

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління організаційним розвитком
підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Нестеренко Антон Володимирович

Керівник магістерської дипломної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутнісна характеристика поняття «організаційний розвиток підприємства».....	8
1.2. Управління організаційним розвитком підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2. Фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Аналіз управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища	34
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	42
3.1. Напрями удосконалення організаційним розвитком підприємства, що базуються на впровадженні організаційних змін.....	42
3.2. Формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.....	49
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Адаптація до мінливого зовнішнього середовища має бути основною характеристикою підприємства. На перший план виходять такі риси суб'єкта господарювання, як переважне використання командної праці, висока гнучкість, прагнення до диверсифікації, прихильність до індивідуумів, висока внутрішня конкурентоспроможність. За відповідної інтеграції зазначені характеристики взаємозв'язані і є засобом ефективного функціонування підприємства. Від зовнішніх умов значною мірою залежать можливості досягнення успіху сучасних підприємств. Таким чином, перехід до нової концепції управління організаційного розвитку є актуальним і за сучасних умов необхідним з метою ефективної діяльності підприємства.

Наукові дослідження з проблематики організаційного розвитку підприємства нерідко застосовують поняття «розвиток організації», «стратегія розвитку», «розвиток», трактуючи їх як занадто широке коло питань щодо організаційних структур, змін та нововведень. Внаслідок термінологічної неясності виникають труднощі щодо застосування даного визначення до дослідження конкретного підприємства, оскільки не зрозуміло, що під ним розуміється.

Дослідженнями щодо визначення поняття «організаційний розвиток» займаються багато науковців. Серед них: Василенко В.А., Джой-Меттьюз Дж., Курт Левін, Дуглас МакГрегор, Лавриненко В.В., Леланд Бредфорд, Тоцький В. І., та ін.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити сутнісну характеристику поняття «організаційний розвиток підприємства»;

охарактеризувати управління організаційним розвитком підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;
провести фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства;
проаналізувати управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища;
удосконалити організаційний розвиток підприємства, що базується на впровадженні організаційних змін;
сформувати механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутнісну характеристику поняття «організаційний розвиток підприємства»; охарактеризувати управління організаційним розвитком підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства; проаналізувати управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, зокрема удосконаленні організаційного розвитку підприємства, що базується на впровадженні організаційних змін; формуванні механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюднені у формі тез доповідей на: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [32-33; 44].

1. Нестеренко А.В., Костенко О.М., Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 512-514 с.

2. Нестеренко А.В. Характеристики організаційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023.

3. Сазонова Т.О., Бужин В.М., Нестеренко А.В. Особливості застосування системи проектноорієнтованого управління для активізації організації ного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 200-204.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутнісна характеристика поняття «організаційний розвиток підприємства»

Сучасні підприємства різних галузей функціонують за умов невизначеності та динамічності соціально-економічного середовища. Із впровадженням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій послаблюється організаційна стабільність підприємств, а це спрямовує їх на пошук та формування організаційних структур, що дають змогу перебудувати їхню діяльність.

Необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована наявністю динамічних змін, що відбуваються в сучасних економічних умовах, та їх впливом, часто негативним, на функціонування підприємства як економічної системи.

Необхідність управління організаційним розвитком, полягає в оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована потребою формування на підприємстві дієвого механізму, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей його функціонування.

Розглядаючи організаційний розвиток як послідовний процес змін, можна трактувати управління організаційним розвитком як управління переходом. При цьому слід розглядати такі рівні управління: об'єднання, окреме підприємство, окреме виробництво, окремі лінійні керівники, діяльність працівників.

Процес організаційного розвитку розглядаємо як складову наступних етапів: уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційних даних; забезпечення залученості; постановка

мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення.

Хоча у наукових дослідженнях відсутня єдина узгоджена думка щодо процедури організаційного розвитку, її узагальнений вигляд представлений на рис. 1.1.

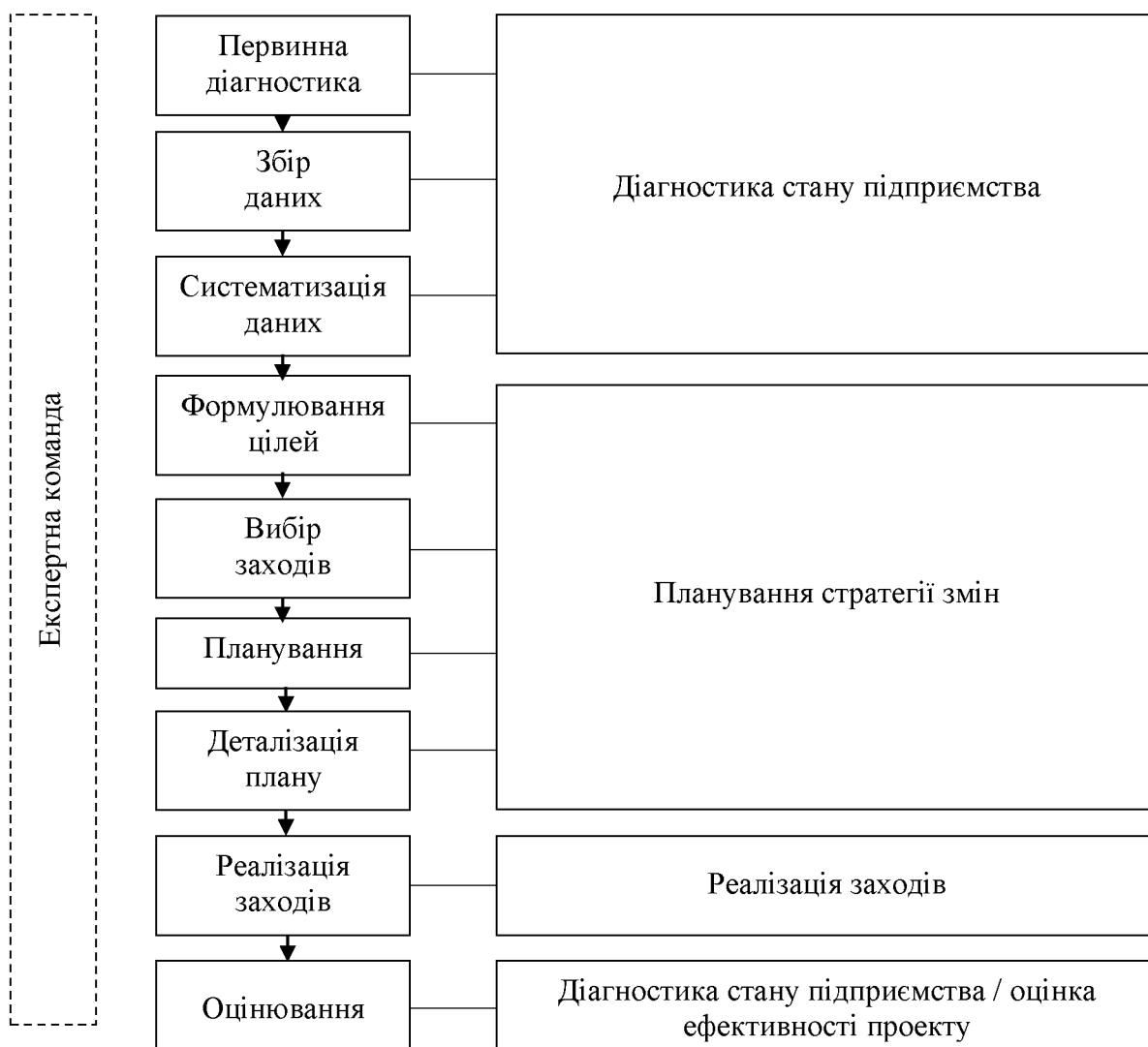


Рис. 1.2. Традиційна процедура організаційного розвитку (складено на основі [69])

Сукупність способів і методів управління в організаціях включає (залежно від самостійності об'єкта) методи впливу на: поведінку індивіда; групу; рівні організації (узгодження формальної та неформальної структур (подолання протиріч між запланованими і реальними зв'язками та нормами); залучення виконавців до вироблення рішень.

Отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Тому особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному конкурентному стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої соціально-економічної системи, важливою ланкою внутрішнього середовища якої є організаційна складова, що обумовлює зростання значення досліджень організаційних аспектів розвитку підприємств на основі ефективного використання економічних можливостей управління, що є суттю організаційного розвитку. Отже, визначення сутності організаційного розвитку підприємства є окремою науковотеоретичною проблемою, для розв'язання якої необхідним є узагальнення існуючих підходів до формулювання дефініцій цього поняття, що створює підґрунтя для осмислення теоретичних основ створення понятійно-категорійного апарату сучасного менеджменту підприємств в змінному конкурентному середовищі [9].

Кожне підприємство має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватися). Кожне підприємство, що прагне займати певну нішу на ринку, має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки сучасна організація підприємства являє собою сукупність складних систем, що функціонують в умовах безперервних змін навколишнього середовища, що являє собою постійне джерело можливостей та загроз для розвитку. В умовах таких перманентних змін виникає необхідність пошуку нових підходів до управління та забезпечення ефективного розвитку сучасних підприємств, що функціонують у різних сферах. Отже, об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку підприємств в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Тоді цілі розвитку підприємств можна розглядати крізь призму загальновизнаних організаційних теорій, одним з напрямів яких щодо ефективної адаптації підприємств до змін

зовнішнього середовища, є організаційний розвиток як процес позитивних і якісних змін в організації, що стосуються головним чином структури, способів діяльності та взаємодії. Концепція організаційного розвитку є прикладом еволюційного підходу і підходить для стратегії безперервного розвитку, тобто це безпосередні дії усередині підприємства щодо постійного розвитку і трансформації організації підприємства [16].

В менеджменті отримали поширення різні синонімічні поняття, що ототожнюються з терміном «організаційний розвиток», такі як «розвиток організаційний», «розвиток організації», «організаційний розвиток підприємства». Так, С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична [3] вважають, що розвиток організаційний – це удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання; М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають, що розвиток організації – це довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації [30]. В економічній науці превалюють два основних підходи до визначення організаційного розвитку. З одного боку, організаційний розвиток (розвиток організації) – об'єктивний процес, що відбувається незалежно від волі менеджменту. Однак у сформованій практиці під організаційним розвитком часто розуміють заходи в галузі менеджменту, спрямовані на здійснення великих змін в організаціях. Саме отримання нових якостей та компетенцій є ознакою розвитку організації. Більш того, результатом організаційного розвитку є збільшення потенціалу організації з позиції формування нових здібностей [16].

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дефініції (табл. 1.1, додаток А) дає підставу виокремити такі підходи в трактуванні «організаційний розвиток підприємства» як:

науково-методичне підґрунтя обґрунтування і проведення змін в організації; процес якісних змін в організації; оновлення або удосконалення організації підприємства; практична діяльність працівників підприємства; освітня програма або стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення її адаптації до вимог ринку.

У результаті проведеного узагальнення дефініцій науковців щодо розкриття сутті поняття «організаційний розвиток підприємства» представляється можливим стверджувати, що домінантою поняття організаційного розвитку є єдине поняття розвитку підприємства через здійснення якісних змін в організації, яке, незважаючи на наявність певних точок зору щодо його розуміння, зважаючи на різність висловлених точок зору, потребує певної конкретизації, яку пропонується здійснювати із використанням контент-аналізу.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності організаційного розвитку дозволив виділити елементи або складові визначення організаційного розвитку підприємства, що представлені на рис. 1.2.

Організаційний розвиток передбачає наявність якісних організаційних змін, які ведуть до певного зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації. Серед концепцій, що стосуються організаційних змін, найбільшого поширення набули концепції структури підприємства. У них подано взаємозв'язки, що утворюються між окремими галузями бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Ці взаємозв'язки є найпомітнішим організаційним чинником, тому організаційний розвиток підприємства виявляється насамперед у зміні його структури. Організаційний розвиток підприємства має процесний характер, тобто є розподіленим у часі, причому організаційному розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність організації підприємства як об'єкту розвитку та наявність часового лагу між імпульсом розвитку та відповідними йому змінами [28].



Рис. 1.2. Складові визначення організаційного розвитку підприємства [12]

Результативний прояв організаційного розвитку для підприємства полягає в реалізації якісних організаційних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності підприємства. Основна ідея, що лежить в основі організаційного розвитку укладається в тезі – розвиток організації можливий лише через розвиток людини, тобто проектування соціальних і структурних умов орієнтовано на навчання працівників і активізацію спільної участі членів організації на

підвищення самовизначення членів організації і дотримання демократичних гарантій на підприємствах. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність організації. Організаційний розвиток є послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних взаємин в організації [39].

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства. Організаційні характеристики, що відповідають зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок безперервного вдосконалювання управління. Характеристики, що дають змогу забезпечити гнучкість підприємства, виробляються свідомо, з використанням наявного позитивного досвіду.

Відповідно до узагальнення визначення понять, що застосовують у сучасній науці менеджменту організаційний розвиток підприємства дозволив виокремити певні відмінні характеристики (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Характеристики організаційного розвитку підприємства [45]

Дослідження підходів до визначення сутнісних характеристик дефініції «організаційний розвиток» дозволило визнати, що організаційний розвиток підприємства є складним поняттям, яке на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації, шляхом удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, у результаті чого забезпечується збільшення потенціалу підприємства з позиції формування нових компетенцій.

