (багатогалузевий підхід, замкнений цикл виробництва), що мінімізує залежність від кон'юнктури одного ринку та забезпечує контроль над собівартістю і ресурсами.

2. Стратегія підприємства може бути визначена як стратегія диверсифікації та стабільності, сфокусована на довгостроковій стійкості. Ключовими цінностями, що формують політику підприємства, є довгострокова стійкість та впевненість, якість продукції та етичне ставлення до праці та землі. Важливою частиною цієї стратегії є соціальна відповідальність: підприємство виступає ключовим роботодавцем у громаді, що є ефективним стратегічним інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів у висококонкурентному середовищі.

3. Кількісний PEST-аналіз підтверджує критично високий рівень зовнішніх загроз (політичні та економічні чинники, особливо військово-політична нестабільність та цінова волатильність ресурсів), що виправдовує обрану стратегію диверсифікації та стабільності. Водночас, SWOT-аналіз ідентифікує головну слабкість підприємства: недостатній рівень «м'яких» лідерських компетенцій управлінського персоналу. Цей дефіцит може

обмежувати ефективність командної роботи та потенціал до інновацій.

4. За період 2020-2024 рр. підприємство продемонструвало потужну відновлювальну динаміку, успішно подолавши критичний фінансовий спад 2022 р.. Масштаби діяльності суттєво зросли: чистий дохід від реалізації збільшився на 62,4 %, проте найвищий темп зростання показав чистий прибуток (на 148,8 %). Після падіння до критичного мінімуму 0,4 % у 2022 р., рівень рентабельності до 2024 р. досяг 14,9 %, що підтверджує успішне управління витратами та ціноутворенням і свідчить про високу адаптивність та ефективність менеджменту в умовах підвищеної волатильності.

5. Активне інвестування в основні засоби призвело до зростання фондоозброєності (на 30,4 %), що ефективно трансформувалося у зростання фондоддачі (на 28,8 %), підтверджуючи раціональність капітальних вкладень. Водночас, активне нарощування оборотного капіталу супроводжувалося значним прискоренням його обігу – тривалість одного обороту скоротилася на 68 днів. Це значно зміцнило ліквідність та платоспроможність підприємства, про що свідчить і зростання грошових коштів на 209,9%.

6. Спостерігається високий (понад 65 %) та зростаючий рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Це вимагає пріоритетного прискорення програм якісної модернізації та заміни фондів. Крім того, хоча чисельність персоналу є стабільною, для повноцінного використання новітніх технологій та нівелювання ризиків, підприємству необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, особливо в частині розвитку компетенцій для роботи в умовах цифровізації та підтримки безперервності виробництва.

7. Система управління підприємства ґрунтується на лінійно-функціональній структурі, яка забезпечує чітку вертикаль відповідальності та високу ефективність у підтримці стратегії диверсифікації та стабільності. Це дозволяє досягати високих фінансових результатів, швидко реінвестувати прибуток і підтримувати кадрову стабільність через активну соціальну відповідальність та високу внутрішню мотивацію персоналу (середній бал

3,74). Проте, жорсткість та централізація цієї структури створюють ризик інерції, надмірного навантаження на топменеджмент та критичну залежність від ключової особи. Головними внутрішніми стратегічними слабкостями є критичний та зростаючий рівень зносу основних засобів (до 65,6%) та значний дефіцит «м'яких» лідерських компетенцій управлінського персоналу.

8. Корпоративна культура підприємства є змішаною, з домінуванням ієрархічного (30,8%) та кланового (29,2%) типів, що забезпечує внутрішню стабільність і згуртованість, але стримує гнучкість. Стратегічні цілі при цьому чітко орієнтовані на ринкову культуру. Найбільш загрозливим є мінімальний вплив адхократичної культури (13,3%) – основного каталізатора інновацій та гнучкості. Це прямо корелює з низьким загальним рівнем інноваційності персоналу (2,96), де найкритичніший показник – готовність брати на себе ризик (2,56 балів). Низька готовність до ризику, посилена централізованою структурою, блокує здатність підприємства до повноцінного використання існуючого технологічного потенціалу, незважаючи на значне зростання інвестицій у персонал (середня зарплата зросла на 61,0%).

9. Комплексний аналіз виявив, що рівень розвитку емоційного інтелекту керівного персоналу є нижчим за середній (2,94 балів). Найбільшу загрозу становить недостатній розвиток навичок управління відносинами, зокрема ефективного вирішення конфліктів (2,45 балів) та здатність відчувати настрій колег (2,65 балів), що підсилює міжфункціональні бар'єри. Низький EI керівників обмежує їхню здатність трансформувати високу внутрішню мотивацію персоналу у стійке зростання продуктивності та перешкоджає створенню безпечного середовища для інновацій. Таким чином, пріоритетом організаційного розвитку має стати цільовий розвиток «м'яких» лідерських компетенцій, щоб усунути внутрішні бар'єри, розблокувати потенціал для гнучкості та забезпечити перехід підприємства від стабільної, але вразливої, до адаптивної та стійкої організаційної моделі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Розробка інтегрованої моделі системи управління організаційним розвитком підприємства

Систему організаційного розвитку підприємства необхідно доповнити, на наш погляд, впровадженням культури інновації в підприємстві, особливо з урахуванням консервативності галузі та традиційної вікової структури персоналу, і це вимагає обережного, поетапного та практично орієнтованого підходу. Необхідно використовувати існуючі сильні сторони (кланову культуру та високу внутрішню мотивацію) для подолання страху ризику та структурної жорсткості.

Наведемо систему рекомендованих кроків щодо впровадження культури інновацій в досліджуваному підприємстві (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані кроки щодо впровадження культури інновацій в підприємстві, 2026-2030 рр.

Пропонуємо адаптивно-компетентнісну модель організаційного розвитку, що сприяє впровадженню та закріпленню культури інновацій. Вона має трифазний механізм реалізації, інтегрує розвиток компетенцій, структурні зміни та має культурне підкріплення. Мета – перетворити страх ризику на управління всебічно продуманим експериментом.

Фаза I. «Діагностика та подолання інерції». Метою даної фази є підготовка керівництва та затвердити право на ініціативу, використовуючи довіру, сформованою клановою культурою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зміст фази I «Діагностика та подолання інерції» механізму впровадження інноваційної культури на підприємстві, 2026-2030 рр.

Крок	Діяльність	Логіка впровадження
1.1. Компетентнісний старт	Проведення 4-6 коротких (90-120 хв.) внутрішніх практикумів протягом року (наприклад, у зимовий період чи після робочого дня).	Фокус на 2-3 обраних практичних навичках (вирішення конфліктів, комунікація в кризі). Використання внутрішніх ресурсів для модерації. Закупівля мінімального методичного матеріалу.
1.2. Ідентифікація проблем	Проведення «сесій збору ідей» на базі функціональних відділів, орієнтованих не на «інновації», а на «усунення операційних бар'єрів».	Залучення досвідчених працівників. Використовуємо їхні практичні знання, щоб ідентифікувати найбільш критичні, але низькоризикові зони для поступових покращень.
1.3. Створення повноважень	Видання наказу топ-менеджментом про створення «Інноваційного фонду» та міжфункціональних проектних команд (МФПК).	Надання МФПК формального повноважень на обмежену автономію та право тимчасово обходити бюрократію підприємства для пілотних проєктів.