1.2. Управління організаційним розвитком підприємства

Невід'ємною умовою ефективної діяльності підприємства є грамотне й ефективне управління його організаційним розвитком. Управління організаційним розвитком має бути адекватним і раціональним, інакше кажучи, підприємство має розробляти заходи, які дозволять ефективно нейтралізувати несприятливі фактори зовнішнього середовища, що виникають у процесі його діяльності. Іншою важливою властивістю управління організаційним розвитком підприємства є його своєчасність – тобто, по мірі виникнення різних несприятливих факторів зовнішнього середовища, необхідно оперативно розробляти відповідні заходи по їх усуненню.

Організаційний розвиток обумовлений реакцією органів управління на зовнішнє середовище, що ускладнюється, і на задачі підтримання конкурентоспроможності підприємств. Ця проблема актуалізується ще й тим, що єдиний економічний простір, який виникає в результаті глобалізації, змінює не тільки масштаби конкуренції підприємств, але навіть її умови,

тобто, традиційне уявлення про якість товарів та послуг, рівні виробничих витрат, продуктивність праці, час підготовки виробництва тощо. В результаті доводиться трансформувати бізнес і адаптувати його до нових, глобальних умов, формуючи нові конкурентні переваги [8].

Організаційний розвиток підприємства – це заходи у сфері менеджменту, спрямовані на здійснення змін в підприємствах. На практиці це передбачає проектування і впровадження змін за такими напрямками:

розробка або внесення суттєвих змін в організаційну структуру і чисельність підприємства;

опис основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства;

розробка функціональних документів для роботи структурних підрозділів, посадових осіб, стандартів і регламентів компанії, матриць відповідальності, тобто локальних нормативних актів підприємства;

впровадження змін, розвиток корпоративної культури, а саме, забезпечення якісного виконання функцій всіма посадовими особами [11].

Ефективне і оперативне управління організаційним розвитком підприємства є невід’ємними умовами для забезпечення його успішної діяльності. При цьому для підприємств можна визначити ряд особливостей, що відрізняють їх від підприємств інших галузей.

Управління організаційним розвитком підприємства традиційно розглядають як комплекс заходів та рішень, метою яких є забезпечення постійного вдосконалення та стійкості на стратегічному, тактичному та операційному рівнях підприємства.

Загальні характеристики організаційного розвитку, визначені Г. Забродською та Л. Забродською, представлені на рис. 1.3 [18].

Сьогодні, в результаті процесів глобалізації, що тривають, і підвищення конкуренції між підприємствами різних країн, більш гостро постає проблема організації ефективного виробничого процесу, який найбільш повно задовольняє потреби споживачів. У процесі управління організаційним розвитком підприємства необхідно приділяти увагу

забезпеченню чіткої взаємодії й оберненому зв'язку між споживачем і виробником продукції, а також між окремими службами (проекування, виробництво, збут) всередині підприємства.

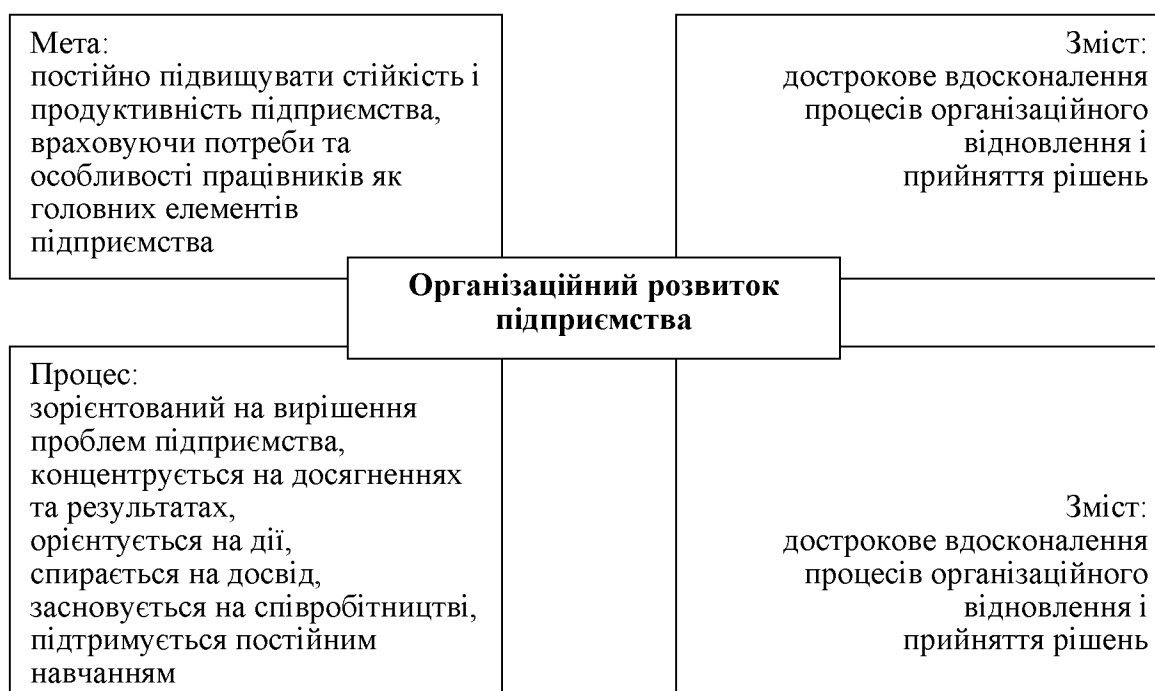


Рис. 1.3. Загальні характеристики організаційного розвитку підприємства (складено на основі [18])

Традиційно в економічній літературі визначають наступні завдання управління організаційним розвитком підприємства (рис. 1.4).

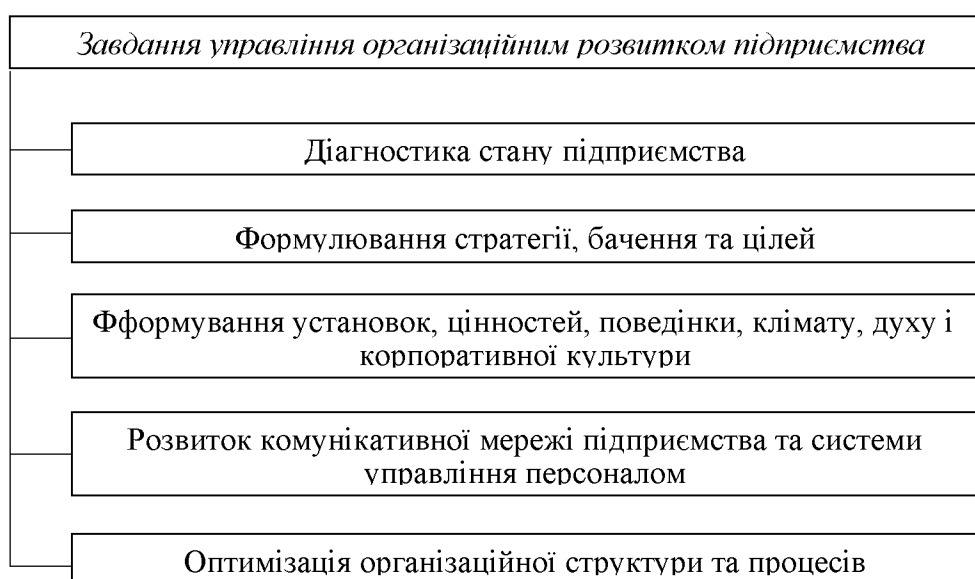


Рис. 1.4 Завдання управління організаційним розвитком підприємства [22]

Науковцями виокремлено такі загальні основні характеристики, які дають змогу відрізнити організаційний розвиток від інших форм розвитку (рис. 1.5).

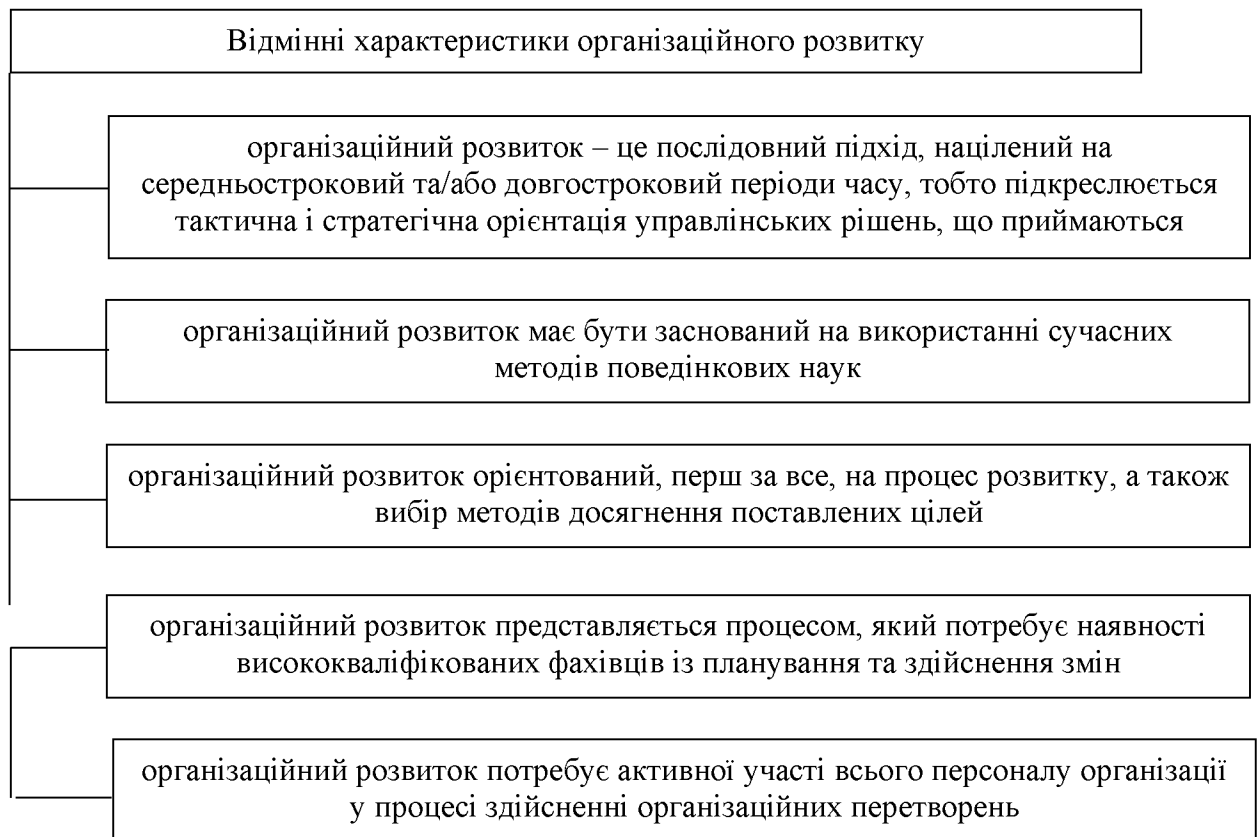


Рис. 1.5. Відмінні характеристики організаційного розвитку [15, 38; 58]

Заходи з управління організаційним розвитком підприємства реалізуються як на рівні окремих працівників, їх груп (що очолюються лідерами), а також підприємства в цілому.

Таким чином, управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

Метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку [19].

Кожна особа на підприємстві займає одну або кілька посад, які визначені узгодженим складом постійних завдань та пов'язаними з ними компетенціями та відповідальністю. У цьому контексті розрізняються компетенції імплементації та лідерства.

Профіль керівної (управлінської) посади формує наявність:

- управлінських компетенцій (директивних, інструкційних, контрольних компетенцій та навичок представництва);
- відповідальності за дії та результати;
- впровадження (виконання, розпорядження, прийняття рішень та навичок представництва) [42].

Компетенції імплементації орієнтовані на роботу та посаду. Фахівці з однаковими чи різними компетенціями утворюють групу, якою керують або координують одна чи декілька керівних осіб.

Під групою слід розуміти визначену кількість людей, які перебувають у безпосередній взаємодії протягом тривалого періоду часу і пов'язані один з одним через спільні норми та відчуття єдності, досягнення цілей і які приймають на себе різні ролі. Інтенсивність спілкування та згуртованість групи впливають на поведінку групи та пов'язану з нею робочу атмосферу.

Підприємство, як велика група, має впорядкований характер, стратегію, бачення, культуру (набір норм, етику, ритуали тощо). Групи працівників мають дотримуватися не лише організаційних, а і групових норм. Дії працівників, керівництва, їх співпраця повинні слугувати цілям підприємства і відповідати його місії, баченням та завданням [8].

В процесі управління організаційним розвитком підприємства найбільш широко використовуються підходи, напрацьовані теоріями поведінкової психології. Дослідження, засновані на семантичних та процедурних теоріях, що розглядають специфіку особистості, показують, що поведінка людини в конкретному ситуаційному контексті є функцією навичок, індивідуальних рис та мотивації (врахування потреб), а людина поводиться відповідно до обраної моделі поведінки незалежно від ситуації.

Так, основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рис. 1.6. [65].

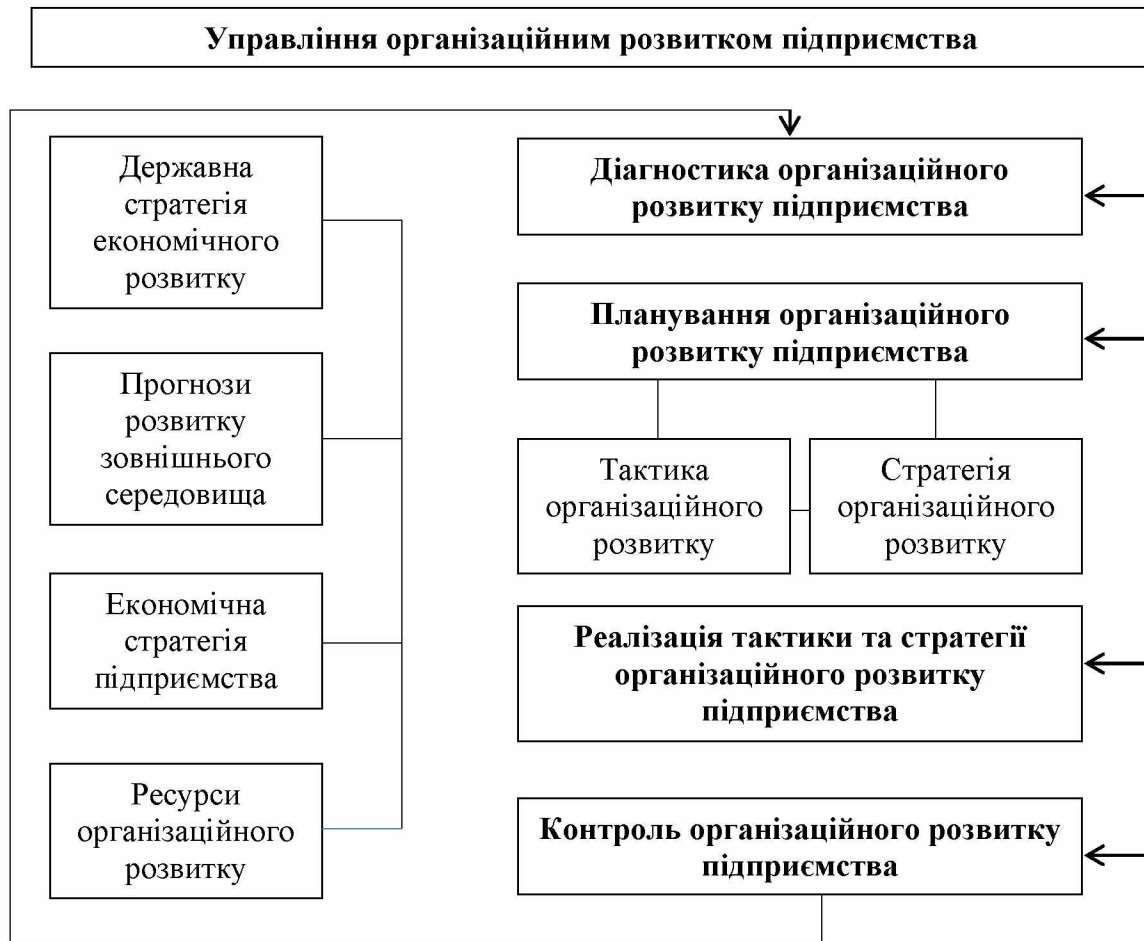


Рис. 1.6. Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства [65]

Отже, управління розвитком підприємств – це системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури. Однією з складових процесу управління розвитком підприємств є організаційне проектування.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища можна зробити наступні висновки:

1. Домінантою поняття організаційного розвитку є єдине поняття розвитку підприємства через здійснення якісних змін в організації, яке, незважаючи на наявність певних точок зору щодо його розуміння, зважаючи на різність висловлених точок зору, потребує певної конкретизації, яку пропонується здійснювати із використанням контент-аналізу.

Процес організаційного розвитку розглядаємо як складову наступних етапів: уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційних даних; забезпечення залученості; постановка мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення.

2. Управління організаційним розвитком підприємства традиційно розглядають як комплекс заходів та рішень, метою яких є забезпечення постійного вдосконалення та стійкості на стратегічному, тактичному та операційному рівнях підприємства.

Управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано потужне підприємство Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Підприємство створене у 2000 році в результаті реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Імені Калашника» є правонаступником всього майна, майнових та немайнових прав та обов'язків сільськогосподарського товариства. Свою господарську діяльність досліджуване підприємство здійснює у двох відділках: с. Калашники Полтавського району та с. Плоске Решетилівського району Полтавської області. У с. Калашники сконцентровано 2701 га орендованих земель, у с. Плоске – 1180 га. Має автотранспортне сполучення з різними пунктами реалізації сільськогосподарської продукції. Реалізує свою продукцію (в основному зерно та сою) підприємству «Промагросервіс А» та іншим покупцям. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- рослинництво, тваринництво, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг;
- оптова та роздрібна торгівля;
- переробна промисловість;
- діяльність у комунальній сфері.

Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Також підприємство надає послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів (рис. 2.1).

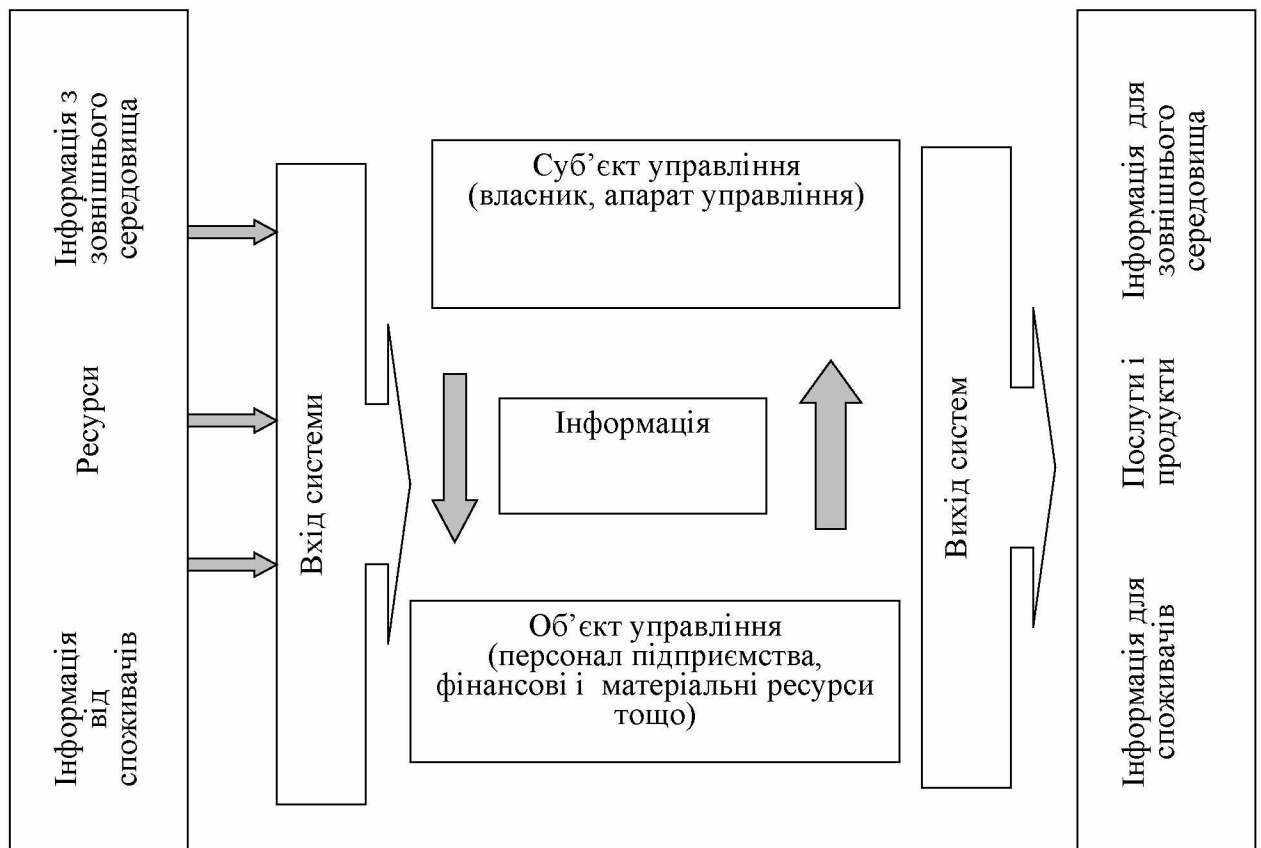


Рис. 2.1. Система управління підприємства

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) моніторить та аналізує інформацію щодо господарської діяльності загалом, а також приймає рішення, які здійснюють вплив на об'єкт управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність керуючих органів, підрозділів і виконавців, які виконують свої функціональні обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку,

постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією. Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною.

Основою сільськогосподарського виробництва є розміри та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є одержання прибутку і подальший його розподіл між власниками підприємства, підтримки національного товаровиробника, підвищення потреб на вітчизняні товари та послуги, підвищення інтересу до української економіки та культури, створення нових робочих місць, сприяння розвитку економіки України.

Виробничими підрозділами підприємства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Земля у сільському господарстві є продуктом природи та основним засобом виробництва і тільки після її використання у процесі виробництва виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Характеристику земельного фонду досліджуваного підприємства відображають дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Посівна площа – всього, га	3897	3880	3880	3823	3742	(3,9)
Структура посівної площі, %:						
Зернові та зернобобові культури	59,3	59,3	59,3	59,4	60,4	1,1
Технічні культури	20,9	20,9	20,9	20,9	19,8	(1,1)
Кормові культури	19,7	19,7	19,7	19,6	19,7	-

У зв'язку зі зменшенням площі ріллі, посівна площа досліджуваного підприємства зменшилася на 3,9 % і дорівнює 3742 га. У структурі посівної

площі відбулися незначні зміни на користь збільшення частки зернових та зернобобових культур.

Надалі вважаємо за доцільне проаналізувати спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства, що подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2020-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2020	2021	2022			
Пшениця	11856,8	12920,9	13918,2	38695,9	8,99	4
Кукурудза на зерно	19034,1	34329,3	36975,6	90339,0	20,99	2
Ячмінь	5312,4	6791,5	10562,8	22666,7	5,27	7
Овес	230,9	263,4	426,1	920,4	0,21	11
Культури зернобобові сушені	2737,1	1452,6	3610,9	7800,6	1,81	9
Насіння ріпаку й кользи	2252,1	7523,0	3083,0	12858,1	2,98	8
Насіння соняшнику	17169,8	17147,5	16450,3	50767,6	11,79	3
Культури овочеві відкритого ґрунту	153,7	190,3	441,6	785,6	0,18	12
Разом по рослинництву	71741,8	99806,6	103185,1	274733,5	63,84	x
Велика рогата худоба	8029,3	7648,8	13473,8	29151,9	6,77	5
Свині	8706,7	7580,0	10861,3	27148,1	6,30	6
Молоко	28279,5	30348,8	31860,1	90488,4	21,02	1
Мед	360,1	396,0	454,1	1210,2	0,28	10
Разом по тваринництву	48150,9	46239,2	61248,1	155638,1	36,16	x
Всього по господарству	119892,7	146045,8	164433,2	430371,7	100	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно 20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані таблиці показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний та молочний.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку. Розміщення вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості виробляються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці. Також спеціалізація характеризує і якісний бік суспільного поділу праці, а також показує, які види продукції (культури) переважають на даній території у процесі виробництва. Це ефективна форма організації сільського господарства, яка дає можливість зосередити виробництво певних видів продукції на окремих територіях і підприємствах і одержати завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / [21,02 * (2 * 1 - 1) + 20,99 * (2 * 2 - 1) + 11,79 * (2 * 3 - 1) + 8,99 * (2 * 4 - 1) + 6,77 * (2 * 5 - 1) + 6,3 * (2 * 6 - 1) + 5,27 * (2 * 7 - 1) + 2,98 * (2 * 8 - 1) + 1,81 * (2 * 9 - 1) + 0,28 * (2 * 10 - 1) + 0,21 * (2 * 11 - 1) + 0,18 * (2 * 12 - 1)] = 100 / 493,95 = 0,2$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,2$. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

2.2. Фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства

Даний вид аналізу відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Будь-яка підприємницька діяльність потребує постійного контролю та аналізу процесів, під дію яких потрапляє підприємство в сучасних умовах господарювання.

За допомогою аналізу фінансового стану підприємства можна здійснити оцінку: майнового стану підприємства; достатності капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій; раціональності залучення позикових коштів; ступеня підприємницького ризику, зокрема можливості погашення зобов'язань перед третіми особами; здатності до нарощення капіталу; обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку; потреба в додаткових джерелах фінансування і т.д.

Тактичні завдання і стратегічні цілі тісно пов'язана з системою управління фінансами підприємства, основою якої має бути фінансовий аналіз, за підсумками якого підприємство має можливість робити регулярну оцінку свого фінансового стану.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самофінансування, широкого використання товарно-грошових відносин при раціонального і ефективного використанні грошових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Першим кроком проаналізуємо активи досліджуваного підприємства, що подано у табл. 2.3.