Таким чином, запропонований механізм забезпечує, на наш погляд, реалістичний старт організаційного розвитку підприємства, фокусуючись на внутрішній трансформації з мінімальними витратами. Він використовує практичні та короткі практикуми для цільового розвитку обраних навичок, зокрема емоційного інтелекту керівників, що є основою для зниження конфліктності та опірності змінам. Шляхом залучення досвідчених кадрів до

ідентифікації операційних бар'єрів та створення міжфункціональних проєктних команд з обмеженими повноваженнями, підприємство впроваджує елементи адхократичної корпоративної культури всередині ієрархічної структури, що є необхідною передумовою для впровадження культури інновації та управління модернізацією основних засобів.

Фаза II. «Впровадження адхократії», метою якої є – навчити персонал досліджуваного підприємства, що ризик може бути керованим, а невдача є джерелом знань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зміст фази II «Впровадження адхократії» механізму закріплення інноваційної культури на підприємстві, 2026-2030 рр.

Крок	Діяльність	Логіка впровадження
2.1. Формування міжфункціональних проєктних команд	Формування пілотних МФПК, включаючи представників різних вікових груп: технічний спеціаліст (молодий) + практик (досвідчений) + менеджер (який пройшов ЕІ-тренінг)	Зворотне менторство: молоді фахівці приносять цифрові знання; досвідчені – знання процесів та надійності. Це знижує опір старшого покоління
2.2. Захист від невдачі	Встановлення «порогу керованого ризику» для МФПК.	Обмеження бюджету та термінів пілотів. Встановлення правила: «помилка, зроблена в рамках наданих повноважень, не карається, а аналізується». Це важливо для подолання страху ризику
2.3. Регулярні «уроки»	Проведення щомісячних відкритих зустрічей «Уроки після експерименту».	Якщо експеримент невдалий – керівник публічно презентує, що дізналося підприємство. Це трансформує невдачу у навчання та поширює нову «адхократичну» цінність.
2.4. Зміцнення зростання	Запуск прозорих кар'єрних «дорожніх карт», де успішна участь у МФПК є обов'язковою умовою для підвищення функціональних менеджерів.	Це безпосередньо усуває незадоволеність можливостями зростання та пов'язує гнучкість із кар'єрними прагненнями.

Отже, запропонований II-й етап механізму, є ключовим для впровадження адхократії на підприємстві. Він забезпечує керовану трансформацію шляхом створення міжфункціональних проєктних команд, які

використовують зворотне менторство для інтеграції досвіду та цифрових знань, знижуючи опір старшого покоління. Впровадження принципу «захисту від невдачі» та регулярних «уроку після експерименту» є гіперважливим для подолання страху ризику та перетворення помилок на цінний організаційний досвід. Нарешті, зв'язок успішної участі у діяльності зазначених команд із прозорими кар'єрними можливостями забезпечує мотиваційну основу для гнучкості та інноваційної поведінки, що є необхідним для утримання кваліфікованих кадрів.

Фаза III. «Закріплення культури», метою якої є – вбудувати інноваційну поведінку як нормативну частину організаційної та управлінської структури підприємства та його корпоративної культури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зміст фази III «Закріплення культури» механізму впровадження інноваційної культури на підприємстві, 2026-2030 рр.

Крок	Діяльність	Логіка впровадження
3.1. Інтеграція успіху	Успішно протестовані рішення, розроблені МФПК, формалізуються та інтегруються як нові стандарти роботи	Адхократичний експеримент переходить у ієрархічну стабільність. Успіх демонструє старшому поколінню, що інновація не руйнує, а покращує надійність
3.2. Система заохочень	Оновлення системи КРІ та преміювання: введення премії за подачу ідей, за участь у МФПК та за якісний аналіз конструктивної невдачі	Створення чіткого економічного стимулу для інноваційної поведінки, що відповідає ринковій орієнтації підприємства
3.3. Оцінка компетенцій	Впровадження щорічної оцінки 360° для керівників, що включає показники емоційного інтелекту та готовності до ризику / інноваційності.	Інституціоналізація цільових компетенцій як обов'язкових. Це забезпечує постійний попит на розвиток.

Завершальна забезпечує стійкість адаптивно-компетентної моделі організаційного розвитку. Крок 3.1. є одним з найважливіших, оскільки він дозволяє адхократичним експериментам плавно перейти у стабільність практики реалізації трудових обов'язків персоналом, доводячи, що інновація підвищує надійність. Це закріплюється через оновлену систему заохочень, яка створює чіткий економічний стимул для інноваційної поведінки,

винагороджуючи не лише результат, але й управління ризиком та конструктивну невдачу. Нарешті, оцінка 360° інституціоналізує розвиток емоційного інтелекту та готовності до ризику як обов'язкові компетенції, забезпечуючи постійний попит на навчання та довгостроковий розвиток людського капіталу підприємства.

Отже, адаптивно-компетентнісна модель організаційного розвитку забезпечує послідовну трансформацію культури підприємства від жорсткої кланово-ієрархічної до адаптивно-орієнтованої з елементами адхократії.

Задля закріплення на практиці функціонування підприємства адаптивно-компетентнісної моделі, на наш погляд, доцільно запропонувати механізм побудови та поширення міжфункціональних проєктних команд (МПК).

Цей механізм має на меті подолати організаційну інерцію, розблокувати інноваційний потенціал та розвинути адаптивні компетенції управлінського персоналу, не руйнуючи при цьому існуючу стабільну ієрархічно-кланову культуру.

Механізм складається з трьох послідовних етапів, спрямованих на поступову інтеграцію гнучких підходів в централізовану структуру підприємства (рис. 3.2).

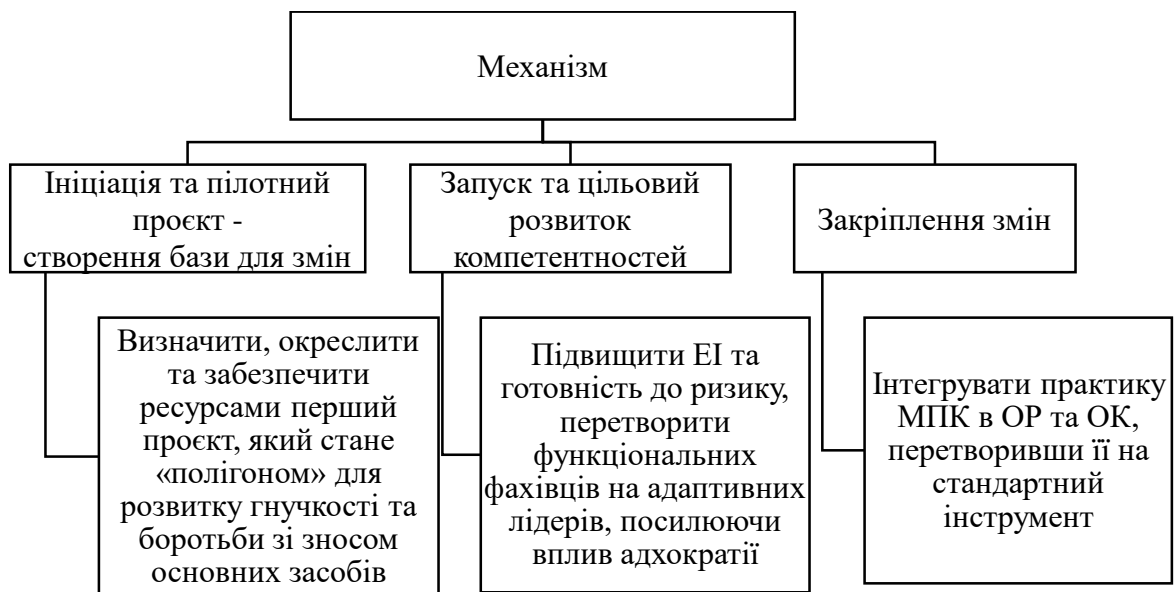


Рис. 3.2. Механізм закріплення поширення міжфункціональних проєктних команд на підприємстві, 2026-2030 рр.

Розглянемо детальніше особливості реалізації кожного кроку. За допомогою даних табл. 3.4 наведемо логіку реалізації 1-го кроку – створення бази для змін.

Таблиця 3.4

Зміст етапу «Ініціація та пілотний проєкт», рекомендованого для підприємства, 2026-2030 рр.

Крок	Діяльність	Обґрунтування
1. Вибір фокусного проєкту	Обирається проєкт, що прямо стосується критичної слабкості	Боротьба зі зносом основних засобів та низькою інноваційністю. Проєкт має бути відчутним, але обмеженим за часом (до 6 місяців), щоб мінімізувати страх ризику
2. Формування міжфункціональної команди	Відбір 4-6 високозалучених співробітників з ключових функцій: агроном, інженер-механік, фінансист, виконавець робіт	Міжфункціональність. Руйнування міжфункціональних бар'єрів. Використання високої внутрішньої мотивації та готовності брати додаткову відповідальність
3. Офіційний дозвіл, автономія та спонсорство	Директор офіційно виступає Спонсором проєкту, надаючи команді чіткий дозвіл та делегуючи право на оперативні закупівлі або рішення в межах затвердженого бюджету	Нівелювання централізації. Створення безпечного середовища для ризику. Чіткі межі автономії знижують залежність від ключової особи для щоденних рішень.

Таким чином, фаза ініціації міжфункціональних проєктних команд є інструментом для подолання ключових структурних проблем підприємства: значного зносу основних засобів, низької інноваційності та надмірної централізації управління. Вона передбачає вибір фокусного, обмеженого в часі проєкту для боротьби зі страхом ризику. Шляхом формування міжфункціональної команди з ключових спеціалістів підприємство руйнує міжфункціональні бар'єри та використовує високу внутрішню мотивацію персоналу.

Зміст другого етапу, який передбачає запуск функціонування МПК та цільовий розвиток компетентностей розглянемо за допомогою даних табл. 3.5. Фаза запуску МПК сфокусована на цільовому розвитку «м'яких» компетенцій управлінського персоналу підприємства, що є ключовим для подолання

організаційної інерції.

Таблиця 3.5

**Зміст етапу «Запуск міжфункціональних проєктних команд»,
рекомендованого для підприємства, 2026-2030 рр.**

Крок	Діяльність	Обґрунтування
1. Навчання лідерів МПК	Інтенсивний тренінг для керівника проєкту та ключових функціоналів з фокусом на: управління конфліктами, соціальної чутливості та мотиваційного впливу	Розвиток емоційного інтелекту. Усунення ключових дефіцитів, які заважають командній роботі. Навчання керівників створювати культуру, де невдача – це досвід
2. Впровадження гнучких інструментів	Запровадження коротких щотижневих зустрічей для швидкої синхронізації, візуалізація прогресу, використання дошки завдань та щомісячних оглядів уроків	Розвиток гнучкості. Перехід від бюрократичних звітів до прозорості, швидкої комунікації. Посилення зворотного зв'язку, що позитивно вплине на відкритість до критики.
3. Фіксація та комунікація результатів	Публічний звіт про успіхи та, що найважливіше, про набуті уроки від Спонсора перед усім колективом.	Подолання страху ризику. Публічна підтримка невдач як досвіду руйнує ієрархічний страх осуду та стимулює нові ідеї.

Інтенсивне навчання лідерів МПК прямо усуває дефіцит емоційного інтелекту та створює впевненість для керівництва командами. Впровадження гнучких інструментів підвищує прозорість, швидкість комунікації та заохочує гнучкість, необхідну для адхократичної культури. Найважливіше, публічна комунікація результатів та уроків від керівника руйнує ієрархічний страх ризику, перетворюючи невдачі на досвід та стимулюючи подачу нових ідей. Ця фаза трансформує функціональних спеціалістів у адаптивних лідерів, здатних ефективно впроваджувати інновації та керувати змінами.

Зміст третього етапу впровадження у практику діяльності підприємства міжфункціональних проєктних команд охоплює більш комплексний підхід.

Впровадження цього механізму забезпечить поступове посилення впливу адхократичної культури (з 13,3 % до близько 20 %) без втрати ієрархічної стабільності. Це призведе до зростання рівня інноваційності та готовності до ризику серед ключового персоналу, дозволяючи підприємству

ефективно використовувати свої значні інвестиції у технології та швидко реагувати на критичні виклики (наприклад, зношення основних засобів та зовнішня волатильність).

Таблиця 3.5

**Зміст етапу «Закріплення змін», рекомендованого для підприємства,
2026-2030 рр.**

Крок	Діяльність	Обґрунтування
1. Створення реєстру потенційних проєктів, регламенту	Розробка чіткого, але простого регламенту реєстру потенційних проєктів та ідей	Формалізація інновацій. Перетворення стихійних ініціатив у прогнозований інструмент організаційного розвитку
2. Зміна системи оцінки персоналу	Включення до КРІ лінійних керівників (начальники цехів, бригадири) показників, пов'язаних із залученням до МПК та кількістю поданих та реалізованих ідей	Стимулювання участі. Надання пріоритету гнучкості та інноваційності над чистим функціоналізмом, необхідне для розвитку адхократичної культури
3. Поширення досвіду	Колишні керівники пілотних МПК стають менторами для нових команд, відповідаючи за передачу «м'яких» навичок та процедур	Забезпечення наступності та сталості. Розвиток внутрішнього осередку лідерів, які здатні діяти автономно та знімати залежність від централізованого керівництва
4. Стратегічне інтегрування	Включення МПК у щорічний стратегічний план як основного інструменту комплексної модернізації виробництва.	Стійкість. Закріплення МПК як постійної моделі для вирішення складних, міжфункціональних завдань, забезпечуючи адаптивність підприємства до зовнішніх загроз.

На основі механізму побудови міжфункціональних проєктних команд та даних техніко-економічного аналізу підприємства, сформуємо плановий кошторис на перший рік впровадження – 2026 р.

Кошторис сфокусований на двох ключових потребах: розвиток дефіцитних «м'яких» компетенцій та стимулювання інноваційної діяльності, готовності до ризику у пілотних командах.

Плановий кошторис у розмірі 280,0 тис. грн на перший рік впровадження міжфункціональних проєктних команд є стратегічною інвестицією, яка цілеспрямовано усуває ключові внутрішні бар'єри виявлені

на підприємстві: недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту, страх ризику та надмірну централізацію управління.

Таблиця 3.6

Плановий кошторис впровадження практики застосування міжфункціональних проєктних команд на підприємстві, 2026 р.