З наведених показників помітно, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи та помітний поступовий ріст їхньої відсоткової частки з 54,3 % у 2019 році до 66,3 % у 2022 році. Причинами збільшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.

Необоротні активи становлять 33,7 % у 2022 році, що на 1687 тис. грн більше, ніж у 2018 році. Дане явище можна пояснити збільшенням вартості

нематеріальних активів та основних засобів.

Таблиця 2.3

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	69952	54,3	77018	57,1	82476	58,4	113952	64,1	119149	66,3	49197	70,3
Необоротні активи	58779	45,7	57766	42,9	58813	41,6	63718	35,9	60466	33,7	1687	2,9
Разом	128731	100	134784	100	141289	100	177670	100	179615	100	50884	x

Наглядно склад і розміщення активів досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки демонструє рис. 2.2.

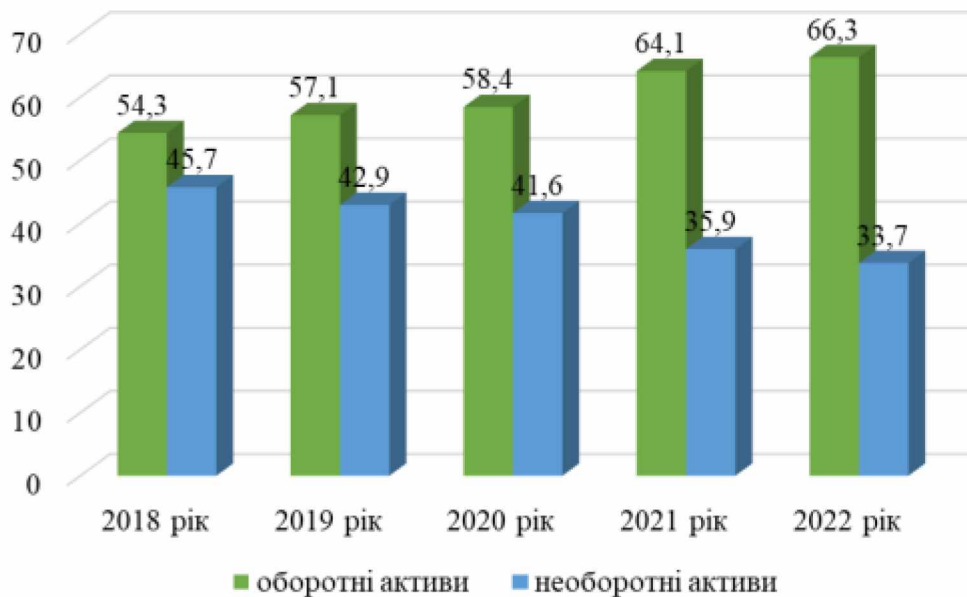


Рис. 2.2. Склад і розміщення активів підприємства, 2018-2022 роки

На наступному етапі проведемо аналіз забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного підприємства, який подано у табл. 2.4.

Таким чином, у 2022 р. основні засоби на кінець року становили 55197 тис. грн., що на 6,2 % більше, ніж у 2018 р. В той же час середньорічна вартість основних засобів зросла на 11,5 %.

Таблиця 2.4

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	51953	45013	44690	48449	55197	6,2
на кінець року	45013	44690	48449	55197	52954	17,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	48483,0	44851,5	46569,5	51823,0	54075,5	11,5
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	38203	51373	63507	74690	85859	124,7
на кінець року	51373,0	63507,0	74690,0	85859,0	98819,0	92,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	44788,0	57440,0	69098,5	80274,5	92339,0	106,2
Рівень зносу, % на початок року	73,5	114,1	142,1	154,2	155,6	111,5
на кінець року	114,1	142,1	154,2	155,6	186,6	63,5
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	93,8	128,1	148,1	154,9	171,1	82,3

Наглядно наявність і рух основних засобів досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки демонструє рис. 2.3.

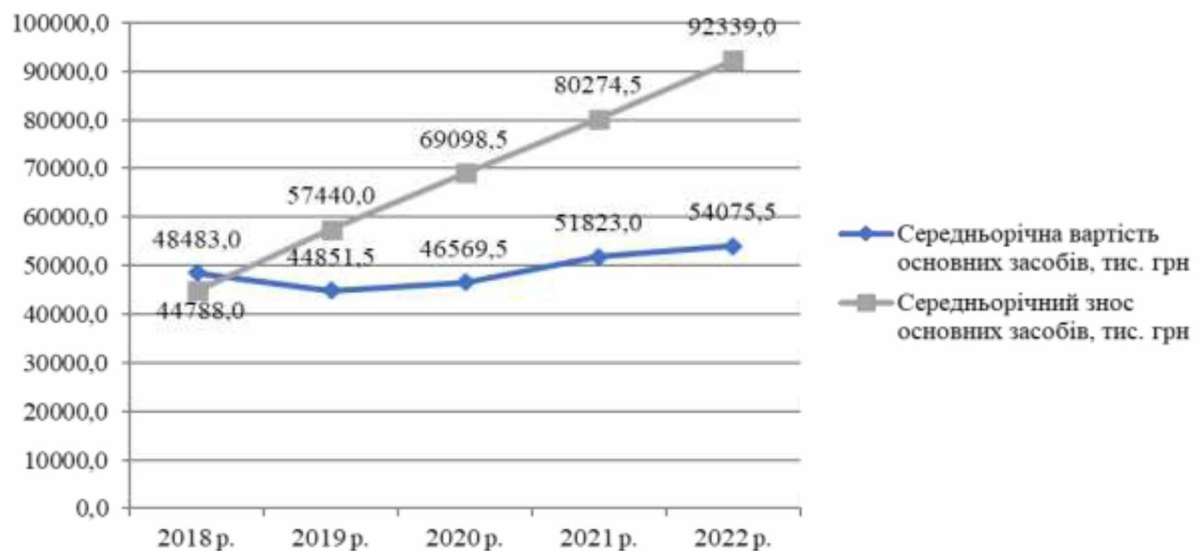


Рис. 2.3. Наявність і рух основних засобів підприємства за 2018-2022 рр.

Середньорічний рівень зносу основних засобів показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник має тенденцію до збільшення з 93,8 % до 171,1 %

протягом досліджуваного періоду, що демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Іншою складовою активів підприємства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										2022 р. до 2018 р.,	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
Запаси, з них	43613	62,3	45478	59,0	48598	58,9	82411	72,3	84443	70,9	40830,0	8,5
виробничі запаси	9212	13,2	13000	16,9	10708	13,0	18005	15,8	10579	8,9	1367,0	(4,3)
незавершене виробництво	8757	12,5	6711	8,7	11603	14,1	15213	13,4	12375	10,4	3618,0	(2,1)
готова продукція	25613	36,6	25696	33,4	26243	31,8	49145	43,1	61398	51,5	35785,0	14,9
товари	31	0,0	70	0,1	44	0,1	48	0,0	91	0,1	60,0	0,0
Дебіторська заборгованість	8709	12,4	13536	17,6	14979	18,2	14045	12,3	9113	7,6	404,0	(4,8)
Гроші та їх еквіваленти	2843	4,1	2195	2,8	3669	4,4	5300	4,7	5247	4,4	2404,0	0,3
Поточні біологічні активи	14787	21,1	15809	20,5	15230	18,5	12196	10,7	20346	17,1	5559,0	(4,1)
Разом	69952,0	100,0	77018,0	100,0	82476,0	100,0	113952,0	100,0	119149,0	100,0	49197,0	0,0

Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 70,9 % у 2022 р., їх значення збільшується на 8,5 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (51,5 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 14,9 % порівняно з 2018 р.

Дебіторська заборгованість теж складає значну частину оборотних активів – 7,6 %. Її значення у 2018 р. було 8709 тис. грн, тобто 12,4 %. Збільшення дебіторської заборгованості свідчить про наявність та збільшення підприємницького ризику та зменшення поточної ліквідності.

Наступним етапом аналізу досліджуваного підприємства є дослідження його основних показників виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.6).

Здійснивши аналіз основних показників виробничо-фінансової

діяльності підприємства за 2018-2022 рр., можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а порівняно з 2018 р. – на 71,4 %.

Таблиця 2.6

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2018-2022 рр.**

Зміст операції	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273	119230	126019	145464	147606	41,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	90245	101437	102243	100034	128907	42,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2682	4985	9655	30904	482	(82,0)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	2,6	4,2	7,7	21,2	0,3	(87,3)

Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 128907 тис. грн, що на 42,8 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище, перш за все, спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

Наглядно динаміку основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 роки демонструє рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 роки

Вважаємо, що наступним важливим етапом характеристики діяльності досліджуваного підприємства є аналіз показники платоспроможності, які розраховано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,30	0,18	0,35	0,44	0,28	0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,92	0,91	0,93	0,90	0,87	1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	7,47	6,42	7,87	9,39	6,40	2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,86	0,84	0,87	0,84	0,81	> 0, збільшення

Розрахунки табл. 2.7 дають змогу зробити наступні висновки:

коефіцієнт абсолютної платоспроможності характеризує рівень забезпечення невідкладних фінансових зобов'язань підприємства наявними платіжними засобами на певну дату. Даний показник збільшується протягом 2018-2021 років, однак у 2022 році зменшення коефіцієнту майже удвічі, порівняно з 2021 роком, що на 0,07 менше від нормативного значення, що є не дуже позитивним моментом для досліджуваного підприємства;

коефіцієнт забезпечення власними коштами показує більш-менш стабільну картину щодо його значення. Так, у 2018 році коефіцієнт становив 0,86, а у 2022 році – 0,81, що свідчить про достатню кількість коштів для покриття зобов'язань.

Загалом можна зробити висновок, що протягом 2018-2021 років усі показники платоспроможності підприємства мали тенденцію до зростання, однак у 2022 році є помітний спад значень досліджуваних коефіцієнтів. Таке зменшення показників спричинило військовий стан в Україні.

Вважаємо за доцільне на наступному етапі здійснити розрахунок та аналіз показників рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність

використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати керівництву досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності (збитковості) підприємства за 2018-2022 рр., %

Показники	Звітні роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	2,3	4,1	7,4	19,3	0,3	(2,0)
Рентабельність позичкового капіталу	27,0	41,6	92,1	174,3	2,1	(24,9)
Рентабельність активів	2,1	3,9	7,5	24,0	0,4	(1,7)
Рентабельність витрат	3,0	4,9	9,4	30,9	0,4	(2,6)
Рентабельність оборотних активів	3,8	6,5	11,7	27,1	0,4	(3,4)

Так, у 2022 році даний показник становив 0,3 %, що менше відносно 2018 р. на 2,0 %, що свідчить про недостатньо ефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства. Тоді як рентабельність позичкового капіталу має тенденцію до збільшення протягом 2018-2021 років, однак у 2022 році даний показник значно зменшився (2,1 %).

Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Дані таблиці свідчать про зменшення рентабельності активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 1,7 %.

Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості товариства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів підприємства. Протягом чотирьох років показник збільшувався, а у 2022 році пішов на спад і становив 0,4 %, що на 3,4 % менше порівняно з 2018 роком. І це є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, адже чим нижче значення цього коефіцієнта, тим неефективно використовуються обігові кошти.

В цілому зробити висновок що на даному етапі підприємство є платоспроможним, в змозі виконувати свої зовнішні короткострокові й

довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до спаду, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

2.3. Аналіз управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища

Враховуючи, що організаційний розвиток є багатофакторним поняттям, для оцінки його системи управління на досліджуваному підприємстві проведено аналіз кадрової та фінансової складової, а також комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів.

Згідно з результатами дослідження організаційна структура управління підприємством є «провідною складовою організаційної системи підприємства, тому що поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторони діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки, а також за її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними одиницями та працівниками апарату управління». Від результативності її діяльності залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто організаційний розвиток підприємства в цілому.

Першим етапом визначення ефективності організаційної структури управління підприємством є аналіз організаційної структури і штатного розкладу, у процесі якого досліджується раціональність існуючої схеми управління за показниками. Для цього ми узагальнили кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу підприємства протягом 2018-2022 рр.

Для початку, проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+; -)	%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	63	24,05	54	22,22	53	21,99	53	21,99	54	22,13	(9)	(14,3)
керівники	17	6,48	15	6,17	15	6,22	15	6,22	15	6,15	(2)	(11,8)
спеціалісти	35	13,83	30	12,35	29	12,07	29	12,07	30	12,29	(5)	(14,3)
технічні працівники	11	4,19	9	3,7	9	3,7	9	3,7	9	3,69	(2)	(18,2)
Виробничий персонал	199	75,95	189	77,78	188	78,01	188	78,01	190	77,87	(9)	(4,5)
Разом	262	100	243	100	241	100	241	100	244	100	18	-

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки, можна сказати, що після зниження кількості працівників у 2019 році, кількість зайнятих осіб протягом чотирьох років є сталою. А кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на паливо тощо.

Далі охарактеризуємо персонал підприємства за статтю, що дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.10).

Проаналізувавши дані табл. 2.10, бачимо, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників майже незмінна.

Таблиця 2.10

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	
Жінки	117	111	110	110	111	44,7	45,7	45,6	45,6	45,5	5,1
Чоловіки	145	132	131	131	133	55,3	54,3	54,4	54,4	54,5	8,3
Разом	262	243	241	241	244	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x

В той же час питома вага працівників-жінок у підприємстві зменшилася з 45,6 % у 2020 році до 45,5 % у 2022 році, що на 1 особу більше порівняно з 2022 роком. Отже, у досліджуваному підприємстві переважна кількість працівників – чоловіки, що зумовлено специфікою діяльності.

Подальша оцінка якісних характеристик персоналу передбачає оцінку його вікової структури, оскільки досвід працівників має значний вплив на ефективність діяльності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2018 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	32	12,2	30	12,3	30	12,4	30	12,4	31	12,7	(1)	(3,1)
29-40 років	88	33,6	82	33,7	81	33,6	81	33,6	83	34,0	(5)	(5,7)
41-50 років	105	40,0	98	40,4	99	41,1	99	41,1	102	41,8	(3)	(2,8)
Передпенсійні роки	29	11,1	27	11,1	25	10,4	25	10,4	23	9,4	(6)	(20,7)
Пенсійні роки	8	3,1	6	2,5	6	2,5	6	2,5	5	2,1	(3)	(37,5)
Разом	262	100,0	243	100,0	241	100	241	100,0	244	100,0	18	-

Згідно даних табл. 2.11 найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства займає категорія працівників віком 41-50 років – 41,8 %. Ця категорія має тенденцію до зменшення на 2,8 % відносно 2018 р. Це свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір

відносно зрілого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи. Найменшою ж є категорія пенсійних працівників, яка у 2022 р. становить 2,1 %, що на 37,5 % менше порівняно з 2018 р.

Аналіз вікової структури свідчить про орієнтацію підприємства на утримання молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих процесів та водночас креативного персоналу і розробки та реалізації інноваційних інженерно-конструкторських проектів.

Таким чином, дослідження показали, що досліджуване підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. У більшості працівників є повна вища освіта та значний стаж роботи.

Що стосується СУП підприємства, то вона побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – менеджера з управління персоналом, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротації, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу (рис. 2.5). Деякі з функцій притаманні тільки менеджеру з управління персоналом і виконуються ним самостійно, інші такі як прийняття на роботу, підвищення, зміна посади, вивільнення – разом із вищим керівництвом підприємства.

За сучасних умов, керівництво досліджуваного підприємства особливу увагу приділяє залученню грамотних фахівців, максимально відповідних вимогам посади, таким, які володіють в повному обсязі необхідними професійними знаннями, навичками та компетентностями, а також легко гармонуються в психологічний клімат вже сформованого колективу.

Таким чином, підсумовуючи аналіз системи управління персоналом у досліджуваному підприємстві можемо зробити висновок, що існує дещо негативна динаміка кількісного складу персоналу, в той самий час, наявний персонал є висококваліфікованим.

Проведений аналіз системи управління персоналом засвідчує, що підприємство потребує проведення організаційних змін у даній сфері господарювання.

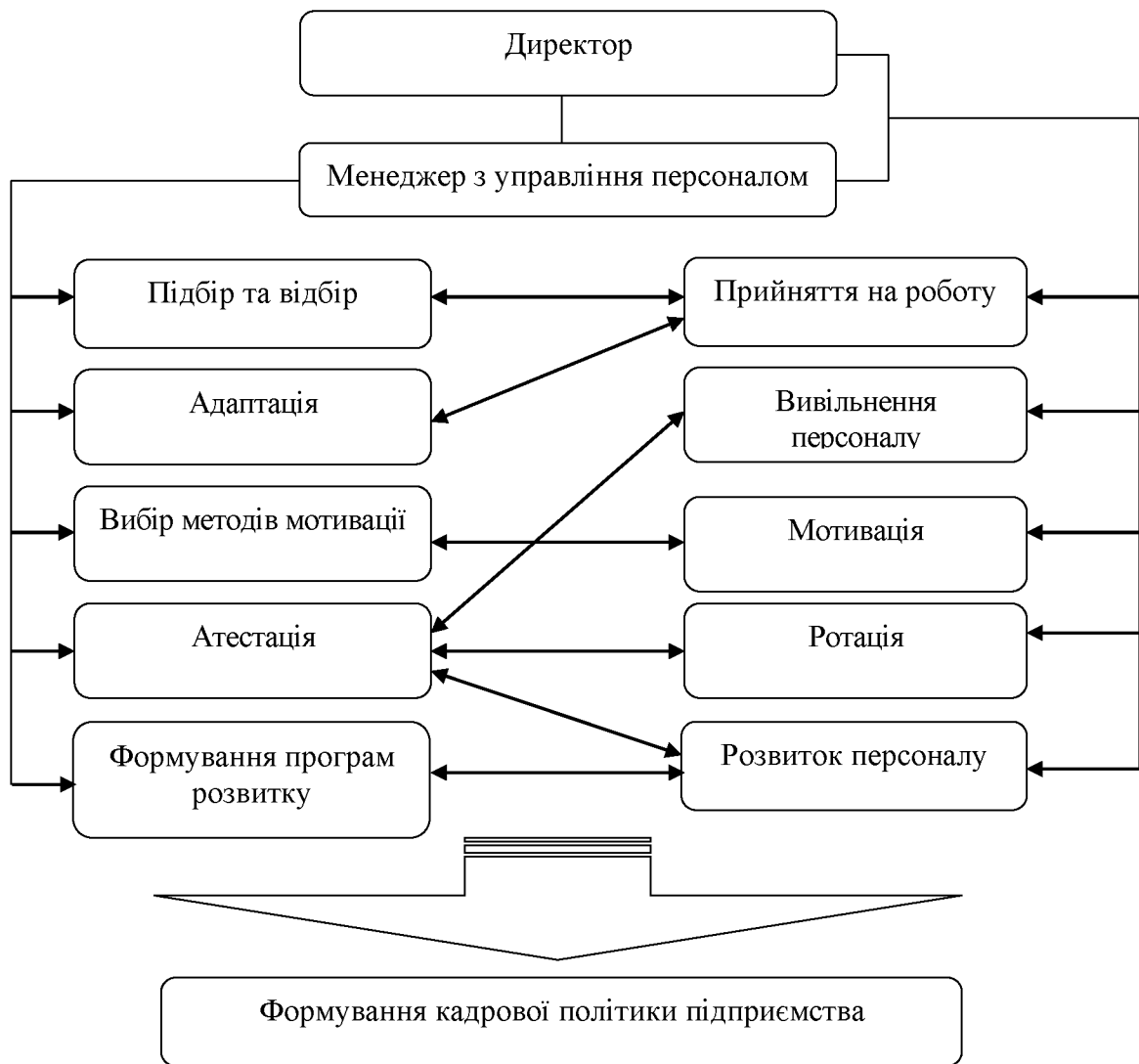


Рис. 2.5. Організаційна побудова СУП підприємства та взаємозв'язок її основних функцій

З метою оцінки потреби в запровадженні змін у сфері фінансово-господарської діяльності було проведено аналіз даної складової у п. 2.2, який показав, що підприємство має значні негативні відхилення у величині щорічних надходжень фінансових ресурсів від господарської діяльності, що наводить нас на думку у необхідності проведення організаційних змін.

Без детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство буде постійно перебувати в умовах ризику. Відповідно проаналізуємо комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.12), як процесу встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства

можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами.

Таблиця 2.12

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, 2023 р.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів 2. Підвищення продуктивності тварин 3. Покращення породного складу тварин 4. Збільшення збуту за кордон 5. Оновлення технічної бази 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання жорсткої конкуренції 2. Нестабільна політична ситуація 3. Нестабільна економічна ситуація 4. Зміна в законодавстві 5. Погіршення кліматичних умов 6. Уведення воєнного стану в Україні з усіма його наслідками для підприємництва
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі земельні ресурси 2. Новітня матеріально-технічна база 3. Ефективні технології виробництва 4. Ефективна збутова діяльність 5. Сприятливі для виробництва природні умови. 6. Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 7. Сприятливий психологічний клімат в колективі 8. Значний досвід роботи на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі транспортні витрати 2. Неефективна організаційна структура управління 3. Відсутність стратегічного набору 4. Зниження поголів'я худоби 5. Старіння потужностей

SWOT-аналізу діяльності підприємства приватного підприємства показав, що підприємство стоїть перед суттєвими викликами в середньостроковій перспективі. У великій мірі це пов'язано з тим, що традиційні ринки збуту (торгові посередники, невеликі торговельні мережі, ринки тощо) втрачають свою популярність і купівельний попит переорієнтований на великі торговельні мережі та Інтернет, де продукція підприємства майже не представлена. В результаті це призводить до зменшення фінансових активів, що в свою чергу призводить до відпливу висококваліфікованих кадрів.

Важливим аспектом менеджменту персоналу досліджуваного підприємства є мотивація персоналу. Загальний перелік методів мотивації персоналу досліджуваного підприємства включає методи матеріального та нематеріального стимулювання (рис. 2.6).

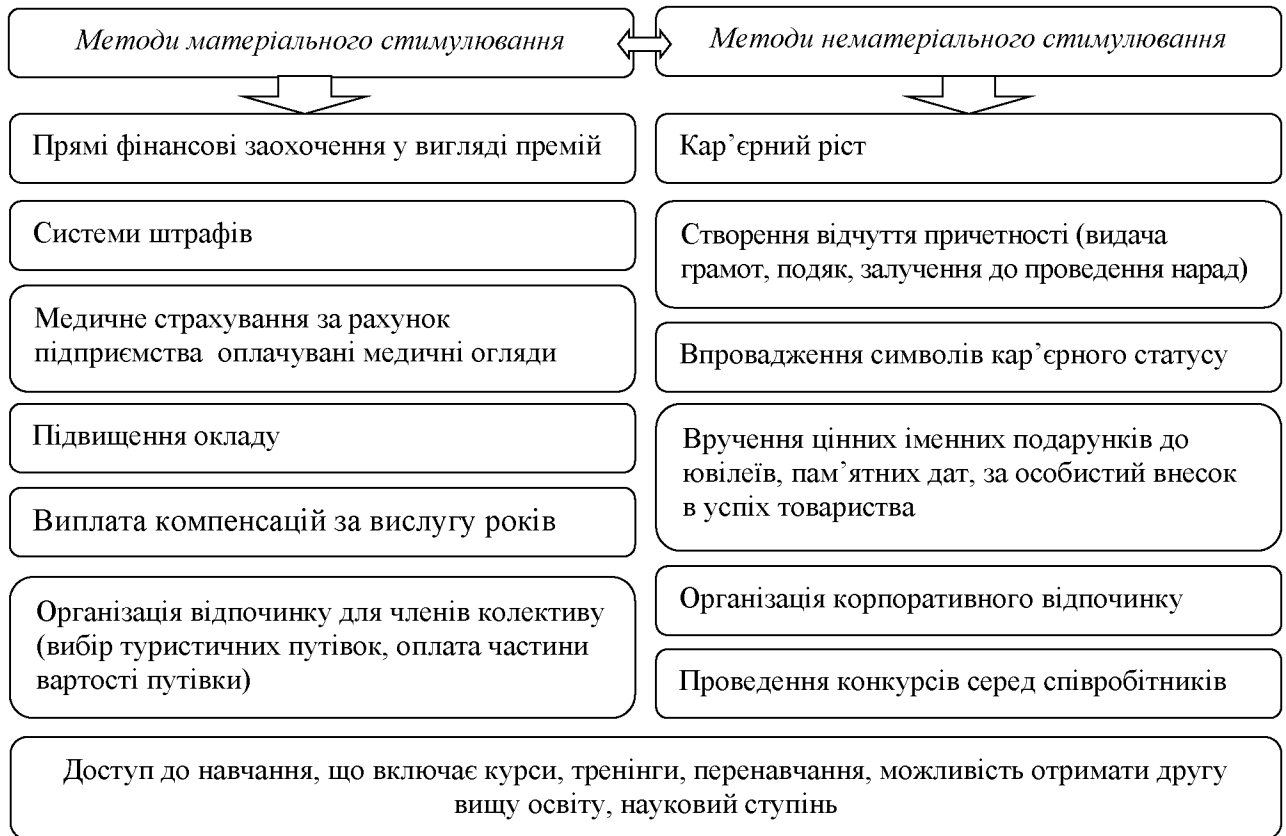


Рис. 2.6. Методи мотивації працівників підприємства, 2018-2022 рр.

Доцільно відмітити, що у підприємстві оптимізовано поєднання та використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації персоналу. Зазначені методи є перевіреними та дієвими, проте вони не відрізняють інноваційністю та потребують подальшого вдосконалення, переформатування для забезпечення дійсно дієвого та економічно й соціально ефективного стимулювання працівників підприємства.

Проведений аналіз також показав, що підприємство потребує проведення організаційних змін у сфері управління персоналом та мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Приватне підприємство займається вирощуванням зернових та

олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. У галузі тваринництва розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,2. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

2. Протягом 2018-2022 років підприємство було прибутковим. Проте у 2022 р. спостерігається значне зменшення чистого прибутку як відносно попереднього року, так і порівняно з 2018 р. (82,0 %).

Загалом підприємство є платоспроможним, в змозі виконувати свої зовнішні короткострокові й довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до спаду, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

3. Після зниження кількості працівників у 2019 році, кількість зайнятих осіб протягом чотирьох років є сталою. А кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою. На таку ситуацію звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур.

Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – менеджера з управління персоналом, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротации, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення організаційним розвитком підприємства, що базуються на впровадженні організаційних змін

Оскільки кінцевою метою організаційних змін є забезпечення стійкого економічного зростання і розвитку, то сучасні підприємства для реалізації відповідних цілей повинні володіти дієздатним механізмом впровадження своєчасних перетворень у виробничих процесах, структурі, організаційній культурі та управлінні. Проте не всі зміни можуть виявитися вдалими – вони можуть спричинити як розвиток, так і занепад підприємства. Рис. 3.1 демонструє основні тенденції розвитку соціально-економічної системи підприємства, що потребують впровадження організаційних змін.

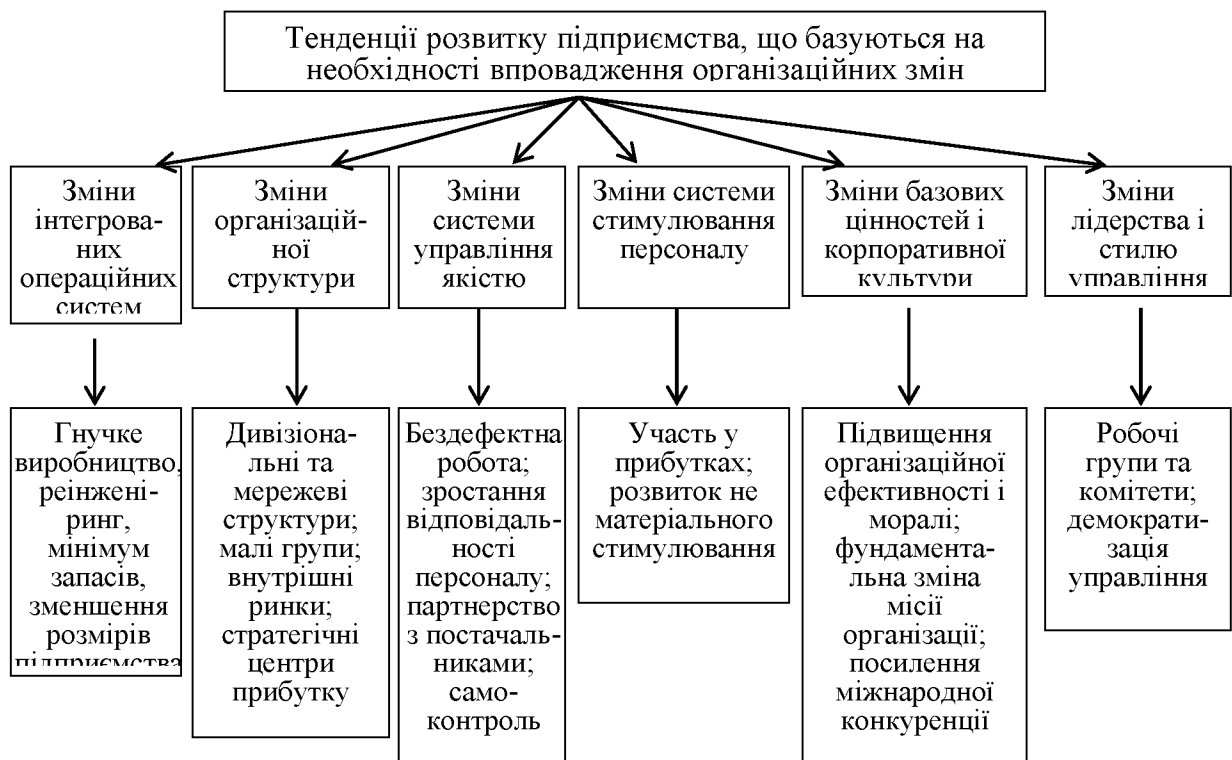


Рис. 3.1. Сучасні тенденції розвитку підприємства, що базуються на впровадженні організаційних змін

Принципово важливе питання полягає в тому, як підприємство зможе протистояти змінам зовнішнього середовища. Тому досліджуваному підприємству варто постійно відстежувати основні компоненти навколишньої системи і робити висновки стосовно своїх потреб у змінах. Як правило, серед цих компонентів виокремлюють: економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, фізико-екологічні.

Як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації. Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно може йтися про «еволюційну» та «революційну» моделі змін.

В рамках роботи системи організаційного розвитку у підприємстві акцентувати увагу варто на наступних групах об'єктів (рис. 3.2).

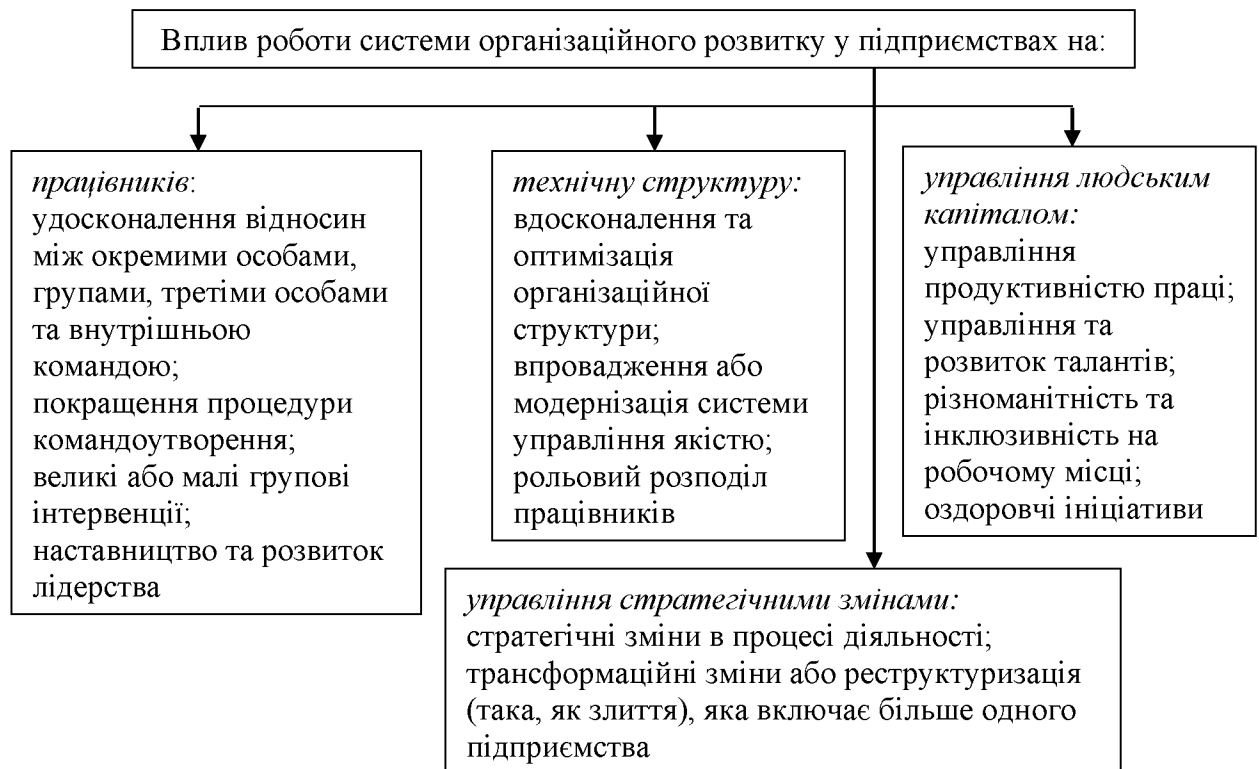


Рис. 3.2. Вплив системи організаційного розвитку у підприємствах на об'єкти

На сьогоднішній день, систему управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства можна представити як системне формування певних процесів розвитку, при цьому розглянутих в їх інституціолізованих формах. Важливими елементами такої системи є компоненти різного типу,

функціонування яких здійснюється як особливий процес у рамках певних законів, правил, процедур формального та неформального характеру, але при цьому всі ці елементи взаємопов'язані між собою в єдину системну цілісність. Існуюча система організаційного розвитку є багатоаспектною, складною та неоднорідною, з розвинутою структурою і поєднує різноманітні різночасові процеси, інституціалізовані на підприємстві.

Оскільки проведено дослідження процесу управління організаційним розвитком на підприємстві та його оцінка показали, що основним орієнтиром організаційних змін, як складової організаційного розвитку, для підприємства має стати сфера стратегічного планування, управління персоналом та система прийняття управлінських рішень, нами запропоновано напрямки їх вдосконалення. Зокрема у п. 3.2 буде надано пропозицію щодо формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства.

Для вирішення питань стратегічного планування організаційного розвитку, нами пропонується розглядати його як процес, який базується на трьох станах: сучасному (де підприємство знаходиться зараз); майбутньому (де підприємство бажає знаходитися); перехідному (від сучасного до майбутнього).

Відповідно до вищезазначеного, процес організаційного розвитку пропонується здійснювати у наступній послідовності (рис. 3.3).

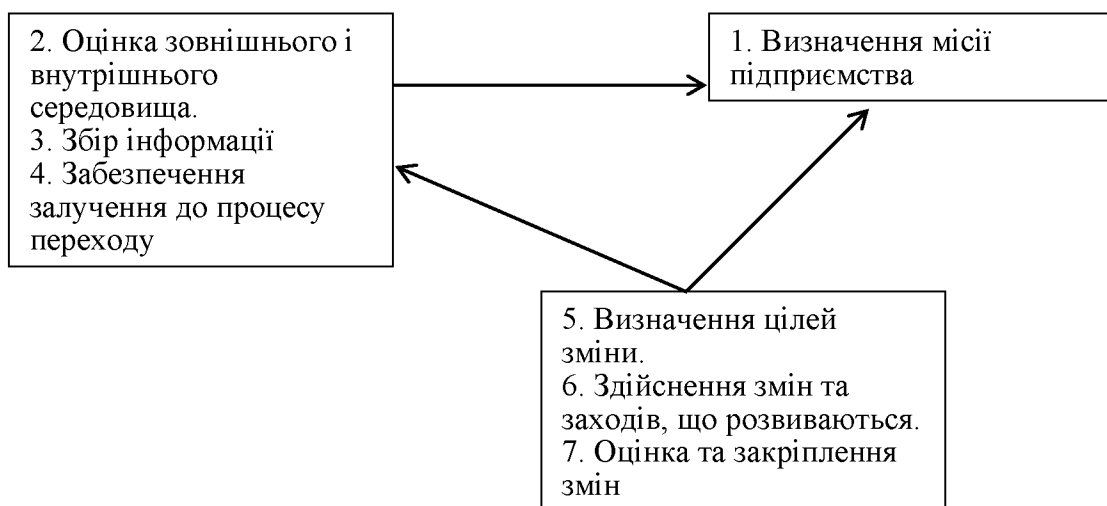


Рис. 3.3. Рекомендований процес організаційного розвитку

Розглянемо детально етапи процесу організаційного розвитку досліджуваного підприємства, які пропонуються впровадити управлінському персоналу і внести до стратегічного плану розвитку підприємства.

Етап 1. Визначення місії підприємства.

Місія підприємства – це основне соціально-важливе функціональне значення підприємства в довгостроковому періоді (крім отримання прибутку).

Керівникам підприємства слід пам'ятати, що місія може бути ефективною лише тоді, коли вона дійсно допомагає стати кращими; у ній сконцентровано справжнє бачення менеджерів майбутнього підприємства та її поділяє більшість співробітників підприємства.

Етап 2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище оцінюється за факторами макросередовища й мікросередовища. Проте у першу чергу аналіз спрямовується на оцінку конкуренції та стану в галузі.

Внутрішнє середовище оцінюється за такими напрямками:

наскільки ефективна поточна стратегія підприємства;

які сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;

яким є конкурентний статус підприємства;

які стратегічні питання стоять перед підприємством.

Етап 3. Збирання інформації.

Підприємству потрібна інформація про сигнали й дані про майбутні тенденції та можливості, що визначаються в ході вивчення зовнішнього середовища, прогнозування та аналізу його стану. Дані, що надходять до підприємства, проходять через фільтри, у ролі яких виступає процес вивчення зовнішнього середовища, а характеристики цих фільтрів визначаються тим, які методи прогнозування та аналізу використовує підприємство. Дані, що надходять до підприємства, стають інформацією, на основі якої приймаються рішення, але тільки після того, як вони пройдуть через такі фільтри: психологічний фільтр, в основі якого є уявна модель

успішності дій, що використовуються керівниками для виявлення тієї частини даних, яка в їх розумінні є актуальною; тип мислення, який дозволяє реагувати керівникам на майбутню мінливість середовища; ієрархія в середині підприємства, яка керує діяльністю підприємства.

Етап 4. Забезпечення залучення до процесу переходу.

Основна ідея цього етапу – ефективні зміни можливі тоді, коли до процесу активно залучаються його безпосередні учасники.

Етап 5. Визначення цілей зміни.

На цьому етапі здійснюється вибір потрібного рівня втручання.

Етап 6. Здійснення змін та заходів, що розвиваються.