Стаття витрат	Одиниця виміру	К-ть	Вартість, тис. грн	Разом	Обґрунтування
I. Розвиток та навчання персоналу					
Інтенсивний курс навчання спрямованого на розвиток soft skills для керівників	осіб	20	2,5	50,0	Усунення низького ЕІ та проблеми конфліктів
Цільовий коучинг для лідерів пілотних МПК	год.	30	1,5	45,0	Підвищення кваліфікації 4-5 ключових лідерів у гнучкому управлінні.
Організаційні витрати на тренінги	дні	2	15,0	30,0	Підтримка високої залученості та оновленої корпоративної культури.
Разом	x	x	x	125,0	x
II. Проєктна діяльність та стимулювання					
Премії за успішне завершення пілотного МПК	премія	4	25,0	100,0	Стимулювання готовності до ризику Винагорода за роботу понад функціональні обов'язки.
Компенсація за наставництво додатковий час	осіб	3	10,0	30,0	Мотивація колишніх лідерів МПК до поширення досвіду та знань
Разом	x	x	x	130,0	x
III. Технічне та процесне забезпечення					
Розробка регламенту МПК	послуга	1	20,0	20,0	Формалізація інновацій, перехід від жорсткості до керованої гнучкості
Фізичні засоби візуалізації (проєктні дошки)	комплекти	2	2,5	5,0	Підтримка командної роботи та командної взаємодії
Разом	x	x	x	25,0	x
Загальний кошторис	x	x	x	280,0	x

Кошти розподілені між розвитком персоналу (125,0 тис. грн), проєктною діяльністю та стимулюванням (130,0 тис. грн) та технічним забезпеченням (25,0 тис. грн), що дозволяє підприємству перетворити наявну високу внутрішню мотивацію персоналу на зростання операційної ефективності та адаптивності. Впровадження МПК забезпечує необхідну гнучкість для

ефективного вирішення проблеми критичного зносу основних засобів та закріплює перехід до адаптивної організаційної моделі.

На наш погляд міжфункціональні проєктні команди є важливим інструментом для аграрного підприємства, оскільки вони дозволяють подолати жорсткість традиційних лінійно-функціональних структур і значно підвищити адаптивність та інноваційність в умовах високих макроекономічних і геополітичних ризиків.

В аграрному секторі, де час має подекуди вирішальне значення, міжфункціональні проєктні команди усувають вузькі місця та час очікування між відділами (агрономія, інженерія, фінанси, логістика). Зібравши фахівців з різними навичками та досвідом в одну міні-робочу силу, команда може самостійно довести справу до кінця – від ідеї до її повного впровадження. Це підвищує чуйність, відповідальність та продуктивність.

Міжфункціональні проєктні команди, що працюють за гнучкими методологіями, впроваджують відкритість до нових ідей та готовність до креативних ризиків [50-52]. Це особливо важливо для агробізнесу в контексті швидкого впровадження точних технологій (цифрова трансформація). Команди, яким делеговано право на помилку та індивідуальну відповідальність, здатні перетворити невдачу на важливу можливість для навчання, що допомагає подолати внутрішній страх ризику та інерцію, характерні для ієрархічних структур.

Міжфункціональні проєктні команди використовують різноманітність поглядів та досвіду для комплексного вирішення проблем, що є ефективним для розвитку «м'яких» лідерських компетенцій та підтримки сильного командного духу [50-52]. Регулярна, прозора комунікація в міжфункціональних проєктних командах руйнує міжфункціональні бар'єри, характерні для спеціалізованих відділів. Це створює довіру та допомагає керівництву перетворити високу внутрішню мотивацію персоналу на реальну залученість і лояльність.

3.2. Система інструментів організаційного розвитку аграрного підприємства: сучасні аспекти

На основі розробленої адаптивно-компетентнісної моделі та механізму впровадження міжфункціональних проєктних команд, пропонується система ключових показників ефективності (КРІ), яка стимулює не лише результат, але й процес, гнучкість, обмін знаннями та готовність до ризику. Пропонована система КРІ має бути інтегрована у загальну систему оцінки та преміювання, як це передбачено у Фазі III адаптивно-компетентнісної моделі.

Система КРІ для міжфункціональних проєктних команд пропонуємо поділити на три основні групи: результативні, процесні та компетентнісні.

Результативні КРІ, які сфокусовані на досягненні мети. Ці показники вимірюють успіх проєкту, але з урахуванням гнучких підходів. Розглянемо їх більш детально за допомогою даних табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Пропоновані результативні КРІ для підприємства, 2026-2030 рр.

КРІ	Одиниця виміру	Стимулюючий ефект	Приклад
1. Відповідність бюджету та строкам	% відхилення	Стимулює відповідальність за ресурси та фінансову грамотність	Проєкт модернізації техніки завершено за 5 місяців (план – 6) та - 3% відхилення від бюджету
2. Внутрішній індекс якості	% прийнятих результатів	Забезпечує, що рішення відповідають стандартам ключових функцій	Частка посівних площ, на яких впроваджений новий елемент точного землеробства, має >95% відповідності до технічного регламенту
3. Економічний ефект	Очікувана та фактична економія або прибуток	Стимулює фокус на фінансовій віддачі та економічній доцільності інновації	Зниження витрат палива на 1 га після впровадження рішення МФПК на 5%

Результативні КРІ для міжфункціональних проєктних команд сфокусовані на фінальному економічному ефекті та якості впровадження, забезпечуючи фінансову відповідальність та доцільність інновацій.

Відповідність бюджету та строкам стимулює фінансову грамотність та ефективне управління ресурсами. Внутрішній індекс якості забезпечує, що міжфункціональні рішення відповідають високим технічним стандартам. Нарешті, КРІ «економічний ефект» прямо пов'язує діяльність міжфункціональних проектних команд із фінансовою віддачею та прибутковістю, що є критичним для аграрного підприємства.

Наступна категорія КРІ – це процесні КРІ, які сфокусовані на гнучкості та швидкості. Ці показники вимірюють ефективність роботи команди та її гнучкість (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Пропоновані процесні КРІ для підприємства, 2026-2030 рр.

КРІ	Одиниця виміру	Стимулюючий ефект	Вирішення проблеми
4. Швидкість впровадження	кількість днів	Стимулює швидкість прийняття рішень та усунення бюрократії	Час від ідеї до реалізації пілотного рішення: < 45 днів
5. Кількість усунутих бар'єрів	кількість	Стимулює ідентифікацію та проактивне усунення міжфункціональних перешкод	наприклад, МФПК успішно вирішила 3 операційні проблеми
6. Залученість до щомісячних оглядів уроків	% учасників	Забезпечує високу прозорість та обмін знаннями, що підтримує кланову культуру	90% членів команди були присутні на всіх щомісячних зустрічах «Уроки після експерименту»

Процесні КРІ є ключовими для впровадження гнучкості та подолання внутрішньої бюрократії підприємства. Швидкість впровадження стимулює швидкість прийняття рішень та прямо протидіє інерції. Кількість усунутих бар'єрів заохочує проактивне усунення міжфункціональних перешкод, що є основною метою міжфункціональних проектних команд. Нарешті, залученість до щомісячних оглядів уроків забезпечує високу прозорість та обмін знаннями, що є життєво необхідним для підтримки оновленої кланової культури. Ці показники винагороджують команду за ефективну співпрацю та швидкість реагування, а не лише за фінальний результат.

Третій, заключний блок рекомендованих КРІ – компетентнісні, які сфокусовані на трансформацію поведінки персоналу. Ці показники вимірюють зміну організаційної культури та розвиток ключових дефіцитних компетенцій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Пропоновані компетентнісні КРІ для підприємства, 2026-2030 рр.