На цьому етапі можливе використання різних процедур залежно від рівня, зокрема: наставництво та індивідуальні консультації, що здійснюються фахівцем або членами команди, які допомагають співробітникам визначити цілі навчання, усвідомити, яким чином оцінюють їх поведінку інші, вивчити нові моделі поведінки; використання процесного консультування, яке базується на справедливій передумові, що люди схильні реалізувати швидше свої власні ідеї, ніж ідеї, що надходять із зовні; заходи з побудови ефективної команди; дослідження за зворотним зв'язком тощо.

Етап 7. Оцінка та закріплення змін.

На цьому етапі ми пропонуємо застосовувати такі методи: аудит культури на базі анонімного анкетування; звіти зовнішніх експертів про те, як насправді змінилася поведінка та сприймаються розпорядження на низовому рівні підприємства, необхідні для підвищення достовірності результатів аналізу змін, що відбуваються.

Варто зазначити, що виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня

найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів, які є результатом взаємодії праці і робочої сили.

Математично-виробничі функції є результатом апроксимації даних попиту, що одержані у процесі роботи в сільськогосподарському виробництві. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення виробництва.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії залежність прибутку від продуктивності праці підприємства за останні п'ять років.

Для побудови цієї залежності припустимо, що між фактором та показником – прибутком існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel CORREL, LINEST, FINV, TINV, SQRT та надбудову Аналіз даних.

На першому етапі дослідження аналізуємо вплив продуктивності праці на прибуток підприємства. В результаті обробки даних отримана регресійна модель залежності прибутку від продуктивності праці підприємства:

$$Y = 1102,98X + 4873,90$$

Розглянемо більш детально коефіцієнти одержаного рівняння, які обчислюються методом найменших квадратів: $a_1 = 1102,98$; $a_0 = 4873,90$. Отже, із збільшенням продуктивності праці на 1 тис. грн/особа прибуток зростає на 1102,98 тис. грн. Вільний член виробничої регресії економічного змісту не має.

Оскільки $F_{\text{роз.}} > F_{\text{табл.}}$ ($F_{\text{роз.}} = 19,35$ та $F_{\text{табл.}} = 15,01$), то з надійністю $P = 0,95$ економетричну модель залежності прибутку від продуктивності праці підприємства, можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та

прогнозування.

Оскільки $t_{\text{роз}} > t_{\text{табл.}}$ ($t_{0,95,3} = 0,08$ та $t_{\text{роз}} = -4,40$) по модулю, з надійністю $P = 0,95$ можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Визначимо та охарактеризуємо коефіцієнт кореляції. Відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції $r = 0,93$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником, тобто продуктивністю праці і прибутком підприємства.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться прибуток підприємства, коли зміниться продуктивність праці. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності по модулю за останні п'ять років зростає від 0,75% до 0,82%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 1,21%, тобто якщо продуктивність праці зросте на 1%, то результативний показник прибутку підприємства зросте на 1,21%.

Загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,84$ говорить про прямий тісний зв'язок фактора і показника, якість виробничої функції, а також, що варіація прибутку на 84,01 % зумовлюється досліджуваним фактором продуктивністю праці, введеним в кореляційну модель. Це означає, що вибраний фактор суттєво впливає на досліджуваний результативний показник.

Для прогнозного значення продуктивності праці на 2024 рік 21,50 тис. грн / особа, середнє значення прогнозу результативного показника буде дорівнювати 19586,16 тис. грн та знаходиться у межах від 18567,71 тис. грн до 20604,61 тис. грн. Слід, відмітити зростання прогнозного значення продуктивності праці до 21,50 тис./особа, що може бути позитивним явищем в комплексі організаційно-виробничих заходів системи

управління підприємством. Слід зазначити, цей фактор розраховувався за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною і точно відображує значення фактичних та теоретичних даних спостережень в динаміці.

Для порівняння розрахованих статистичних коефіцієнтів та ефективності розрахунків в умовах підприємства, проведено розрахунок лінійної залежності прибутку від продуктивності праці підприємства із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів підприємства. (додаток Д).

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції, коефіцієнтів еластичності та загального коефіцієнта детермінації, а також проведений прогноз на наступний 2024 р. дозволяє зробити висновок, що фактор – продуктивності праці суттєво впливає на прибуток підприємства. Графічно виробничу регресію прибутку підприємства представлено в додатку Д, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозне значення прибутку підприємства, 2018-2022, 2024 рр.

Отже, за допомогою економіко-математичного моделювання, зокрема однофакторної виробничої лінійної моделі, досліджуване підприємство може приймати управлінські рішення та регулювати організаційний розвиток в сучасному бізнес-середовищі на коротко- і довгостроковий період.

3.2. Формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

Окрему увагу потрібно приділити людським ресурсам, як головному корелюючому фактору в сучасному бізнесі.

Одним із важливих факторів зростання рівня ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а саме – підвищення продуктивності праці, є

механізм забезпечення ефективності управління керівним персоналом. До них відносяться лінійні та функціональні керівники й спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджаються ресурсами підприємства, приймають рішення та несуть повну відповідальність за досягнення цілей.

Структуру формування управлінського персоналу підприємства варто визначити як сукупність методів, заходів, моніторингу стану управлінського персоналу, принципів та підходів, які стимулюють функціонування механізму і повинні застосовуватися керівництвом підприємства з метою забезпечення ефективності їх функціонування (рис. 3.4).

Умова дієвості механізму – визначення його мети, яка полягає в забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Доцільно виділити такі елементи механізму, як суб'єкти та об'єкти. До суб'єктів механізму належать керівники вищої, середньої та нижньої ланок прийняття управлінських рішень. Об'єктом є управлінський персонал, який забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Використання управлінського персоналу впливає на забезпечення ефективності функціонування підприємства через певні заходи та методи. До таких заходів можна зарахувати підвищення професійної компетентності управлінського персоналу, підтримання та стимулювання його творчої й інноваційної діяльності та формування матриці контролювання керівництвом показників діяльності досліджуваного підприємства.

Методами, спрямованими на реалізацію заходів щодо впливу управлінського персоналу на забезпечення ефективності функціонування підприємства, є доплата за стаж, оплата відряджень, сприяння творчим відпусткам, оплата навчання, подяки, участь у прийнятті управлінських рішень, просування по службі, оголошення та відзначення досягнень, а також організаційні способи впливу – накази, розпорядження та вказівки. Механізм ефективного управління персоналом впливає на діяльність підприємства в цілому та забезпечує підвищення продуктивності та результативності праці.

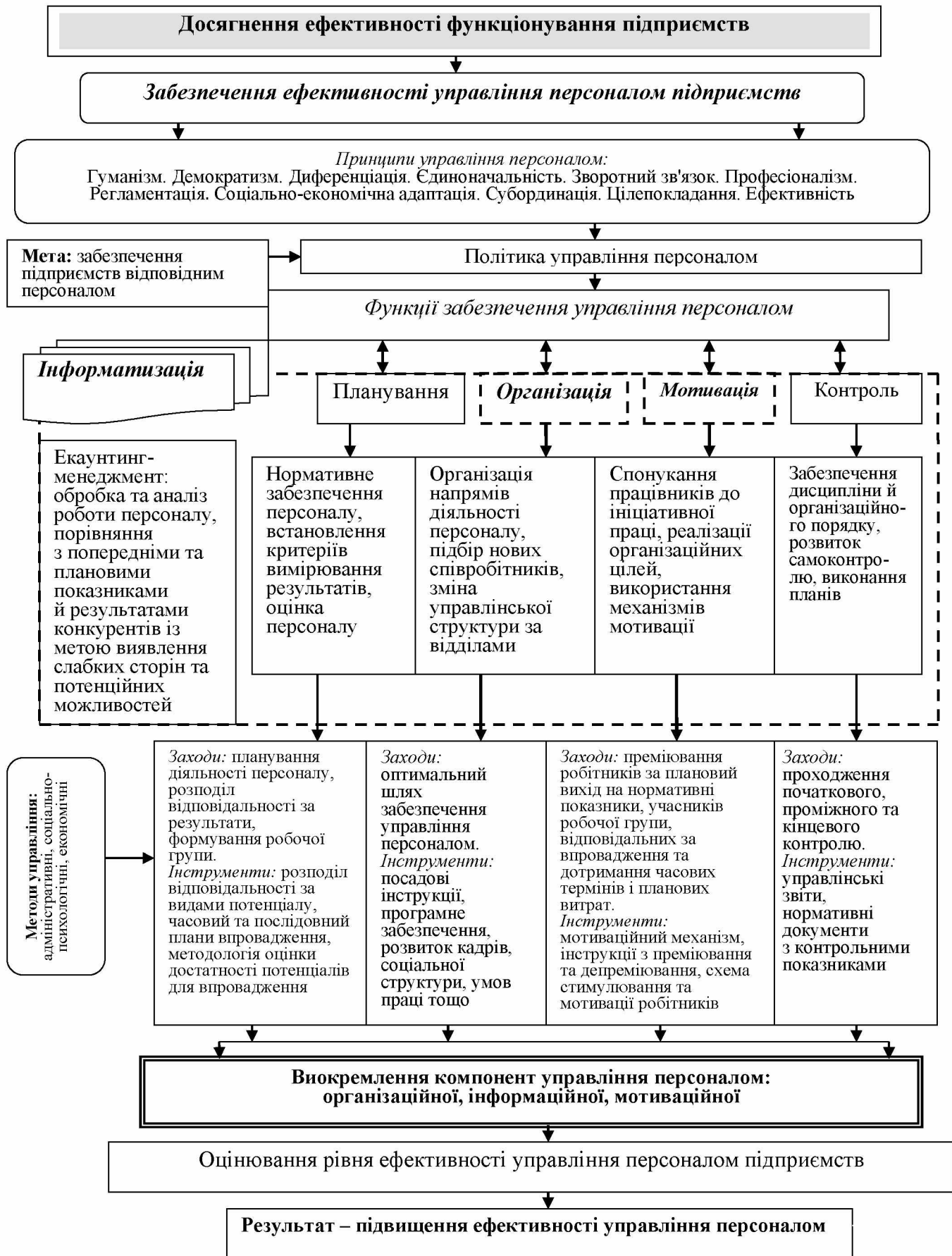


Рис. 3.4. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

Запропонований механізм забезпечення ефективності управління організаційним розвитком підприємства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму, які представлено на рис. 3.5. Механізм повинен бути побудований на основі функціонально-структурного підходу до управління персоналом.

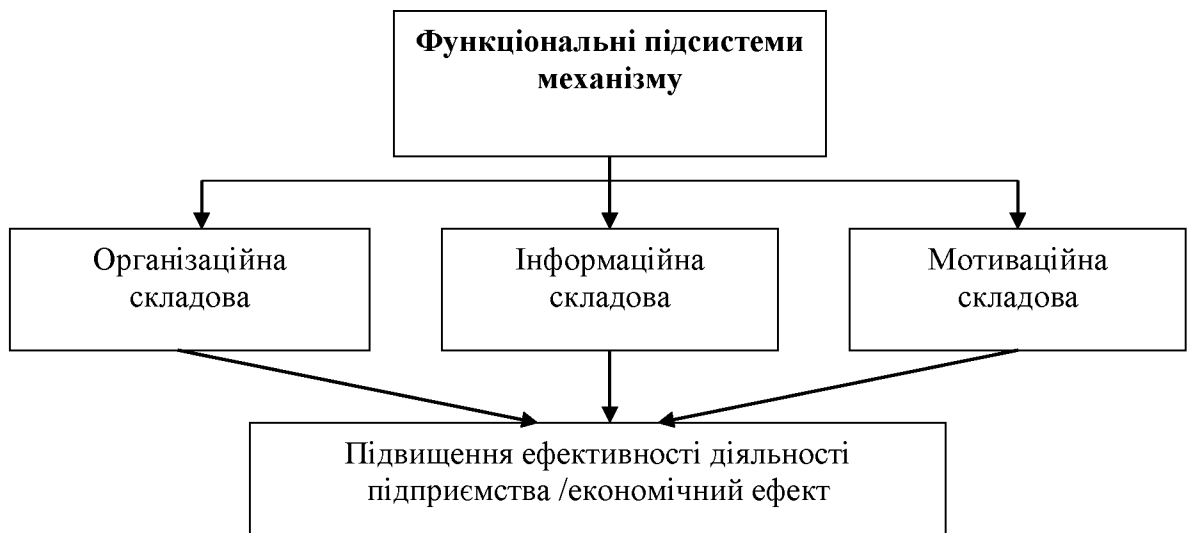


Рис. 3.5. Компоненти механізму забезпечення ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Варто зазначити, що різноманітні завдання, що виникають у процесі управління персоналом підприємства, доцільно об'єднати, звівши до виконання низки базових управлінських функцій: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

Оскільки відновлення, розвиток будь-якої діяльності відбуваються за рахунок удосконалювання методів її реалізації, можна стверджувати, що напрямами можливих інновацій у системі управління є методи реалізації перерахованих функцій при управлінні всіма сферами діяльності підприємства, а також способи розподілу цих функцій на підприємстві, тобто організаційні структури управління.

Трансформація способу функціонування управлінського персоналу досліджуваного підприємства забезпечить налаштування системи менеджменту на реалізацію інноваційної діяльності решти типів

(синергічний ефект) від запропонованих заходів.