КРІ	Одиниця виміру	Стимулюючий ефект	Вирішення проблеми
7. Індекс конструктивної невдачі	кількість та співвідношення	Найважливіший КРІ для подолання страху ризику. Стимулює випробування нових ідей.	МФПК публічно представила 1 конструктивну невдачу із деталізованим аналізом набутих уроків
8. Оцінка емоційного інтелекту	середній бал (за оцінкою 360°, тестуванням)	Стимулює використання «м'яких» навичок, які були у дефіциті	Підвищення середнього балу емоційного інтелекту членів МФПК за рік на +15%.
9. Індекс внутрішнього наставництва	кількість годин або випадків	Стимулює обмін досвідом між молодими та досвідченими кадрами	Кожен член МФПК провів більше 5 год. консультування, наставництва для іншої команди або відділу
10. Кількість поданих ідей	кількість	Стимулює постійний інноваційний потік (навіть якщо ідеї не реалізовані негайно).	Команда подала > 10 ідей протягом терміну проєкту

Компетентнісні КРІ є найбільш важливими для трансформації організаційної культури підприємства та подолання страху ризику. Індекс конструктивної невдачі (наприклад, публічна презентація 1 невдалого пілота з деталізованим аналізом уроків) є ключовим стимулом, який руйнує ієрархічний страх осуду та заохочує випробування нових ідей. Оцінка емоційного інтелекту (+15% середнього балу за рік) прямо винагороджує за розвиток дефіцитних «м'яких» навичок. Індекс внутрішнього наставництва стимулює обмін знаннями між різними віковими групами, що знижує опір змінам. Нарешті, кількість поданих ідей забезпечує постійний інноваційний

потік. Ці показники інституціоналізують гнучкість, відкритість до навчання та відповідальність за ризик як обов'язкові компетенції.

На основі адаптивно-компетентної моделі та потреби в розвитку дефіцитних «м'яких» навичок пропонується модель оцінки 360° для членів та лідерів міжфункціональних проєктних команд.

Мета цієї оцінки – не покарання, а розвиток та інституціоналізація бажаної поведінки у ієрархічній структурі підприємства.

Оцінка 360° включає зворотний зв'язок від усіх сторін, з якими взаємодіє співробітник, що забезпечує комплексний погляд на його компетенції [53; 54].

Наведемо планових учасників даної оцінки (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Учасники оцінки 360°, рекомендованої для підприємства, 2026-2030 рр.

Роль, що оцінює	Функціональна взаємодія	Ключовий внесок
Самооцінка	Оцінюваний працівник	Виявлення особистих зон зростання, зіставлення сприйняття з реальністю
Лінійний керівник	Функціональний менеджер (за основною посадою)	Оцінка внеску у функціональну роботу, відповідності цілям відділу
Керівник міжфункціональної проєктної команди, спонсор	Проєктний менеджер	Оцінка командної роботи, гнучкості, ініціативності та управління ризиком
Члени команди	Члени міжфункціональної команди	Оцінка комунікації, підтримки, надійності, вирішення конфліктів
Внутрішні клієнти, партнери	Співробітники, які користуються результатами роботи МФПК (наприклад, польові бригади)	Оцінка практичної цінності, зручності впровадження рішень

Модель оцінки 360° для міжфункціональних проєктних команд передбачає збір зворотного зв'язку з п'яти ключових джерел для об'єктивної оцінки розвитку компетенцій. Оцінюються: самооцінка (для самоусвідомлення), лінійний керівник (для функціонального внеску), Керівник міжфункціональної проєктної команди, спонсор (для гнучкості та управління ризиком), члени команди (для комунікації та вирішення

конфліктів) та внутрішні клієнти, партнери (для оцінки практичної цінності рішень). Такий широкий спектр зворотного зв'язку є необхідним для подолання ієрархічного страху перед оцінкою та формування комплексного, орієнтованого на розвиток індивідуального плану розвитку.

З метою впровадження запропонованих змін, важливо, на наш погляд, щоб шляхом оцінки 360° оцінювалися наступні компетенції (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Компетенції для оцінки, рекомендовані для підприємства, 2026-2030 рр.

Компетенція	Визначення та фокус	Оцінювані показники
Емоційний інтелект та управління конфліктами	Здатність ефективно працювати у міжфункціональному середовищі, знижувати напругу та знаходити компроміси	«Наскільки ефективно співробітник вирішує незгоди у команді без залучення керівництва?» (Оцінка колег) «Як швидко працівник відновлюється після критики або невдачі?» (Оцінка керівника МФПК)
Адаптивність та гнучкість	Готовність змінювати плани, впроваджувати нові інструменти та швидко реагувати на непередбачувані фактори	«Чи демонструє готовність використовувати нові методики, відмінні від традиційних?» (оцінка лін. керівника) «Наскільки швидко працівник інтегрує набуті уроки у нові завдання?» (оцінка спонсора)
Готовність до ризику та інноваційна поведінка	Схильність пропонувати нові ідеї, не боятися «конструктивної невдачі» та брати на себе відповідальність	«Чи пропонував (-ла) співробітник (-ця) нестандартні, але прораховані рішення?» (Оцінка всіх) «Наскільки працівників відкрито говорить про допущені помилки та уроки, винесені з них?» (оцінка колег, спонсора)
Міжфункціональна комунікація та наставництво	Здатність ефективно пояснювати технічні, фінансові аспекти нефахівцям та ділитися знаннями	«Наскільки зрозуміло працівник пояснює свою функціональну сферу іншим членам команди?» (оцінка колег) «Чи приділяє час для передачі свого досвіду молодшим колегам?» (оцінка лін. керівника, самооцінка)

При цьому рекомендується використовувати 5-бальну шкалу Лікерта [55] з описом поведінкових маркерів (наприклад, 1 – «Ніколи не демонструє цю поведінку», 5 - «Завжди демонструє та активно навчає інших»).

Крім зазначених пропозицій для імплементації інноваційної культури у функціонування підприємства, доцільним є використання діджитал інструментів не лише в операційній діяльності, але й для прийняття рішень.

Наприклад, використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона. Дана функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об’єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [56]. Більш детально даний метод розглянуть в додатку Б.

Слід відмітити, що дослідження будемо проводити з використанням основних показниками діяльності підприємства. В ході проведених додаткових розрахунків: безрозмірних значень показників оцінки управління розвитком, розраховано показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона та їх характеристика (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності управління розвитком підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	0,67	0,67	0,68	0,69	0,69
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,68	0,66	0,63	0,68	0,69
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,64	0,66	0,69	0,63	0,62
Рівень рентабельності, %	0,48	0,69	0,37	0,44	0,54
Функція Харрінгтона	0,62	0,67	0,59	0,61	0,64
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>

Як бачимо за визначеним універсальним показником – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності управління розвитком підприємства за останні п’ять років коливається в межах «задовільно» і «добре» з перевагою оцінки «задовільно», особливо зниження оціночної характеристики відбулося в 2022 та 2023 рр., в 2024 р. відбулося підвищення оцінки до ознаки «добре».

Слід акцентувати, що далі проведено прогнозування та порівняння універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності управління розвитком підприємства на 2026 р.

Прогнозні значення основних показників управління розвитком підприємства були визначені попередньо за допомогою вбудованої статистичної функції FORECAST:

- середньорічний рівень зносу основних засобів, 64,57% в 2026 р., можливе зниження на 1,03 в.п.

- коефіцієнт оборотності оборотних засобів 1,72 в 2026 р, можливе зростання на 0,02 в.п;

- коефіцієнт завантаження оборотних засобів 0,58 в 2026 р., можливе зниження на 0,01 в.п

- рівень рентабельності 15,10% в 2026 р., можливе зростання на 0,20 в.п.

Отже, враховуючи ці розрахунки проводимо прогнозування показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона досліджуваного підприємства (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Прогнозування показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона, 2020-2024, 2026 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	0,67	0,67	0,68	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,67	0,66	0,63	0,67	0,69	0,69
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,64	0,66	0,69	0,63	0,62	0,62
Рівень рентабельності, %	0,48	0,69	0,37	0,44	0,54	0,54
Функція Харрінгтона	0,61	0,67	0,59	0,61	0,64	0,67
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Аналізуючи отримані дані універсального показника за частинною функцією – функція бажаності Харрінгтона) на 2026 р. відмічаємо позитивне явище зростання коефіцієнта шкали Харрінгтона до якісної характеристики «добре» додаток Б.

Графічно отримані дані універсального показника за частинною функцією – функція бажаності Харрінгтона досліджуваного підприємства представляємо в додатку Б.

Отже, в загальному підсумку, можна сказати, що використання економіко-математичних методів та моделей дає можливість провести загальну оцінку управління розвитком суб'єкта господарювання, визначити тенденції та їх динамічний рівень, намітити шляхи підвищення управління розвитком на всіх етапах діяльності з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Фінансову ефективність впровадження моделі організаційного розвитку представимо за допомогою даних табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Фінансова ефективність впровадження моделі організаційного розвитку
для досліджуваного підприємства, 2026 р.**

Показник	Значення	Обґрунтування
Загальні витрати на впровадження, тис. грн	280,0	Навчання, стимулювання (премії), забезпечення міжфункціональних проєктних команд
Очікуваний річний економічний ефект, тис. грн	500,0	Плановий результат від 4-х пілотних проєктів, наприклад: економія палива, зниження зносу основних засобів, зростання продуктивності
Чистий економічний ефект, тис. грн	220,0	
Індекс прибутковості інвестицій, %	78,6	
Термін окупності, роки	1,27 (15 місяці)	

Таким чином, впровадження адаптивно-компетентної моделі є фінансово доцільним заходом. Загальні інвестиції в розмірі 280,0 тис. грн очікувано окупляться протягом 15 місяців завдяки позитивному чистому економічному ефекту 220,0 тис. грн уже за перший рік.

Крім того, підтвердженням доцільності впровадження наведених пропозицій, є успішна їх апробація [57-59]. Загалом, розроблена система інструментів організаційного розвитку аграрного підприємства є комплексною та фінансово обґрунтованою, націленою на перехід від жорсткої

ієрархії до адаптивно-компетентної моделі через механізм міжфункціональних проєктних команд. Це досягається завдяки збалансованій системі ключових показників ефективності, де ключову роль відіграє індекс конструктивної невдачі для подолання страху ризику. Розвиток дефіцитних soft skills інституціоналізується через оцінку 360°, а загальна ефективність управління підтверджується діджитал-інструментом – функцією бажаності Харрінгтона, що прогнозує зростання інтегральної оцінки до рівня «добре» у 2026 р. Загалом, впровадження моделі є фінансово доцільним: інвестиції у розмірі 280,0 тис. грн очікувано окупляться протягом 15 місяців, генеруючи чистий економічний ефект 220,0 тис. грн за перший рік.

Висновки до розділу 3.

1. Адаптивно-компетентна модель, що реалізується через трифазний механізм міжфункціональних проєктних команд, є стратегічною відповіддю на внутрішні проблеми підприємства: низький емоційний інтелект, ієрархічну жорсткість та страх ризику.

2. Модель використовує сильні сторони (кланову культуру, високу мотивацію) для поетапної трансформації. Фаза I (Ініціація) фокусується на подоланні інерції через цільовий розвиток емоційного інтелекту керівників та надання міжфункціональним проєктним командам обмеженої автономії для пілотних проєктів. Фаза II (Впровадження адхократії) закріплює зміни, навчаючи персонал, що невдача – це досвід, через захист від покарання та публічні «Уроки після експерименту», а також зв'язує участь у міжфункціональних проєктних командах з кар'єрним зростанням. Фінальна фаза III інституціоналізує інноваційну поведінку через оновлення КРІ та впровадження оцінки 360° для обов'язкового розвитку компетенцій. Плановий кошторис у 280,0 тис. грн є цільовою інвестицією у розвиток персоналу та стимулювання, яка забезпечує керований перехід до адхократичної культури,

необхідної для підвищення адаптивності та ефективного реагування на критичні виклики агробізнесу.

3. Значення міжфункціональних проєктних команд для аграрного підприємства є ключовим інструментом для агробізнесу, оскільки вони усувають міжфункціональні бар'єри, прискорюючи рішення у критичні часові рамки. Вони підвищують інноваційність, заохочуючи керований ризик, та зміцнюють командний дух і лояльність, конвертуючи високу внутрішню мотивацію персоналу у реальну операційну ефективність.

4. Розроблена система інструментів організаційного розвитку аграрного підприємства є комплексною та фінансово обґрунтованою, націленою на перехід до адаптивно-компетентнісної моделі через механізм міжфункціональних проєктних команд. Це досягається завдяки збалансованій системі KPI, де ключову роль відіграє Індекс конструктивної невдачі для подолання страху ризику. Розвиток дефіцитних «м'яких» навичок підсилюється через оцінку 360°.

5. Загальна ефективність управління підтверджується діджитал-інструментом – функцією бажаності Харрінгтона, що прогнозує зростання інтегральної оцінки до рівня «добре» у 2026 році. Впровадження моделі є фінансово доцільним: інвестиції у розмірі 280,0 тис. грн очікувано окупляться протягом 15 місяців, генеруючи чистий економічний ефект 220,0 тис. грн за перший рік.

ВИСНОВКИ

1. Організаційний розвиток є стратегічно орієнтованою та систематичною трансформацією, що є необхідною умовою виживання аграрного підприємства в умовах мінливого середовища (технологічні, екологічні виклики). Організаційний розвиток – це комплексний процес, спрямований на підвищення адаптивності, здатності до самооновлення та конкурентоспроможності. Він впливає на всі внутрішні елементи (структури, процеси, культуру) і має забезпечувати гармонію економічної, соціальної та екологічної складових. Ефективний організаційний розвиток вимагає узгоджених змін у всіх складових управління на всіх рівнях ієрархії – від підприємства в цілому до міжособистісних відносин. Організаційний розвиток аграрного підприємства вимагає гнучких сценарних стратегій, трансформації культури в бік інновацій, децентралізації структур та радикального підвищення ІТ-грамотності й аналітичних компетентностей персоналу.

2. Організаційний розвиток є системним, стратегічно орієнтованим і безперервним процесом, що має бути науково обґрунтованим і сфокусованим на людському капіталі як рушії змін. Зовнішні чинники вимагають адаптивної структури та фінансової гнучкості. Внутрішні чинники вимагають реінжинірингу процесів та масштабних програм розвитку персоналу. В умовах кризи стратегія організаційного розвитку зміщує акцент з максимізації прибутку на операційну стійкість, безпеку персоналу та збереження активів. Вона має бути проактивною, інтегральною та здатною до швидкого коригування. Ключові ціннісні орієнтири підприємства – це безпека, гнучкість, стійкість та соціальна відповідальність.

3. Правові зміни сформували операційну гнучкість, але вимагають від організаційного розвитку фокусу на soft-складових для збереження продуктивності. Організаційний клімат є стратегічним важелем, що формує позитивне сприйняття змін, підвищує мотивацію та лояльність, і є критичним для успіху трансформацій. Організаційний дизайн має бути гнучким,

креативним, клієнтоорієнтованим та інтегрованим з цифровізацією, з акцентом на горизонтальну координацію та проєктні структури. Організаційна культура під час кризи зазнає свідомої трансформації у бік згуртованості, підтримки та високої адаптивності, виступаючи фундаментом для розвитку персоналу та каталізатором інновацій.

4. Досліджуване підприємство є фінансово стійким і комплексним аграрним підприємством, розташованим у Полтавському районі, діяльність якого базується на ефективній стратегії диверсифікації та стабільності. Основу стійкості формує багатогалузевий підхід (горизонтальна диверсифікація) та вертикальна інтеграція (замкнений цикл виробництва, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і оптимізує собівартість). Управлінська модель, що характеризується високою централізацією та гнучкістю, забезпечує швидке прийняття рішень і миттєву реакцію на ринок. Підприємство постійно інвестує в модернізацію техніки та точні технології землеробства для підвищення ефективності. PEST-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність чинять політичні та економічні чинники, пов'язані з військовою нестабільністю та волатильністю цін. Стратегія диверсифікації є прямою відповіддю на ці критичні зовнішні загрози. Незважаючи на значні сильні сторони, SWOT-аналіз виявив ключову слабкість у лідерському потенціалі. Ця слабкість може обмежувати використання можливостей, пов'язаних із цифровою трансформацією. Підприємство нівелює ризики дефіциту кадрів завдяки високій соціальній відповідальності, що є важливим для залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

2. За результатами комплексного аналізу, діяльність підприємства у період 2020-2024 рр. характеризується сильною позитивною динамікою та фінансовою стійкістю, незважаючи на критичні виклики 2022 р. Підприємство успішно наростило масштаби діяльності (зростання чистого доходу на 62,4 %) та суттєво підвищило фінансову ефективність: чистий прибуток зріс у 2,5 рази, а рентабельність – з 9,4 % до 14,9 %. Ключовим фактором цього успіху стало значне підвищення ефективності управління активами: інвестиційна

активність (зростання вартості фондів на 26,1 % та фондоозброєності на 30,4 %) призвела до зростання фондівіддачі на 28,8 % та більш ніж двократного зростання рентабельності основних засобів (до 40,9 %). Покращилося управління оборотним капіталом: тривалість одного обороту скоротилася на 68 днів, що суттєво зміцнило ліквідність. При цьому платоспроможність значно зросла завдяки більш ніж у трикратному зростанню грошових коштів. Водночас, головною стратегічною проблемою залишається високий та зростаючий рівень фізичного зносу основних засобів, який досяг 65,6 % і випереджає темпи їхнього нарощування.

3. Досліджуване підприємство має міцний фундамент, заснований на успішній стратегії диверсифікації та фінансовій ефективності. Підприємство забезпечує стійкість через кланово-ієрархічну корпоративну культуру (домінування 60 %), яка сприяє високій внутрішній мотивації персоналу (3,74), кадровій стабільності та фінансовій дисципліні. Активна компенсаційна політика (зростання зарплати на 61,0 %) підтверджує стратегічні інвестиції в людський капітал. Лінійно-функціональна структура та домінуючий тип культури забезпечують стабільність, але ціною обмеженої гнучкості та ініціативності. Це створює загрозу кризової інерції та надмірної залежності від ключової особи.

4. Стратегічні цілі підприємства (цифрова трансформація, лідерство на ринку) блокуються двома взаємопов'язаними внутрішніми слабкостями: зростаючий знос основних засобів (до 65,6 %). Ця проблема потребує негайного пріоритетного реінвестування у заміну, а не лише нарощування фондів. Дефіцит «м'яких» лідерських компетенцій (емоційний інтелект – 2,94 бали, інноваційність – 2,96 бали). Це безпосередньо призводить до страху ризику (2,56 бали) та нездатності ефективно вирішувати конфлікти (2,45 бали). Низька адхократична культура (13,3 %) є прямим наслідком цього дефіциту. Саме цей бар'єр не дозволяє підприємству швидко та рішуче впроваджувати необхідні модернізаційні та цифрові проекти.

5. Організаційний розвиток має бути сфокусований на усуненні внутрішнього людського бар'єру, що розблокує потенціал для подолання технологічного бар'єру. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства необхідно змістити фокус організаційного розвитку з підтримки стабільності на розвиток адаптивності: цілеспрямований розвиток компетенцій, що, зокрема, передбачає впровадження програм розвитку емоційного інтелекту та інноваційності для управлінців.

На основі проведеного дослідження щодо особливостей управління системою організаційного розвитку досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне запропонувати ряд напрямків її удосконалення, зокрема:

1. Адаптивно-компетентнісна модель організаційного розвитку, що пропонується для впровадження інноваційної культури на підприємстві, є обережним, поетапним і практично орієнтованим підходом, який використовує наявні сильні сторони для подолання структурної жорсткості та страху ризику. На початковій Фазі I. «Діагностика та подолання інерції», фокус робиться на цільовому розвитку емоційного інтелекту керівників через короткі внутрішні практикуми та залучення досвідчених кадрів до ідентифікації операційних бар'єрів. Кульмінацією фази є створення міжфункціональних проєктних команд з обмеженими повноваженнями та правом тимчасово обходити бюрократію, що забезпечує реалістичний старт трансформації та інтегрує елементи адхократичної культури всередині ієрархічної структури.

2. Фаза II. «Впровадження адхократії», є ключовою для керованої трансформації та навчання персоналу, що ризик є керованим, а невдача – джерелом знань. Вона забезпечує керовану трансформацію шляхом створення міжфункціональних проєктних команд, які використовують зворотне наставництво для інтеграції досвіду та цифрових знань, знижуючи опір старшого покоління. Захист від невдачі через встановлення «порогу керованого ризику» та публічне проведення щомісячних «Уроків після

експерименту» є важливим для подолання ієрархічного страху та перетворення помилок на цінний організаційний досвід. Нарешті, зв'язок успішної участі у міжфункціональних проєктних командах із прозорими кар'єрними можливостями забезпечує мотиваційну основу для гнучкості та інноваційної поведінки, необхідну для утримання кваліфікованих кадрів.

3. Завершальна Фаза III. «Закріплення культури», має на меті інституціоналізувати інноваційну поведінку як нормативну частину управлінської структури. Це досягається через інтеграцію успіху, коли успішно протестовані рішення міжфункціональних проєктних команд формалізуються як нові стандарти роботи, доводячи, що інновація підвищує надійність. Культурна стійкість забезпечується через оновлення системи KPI та преміювання, яка створює чіткий економічний стимул для інноваційної поведінки, винагороджуючи не лише результат, але й управління ризиком та конструктивну невдачу. Нарешті, впровадження щорічної оцінки 360°, що включає показники емоційного інтелекту та готовності до ризику, забезпечує постійний попит на розвиток цих цільових компетенцій та довгостроковий розвиток людського капіталу підприємства.

4. Плановий кошторис на перший рік впровадження практики міжфункціональних проєктних команд становить 280,0 тис. грн і є стратегічною інвестицією, цілеспрямованою на усунення внутрішніх бар'єрів.

5. Пропонована система інструментів організаційного розвитку забезпечує цілісну трансформацію корпоративної культури, інтегруючи розвиток персоналу з фінансовою ефективністю. Зокрема, пропонується трирівнева система KPI – збалансовану систему показників (результативні, процесні, компетентнісні) для вимірювання не лише фінансового результату, але й гнучкості та навчання; подолання страху ризику – ключовим інструментом є Індекс конструктивної невдачі, який фіксує помилку як досвід, руйнуючи страх осуду, що є необхідним для заохочення інновацій; стимулювання гнучкості – процесні KPI (наприклад, швидкість впровадження) прямо протидіють внутрішній бюрократії та інерції підприємства.

6. Застосування моделі оцінки 360° – багатосторонньої оцінки для розвитку дефіцитних soft skills, тим самим перетворюючи їх на обов'язкові компетенції для керівного складу.

7. Використання універсального показника – функції Харрінгтона, підтверджує, що управління розвитком підприємства у 2020 -2024 рр. було нестабільним (коливання «задовільно» - «добре»). Прогнозовані показники діяльності на 2026 р., враховуючи впровадження моделі, дозволяють підвищити інтегральну оцінку Харрінгтона до стабільної характеристики «добре» (0,67). Таким чином, її застосування може допомогти менеджменту підприємству прогнозувати ситуацію, не лише спираючись на власну інтуїцію та гіпотетичний прогноз.

8. Інвестиції у розмірі 280,0 тис. грн очікувано окупляться протягом короткого терміну – 1,27 року (15 місяців), генеруючи чистий економічний ефект 220,0 тис. грн вже за перший рік, що підтверджує високу фінансову доцільність впровадження моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейнеко О. О. Теорія структурації Ентоні Гідденса : навчально-методичний посібник для студентів соціологічного факультету. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 96 с.
2. Giddens Anthony *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*: Polity Press; First Paperback Edition edition, 1999. 166 p.
3. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ: Port-Royal, 2001. 593 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Київ: КМ-Букс. 2019. 224 с.
5. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu. (дата звернення 26.06.2025).
6. Ахновська А. О., Душак А. В. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_01.pdf (дата звернення 26.06.2025).
7. Що таке організаційний розвиток? Повне керівництво. Офіційний веб-сайт. Pritula talent academy. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/rteyh8za31-scho-take-organzatsinii-rozvitok-povne-k> (дата звернення 26.06.2025).
8. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6a98d0a-748e-4724-91c0-64dd1b43b831/content> (дата звернення 26.06.2025).
9. Що таке організаційний розвиток та як організаціям стало розвиватись? Офіційний веб-сайт. Рокада. URL: <https://rokada.org.ua/shcho-take-orhanizatsiinyi-rozvytok-ta-iak-orhanizatsiiam-stalo-rozvyvatys/> (дата звернення 26.06.2025).
10. Лаврененко В. В., Дерев'янка О. Г., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2005. 197 с.

11. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий учений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55-59. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf> (дата звернення 26.06.2025).
12. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/7.pdf (дата звернення 05.07.2025).
13. Краснолуцька О. В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: <https://surl.li/aednlg> (дата звернення 05.07.2025).
14. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія ; під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
15. Ноняк М.В., Крейдич І.М., Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Управління організаційним розвитком підприємств: навч. посіб. 2021. 235 с.
16. Белопольський М.Г, Кузьміна О.Г. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. № 6. С. 23-33.
17. Гудзь О.Є., Лазоренко Л.В. Ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 5-11.
18. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
19. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> (дата звернення 12.07.2025).

20. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Кириленко О., Новак В., Ковтун О. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 1. С. 84-95. DOI: doi:10.46299/j.isjmef.20230201.09 (дата звернення 12.07.2025).

21. Гудзь О., Коровін В. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118> (дата звернення 12.07.2025).

22. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Офіційний веб-сайт. Школа бізнесу. Нова пошта. URL: <https://surl.li/nomdmb> (дата звернення 12.07.2025).

23. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> (дата звернення 19.07.2025).

24. 10 ключових принципів для керівників у 2025 році: підсумки та напрямки розвитку. Офіційний веб-сайт. Heriot Watt University. Edinburg business school. URL: <https://britishmba.in.ua/liderstvo-v-2025/> (дата звернення 19.07.2025).

25. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182> (дата звернення 19.07.2025).

26. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287–292.

27. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.

28. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 739. С. 16–21.

29. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 21.07.2025).

30. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 21.07.2025).

31. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 03.08.2025).

32. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення: 03.08.2025).

33. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voeyennogo-stanu> (дата звернення: 03.08.2025).

34. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105. (дата звернення: 03.08.2025).

35. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. Офіційний веб-сайт. www2.deloitte.com. URL: <https://surl.li/ztxdyn> (дата звернення: 03.08.2025).

36. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennohostanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia> (дата звернення: 20.08.2025).

37. Van Vulpen E. *Organizational Design: A Complete Guide*. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What> (дата звернення: 22.08.2025).

38. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125> (дата звернення: 27.08.2025).

39. Лукаш Н. Корпоративна культура під час війни змінилась. І вона тепер не на папері, а в серцях людей. Офіційний веб-сайт. Metinvest Digital. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/korporativna-kultura-pid-chas-vijni> (дата звернення: 27.08.2025).

40. Корпоративна культура через призму війни. Офіційний веб-сайт. Budni. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (дата звернення: 27.08.2025).

41. Сало Я., Марчук І., Орловська С. Pest-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57> (дата звернення: 07.09.2025).

42. Насібова О.В., Придатченко Б.Ю. Теоретичні аспекти оптимізації оборотних коштів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/111.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

43. Шаблон опитування для оцінки мотивації працівників. URL: <https://www.limesurvey.org/uk/template/employee-motivation-assessment-survey-tpl> (дата звернення: 07.09.2025).

44. Кушнірук М. Ефективне дослідження залученості та мотивації працівників: як проводити та що враховувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/efektyvne-doslidzhennia-zaluchenosti-ta-motyvatsii-pratsivnykiv> (дата звернення: 07.09.2025).

45. Шаблон опитування з інновацій для співробітників. URL: <https://www.limesurvey.org/uk/template/employee-innovation-survey-tpl> (дата звернення: 07.09.2025).

46. Кузнєцова О. В. Спрямованість інноваційності особистості та її діагностика. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 5. Т. 1. URL: <https://surl.lu/zwiltd> (дата звернення: 07.09.2025).

47. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.

48. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363> (дата звернення: 07.09.2025).

50. Створення міжфункціональних команд для оптимізації бізнес-процесів. Офіційний веб-сайт. Varosh. URL: <https://varosh.com.ua/adv/stvorenniya-mizhfunkczionalnyh-komand-dlya-optymizacziyi-biznes-proczesiv/> (дата звернення: 09.10.2025).

51. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному іт-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61> (дата звернення: 09.10.2025).

52. Що таке багатофункціональна команда? Офіційний веб-сайт. Dropbox. URL: https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/cross-functional-teams (дата звернення: 20.11.2025).
53. Метод «360 градусів»: як оцінити персонал та покращити роботу всієї команди. Офіційний веб-сайт. Collaborator. URL: <https://surl.li/pvlxas> (дата звернення: 20.11.2025).
54. Що таке оцінка 360 та як її провести + приклад опитувальника. Офіційний веб-сайт. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-metodom-360-gradusiv/> (дата звернення: 20.11.2025).
55. Нгуєн Л. Шкала Лайкерта 5 балів Варіант. Як інтерпретувати магічне число. Офіційний веб-сайт. Ahaslides. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/likert-scale-5-point/> (дата звернення: 20.11.2025).
56. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. PP. 494-498.
57. Іщейкін Т. Є., Зозуля О.Е., Пругло В. І., Кузьменко С. П. Стрес-менеджмент як стратегічна вимога організаційного розвитку. *Modeling the development of theeconomic systems*. 2025. Вип. № 3 (2025).
58. Іщейкін Т. Є., Зозуля О. Е., Пругло В І. Роль стрес-менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.
59. Іщейкін Т., Балашов С., Пругло В. Лідерський потенціал як стратегічний актив організаційного розвитку: теоретичний огляд. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.