Для ефективної діяльності персоналу управлінського апарату у підприємстві варто запровадити результативну систему управління продуктивністю, яка буде виступати у ролі системоутворюючої складової мотивації, організації тв. інформатизації діяльності, яка повинна включати:

планування, контроль і підвищення рівня продуктивності, в основі чого буде інформація, яка проходить по каналах зворотного зв'язку;

належне оцінка продуктивності праці;

проведення заходів щодо покращення рівня продуктивності у господарстві;

концентрацію всієї уваги на продуктивність, результативність, виготовленні продукції;

оцінку проведення заходів;

розробку підходів до методів контролю і стратегій та підвищення рівня продуктивності праці;

розробку стратегічних планів щодо обґрунтування програм продуктивності праці у підприємстві;

забезпечення ефективного впровадження усіх складових процесу управління, а також резервів підвищення рівня продуктивності виробництва.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

В основу розроблення механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних основ теорії систем. На рис. 3.6 представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

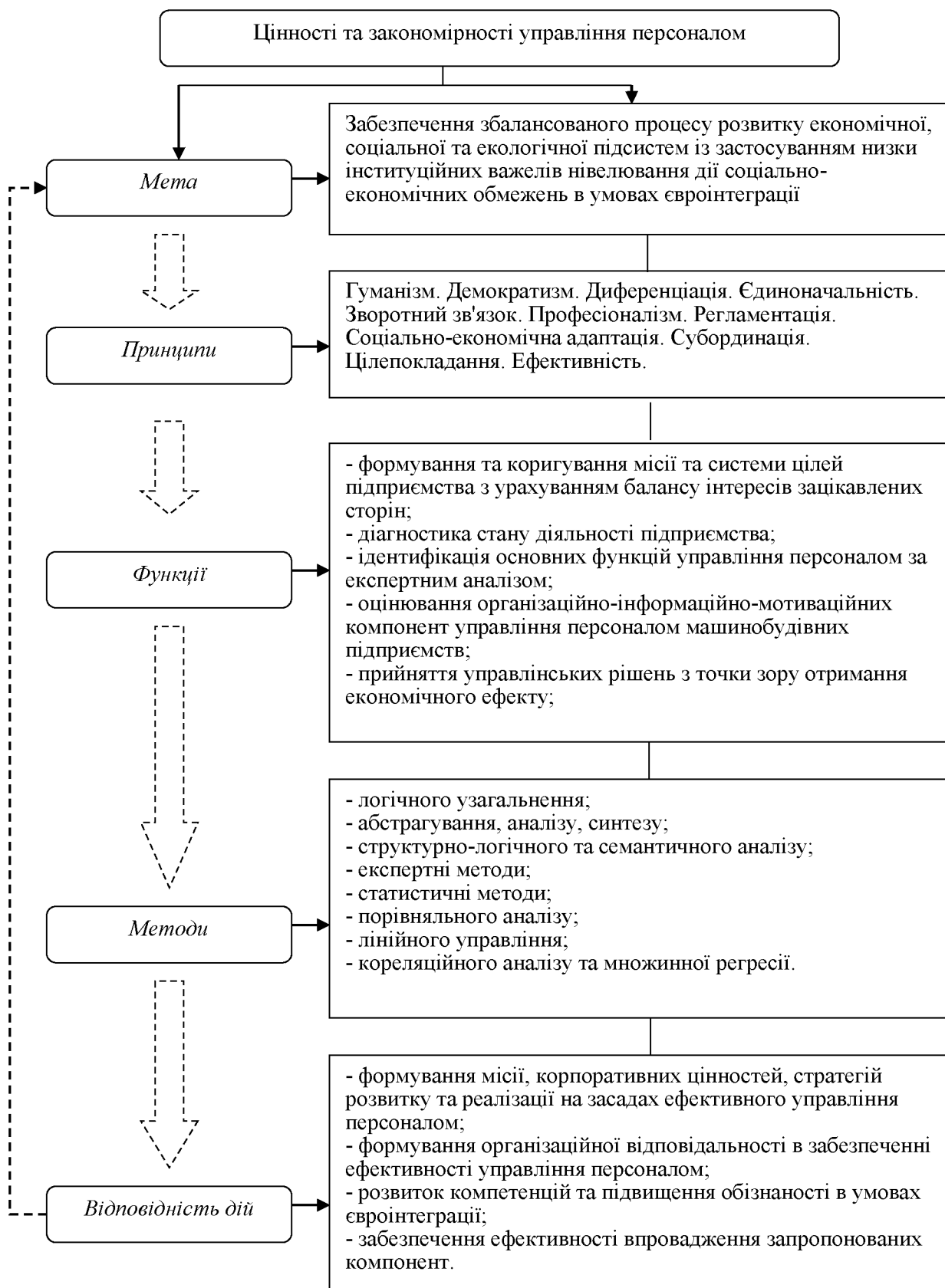


Рис. 3.6. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

Очікування становлення стабільних ринкових відносин та консервація

чинних традиційних систем матеріального стимулювання гальмують формування ефективних ринкових механізмів. Підприємству необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

Тільки узгодженість інтересів підприємства з інтересами управлінського персоналу значно підвищить активність управлінського персоналу і дасть змогу розраховувати на позитивний результат. Тому в основу рекомендованого мотиваційного забезпечення має бути покладене управління цими процесами.

Ефективність діяльності підприємства залежить від трудової активності управлінського персоналу й може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси підприємства (зовнішній вплив), що формуються задля задоволення інтересів роботодавця (рис. 3.7).

У результаті досліджень можна констатувати, що основною умовою сучасного розвитку досліджуваного підприємства є не тільки формування мотиваційного механізму та його інформаційного забезпечення, а й максимальне застосування потенціалу управлінського персоналу з метою отримання соціально-економічної віддачі.

Запропонований функціональний підхід до ідентифікації та виділення основних функцій управління персоналом у підприємстві ґрунтується на життєвому циклі персоналу, який дозволяє провести діагностику діяльності персоналу, а також сприяє визначенню норм використання і складу ресурсів, що базується на взаємоузгоджених та взаємопов'язаних показниках з метою забезпечення підвищення рівня продуктивності праці.

Управлінській діяльності досліджуваного підприємства необхідно формування нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності діяльності персоналу, які впливають на діяльність господарства в цілому та забезпечують зростання рівня продуктивності та

результативності праці.

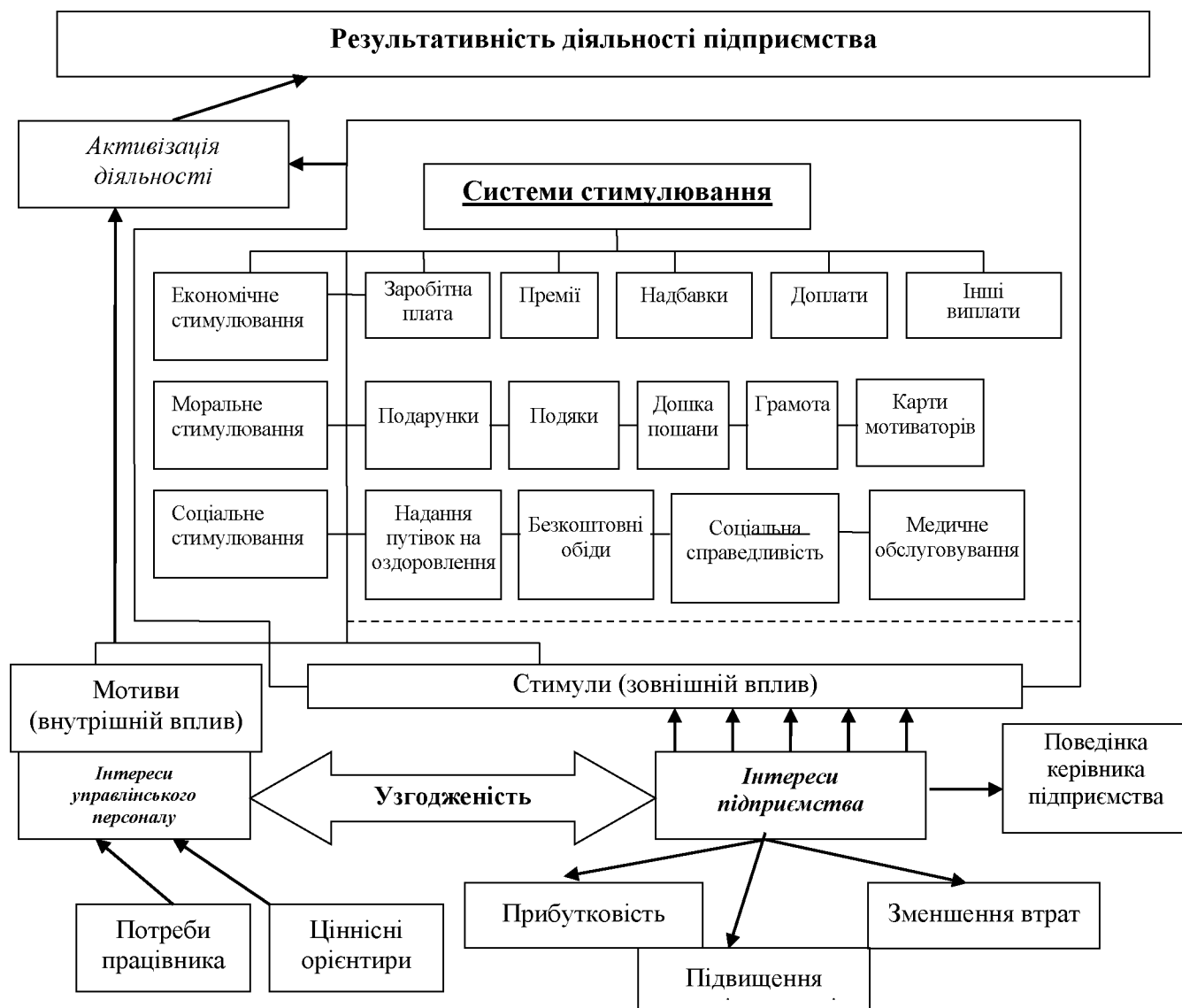


Рис. 3.7. Залежність результативної діяльності підприємства від впливу мотивів (внутрішній) та стимулів (зовнішній вплив)

Таким чином, основні результати дії пропонованого механізму системи управління організаційним розвитком підприємства забезпечать: економічний та соціальний ефект; знаходження критичного шляху управління персоналом та його оптимізація; створення інформаційного забезпечення управління персоналом; модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. Підприємству варто постійно відстежувати основні компоненти навколишньої системи і робити висновки стосовно своїх потреб у змінах. Як правило, серед цих компонентів виокремлюють: економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, фізико-екологічні. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків.

2. Запропонований механізм забезпечення ефективності управління організаційним розвитком підприємства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму, який має бути побудований на основі функціонально-структурного підходу до управління персоналом.

Основні результати дії запропонованого механізму системи управління організаційним розвитком підприємства забезпечують: економічний та соціальний ефект; знаходження критичного шляху управління персоналом та його оптимізація; створення інформаційного забезпечення управління персоналом; модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Процес організаційного розвитку розглядаємо як складову наступних етапів: уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційних даних; забезпечення залученості; постановка мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення.

Організаційний розвиток підприємства є складним поняттям, яке на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації, шляхом удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, у результаті чого забезпечується збільшення потенціалу підприємства з позиції формування нових компетенцій.

2. Управління організаційним розвитком підприємства традиційно розглядають як комплекс заходів та рішень, метою яких є забезпечення постійного вдосконалення та стійкості на стратегічному, тактичному та операційному рівнях підприємства.

Управління розвитком підприємств – це системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури. Однією з складових процесу управління розвитком підприємств є організаційне проектування.

3. Приватне підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. У галузі тваринництва розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,2. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

4. Протягом 2018-2022 років підприємство було прибутковим. Проте у 2022 р. спостерігається значне зменшення чистого прибутку як відносно попереднього року, так і порівняно з 2018 р. (82,0 %).

Загалом підприємство є платоспроможним, в змозі виконувати свої зовнішні короткострокові й довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до спаду, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

5. Після зниження кількості працівників у 2019 році, кількість зайнятих осіб протягом чотирьох років є сталою. А кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою. На таку ситуацію звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур.

Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – менеджера з управління персоналом, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротации, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу.

6. Підприємству варто постійно відстежувати основні компоненти навколишньої системи і робити висновки стосовно своїх потреб у змінах. Як

правило, серед цих компонентів виокремлюють: економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, фізико-екологічні. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків.

Систему управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства можна представити як системне формування певних процесів розвитку, при цьому розглянутих в їх інституціолізованих формах. Важливими елементами такої системи є компоненти різного типу, функціонування яких здійснюється як особливий процес у рамках певних законів, правил, процедур формального та неформального характеру, але при цьому всі ці елементи взаємопов'язані між собою в єдину системну цілісність. Існуюча система організаційного розвитку є багатоаспектною, складною та неоднорідною, з розвинутою структурою і поєднує різноманітні різночасові процеси, інституціалізовані на підприємстві.

7. Запропонований механізм забезпечення ефективності управління організаційним розвитком підприємства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму, який має бути побудований на основі функціонально-структурного підходу до управління персоналом.

Основні результати дії запропонованого механізму системи управління організаційним розвитком підприємства забезпечують: економічний та соціальний ефект; знаходження критичного шляху управління персоналом та його оптимізація; створення інформаційного забезпечення управління персоналом; модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом.