

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Бондаренко Юрій Миколайович

Керівник:

Вовк Микола Олександрович

Рецензент:

Горбатюк Людмила Михайлівна

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

Бондаренка Юрія Миколайовича

1. Тема роботи «Управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища», керівник роботи доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Вовк Микола Олександрович

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 організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи управління організаційним розвитком підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану та проблем організаційного розвитку на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління організаційним розвитком підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, 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	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Юрій БОНДАРЕНКО

Керівник роботи

Микола ВОВК

АНОТАЦІЯ

Бондаренко Ю. М. «Управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності та ролі управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища; досліджено класифікацію, види, функції, принципи та проаналізовано теоретико-методичні підходи до управління організаційним розвитком

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління організаційним розвитком підприємства: проведено SPACE-аналіз на основі якого запропонована захисна стратегія; рекомендовані організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та управлінські заходи які формують цілісну систему удосконалення управління організаційним розвитком підприємства; розроблено структуру управління підприємством за матрично-проектною моделлю; рекомендований соціальний пакет який охоплює медичні, соціальні, фінансові, організаційні та нематеріальні стимули; запропоновано курси для навчання та підвищення кваліфікації працівників на платформі «АГРОКЕБЕТИ»; рекомендовано оновлення технічного забезпечення та купівля самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225.

Ключові слова: управління, розвиток, підприємство, організаційний розвиток, нестабільне бізнес-середовище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, функції та принципи організаційного розвитку підприємства.....	8
1.2. Теоретико-методичні підходи до управління організаційним розвитком в умовах нестабільного бізнес-середовища	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства та чинників впливу	32
2.3. Виявлення проблем та ризиків управління організаційним розвитком підприємства в сучасних умовах нестабільності	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства	50
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів і прогноз їх впливу на стабільність функціонування підприємства	58
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою нестабільністю сучасного бізнес-середовища, що проявляється у посиленні конкуренції, високій динамічності ринкових змін, технологічних трансформаціях та впливі зовнішніх ризиків економічного, політичного й соціального характеру. За таких умов організаційний розвиток підприємства стає ключовим інструментом забезпечення його стійкості, адаптивності та здатності своєчасно реагувати на виклики. Ефективне управління організаційним розвитком дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й формувати стратегічні переваги, оптимізувати структуру й процеси, підвищувати результативність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому дослідження механізмів і підходів до управління організаційним розвитком в умовах нестабільності є надзвичайно важливим і своєчасним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендації щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес організаційного розвитку підприємства Миргородського району.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних й прикладних аспектів управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, математичного моделювання та графічний.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2020-2024 рр., результати фінансово-економічного аналізу, наукові публікації, аналітичні звіти, статистичні матеріали та відкриті інформаційні джерела, що стосуються організаційного розвитку й функціонування підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні теоретико-методичних підходів до управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, уточненні сутності та змісту організаційного розвитку з урахуванням сучасних викликів, удосконаленні методичного підходу до оцінювання рівня організаційного розвитку, а також розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності системи управління підприємством в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо особливостей управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємством для удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процесів, підсилення адаптивних можливостей й формування дієвих механізмів реагування на зовнішні ризики.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; XV Всеукраїнській науково-практичній конференції

«Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, УНУС, 23 жовтня 2025 року); X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 13 листопада 2025 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та двох тезах:

1. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 378-383. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56>

2. Вовк М. О., Бондаренко Ю. М., Гонтовий Д. Ю., Денисенко С. С. Стратегічне управління організаційним розвитком підприємства. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 48-50.

3. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Організаційний та стратегічний розвиток аграрного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 54-55.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та принципи організаційного розвитку підприємства

Сучасний етап розвитку економічної науки супроводжується переглядом класичних підходів та методів управління системами на різних рівнях. Якщо раніше ефективність підприємства оцінювали переважно на основі фінансових показників і відповідних управлінських методик, то нині умови ведення бізнесу диктують необхідність по-новому осмислити ключові чинники економічного зростання.

Поняття «розвиток» відображає характер змін, що відбуваються всередині підприємства. Тобто це поступова зміна станів соціально-економічної системи підприємства від моменту його створення і до завершення функціонування (як юридичного, так і фактичного). Водночас підприємство розглядається як організаційно самостійна, економічно незалежна та відкрита соціально-економічна система, яка на основі власних внутрішніх характеристик взаємодіє з зовнішнім середовищем і здійснює виробництво продукції, надання послуг чи виконання робіт [43].

Розвиток підприємства є незворотним процесом, у межах якого відбуваються як керовані, так і стихійні переходи системи від одного унікального стану до іншого внаслідок змін. Унікальність кожного економічного стану пояснюється тим, що сукупність факторів, які на нього впливають, їхня кількість, сила, характер та комбінація, ніколи не зможе повторитися повністю [48].

Розвиток підприємства може буди здійснено в різних формах (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Форми розвитку підприємства [розроблено за допомогою 9; 31; 48]

Як бачимо з рис. 1.1, науковці виділяють одинадцять форм розвитку підприємства. Подана схема відображає різноманітні форми розвитку підприємства, які можна умовно розділити на кілька груп: за характером змін (революція, еволюція), за напрямом (прогресивний чи регресивний розвиток), за середовищем (ринковий), за ресурсною базою (екстенсивний, інтенсивний), за типом цілей (діловий, сталий), а також за ступенем керованості (керований розвиток). У цьому спектрі особливе місце займає організаційний розвиток, який у сучасних умовах стає ключовим інструментом довгострокової ефективності підприємства, на який ми й звертаємо посилену увагу та орієнтуємо наше дослідження.

Організаційний розвиток являє собою складний та закономірний процес послідовних і цілеспрямованих стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Він охоплює формування та реалізацію стратегій трансформації організаційної структури, дизайну, моделі поведінки та корпоративної культури, беручи до уваги специфічні внутрішні умови та зовнішні чинники, що впливають на

діяльність організації [12].

Серед наведених на рис. 1.1 форм організаційний розвиток виділяється як комплексний, системний і стратегічно важливий напрям. На відміну від інших видів розвитку, які здебільшого спрямовані на конкретні сфери (ресурси, ринок, екологію, бізнес-процеси), організаційний розвиток охоплює внутрішню систему управління підприємством та забезпечує гармонізацію структури; формування сучасної корпоративної культури, що включає трансформацію цінностей, норм поведінки, стилів комунікації й забезпечує згуртованість персоналу та підвищує мотивацію; діяльнісні зміни пов'язані з оптимізацією процесів, удосконаленням моделей прийняття рішень, підвищенням продуктивності праці; стратегічну гнучкість, що формує здатність підприємства реагувати на зовнішні зміни швидше, ніж це дозволяють екстенсивні або традиційні еволюційні підходи та підвищення конкурентоспроможності завдяки чому підприємство зміцнює свої позиції на ринку та забезпечує довгострокову стабільність. Отже, організаційний розвиток є ключовою формою трансформації підприємства, яка визначає його здатність адаптуватися, удосконалювати структури, змінювати корпоративну поведінку та забезпечувати конкурентні переваги.

На думку Амеліної І. В. організаційний розвиток підприємства є цілеспрямованим й впорядкованим процесом, який змінює динаміку функціонування організаційної структури та спрямований на досягнення нового стану динамічної рівноваги, що буде відносно стійким у модернізованій системі. У ході організаційного розвитку поступово вдосконалюються окремі аспекти діяльності підприємства, оптимізуються внутрішні структури, а трудові, виробничі, соціальні та інші процеси систематизуються у часовому та просторовому вимірах [2].

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно [11]. У процесі операційного розвитку

підприємства відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації і раціоналізація її внутрішніх структур, упорядковуються у часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні і інші процеси.

Проведемо аналіз підходів до розкриття сутності поняття «організаційний розвиток» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розкриття сутності поняття «організаційний розвиток»

Науковець	Визначення поняття
Бакай С. С., [3] Білун С. О., Світлична А. В.	Організаційний розвиток – це удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді
Герасимчук В. Г. [10]	Організаційний розвиток – довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп
Єрмошенко М. М. [19, с. 62]	Організаційний розвиток підприємства – нормативна стратегія перенавчання, спрямована на виявлення впливу та переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому
Мельник С. Г. [34, с. 48]	Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно
Новак В. О., Родченко В. В. [37]	Організаційний розвиток – це процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі
Хміль Ф. І. [49]	Організаційний розвиток – це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, пов'язана із проведенням змін в організації

Отже, організаційний розвиток підприємства – це цілеспрямований, системний й довгостроковий процес удосконалення структури, культури, управлінських підходів та бізнес-процесів задля підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Його основою є діагностика стану підприємства, виявлення проблем й можливостей, а також

впровадження змін, які забезпечують стійке зростання.

У світі, де швидкість технологічних й ринкових змін постійно зростає, розвитку підприємства недостатньо лише за рахунок збільшення ресурсів або впровадження нових продуктів. Варто впроваджувати гнучкі управлінські структури, мати компетентний персонал, використовувати ефективні комунікаційні канали та розвивати культуру інновацій та відповідальності. Саме ці компоненти формує організаційний розвиток, фактично об'єднує всі інші форми розвитку, створюючи «каркас», що забезпечує стаке та стратегічно кероване зростання.

На рис. 1.2 розглянемо ієрархію концепцій організаційного розвитку, яка відображає багаторівневу природу змін, що відбуваються в підприємстві. Зображена структура демонструє, що ефективний організаційний розвиток неможливий без урахування взаємозв'язку трьох ключових складників: окремих працівників, робочих груп і всієї організації в цілому.

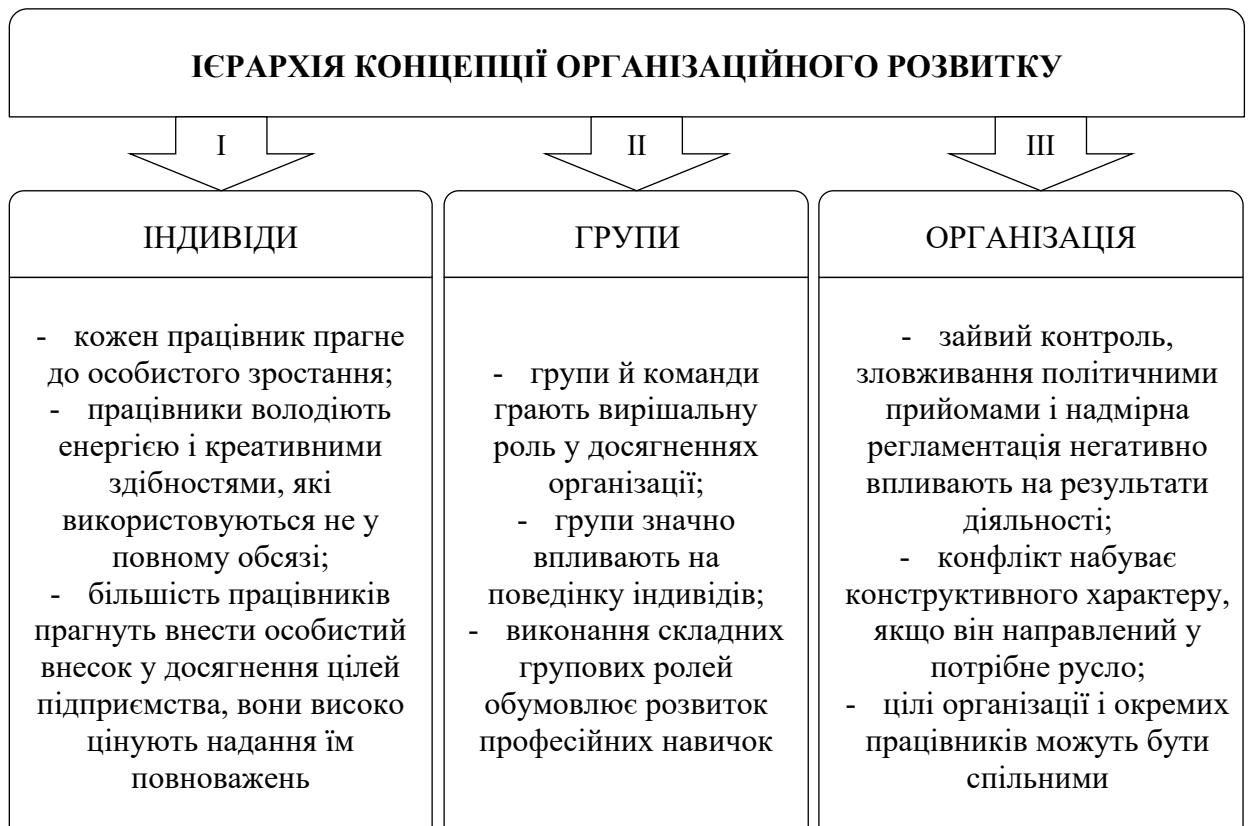


Рис. 1.2. Ієрархія концепції організаційного розвитку [2]

Як бачимо з рис. 1.2, кожен із рівнів ієрархії має власні особливості, вплив на загальні результати та потребує відповідних управлінських рішень.

Отже, ієрархічний підхід до організаційного розвитку підкреслює, що успіх трансформацій залежить від гармонійної взаємодії трьох рівнів: індивідуального, групового та організаційного

Організаційний розвиток підприємства є багатограним процесом, який варто розглядати як закономірну та цілеспрямовану послідовність стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування. Він включає формування та впровадження стратегій глибоких, якісних та узгоджених трансформацій системи цінностей, компетентностей персоналу, регламентів і правил, організаційного дизайну та форматів взаємодії, структури управління, моделей організаційної поведінки та корпоративної культури [37]. Також цей процес передбачає удосконалення системи організації праці й оптимізацію організаційного клімату з урахуванням специфічних внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства.

Розглянемо на рис. 1.3 основні складові організаційного розвитку підприємства.

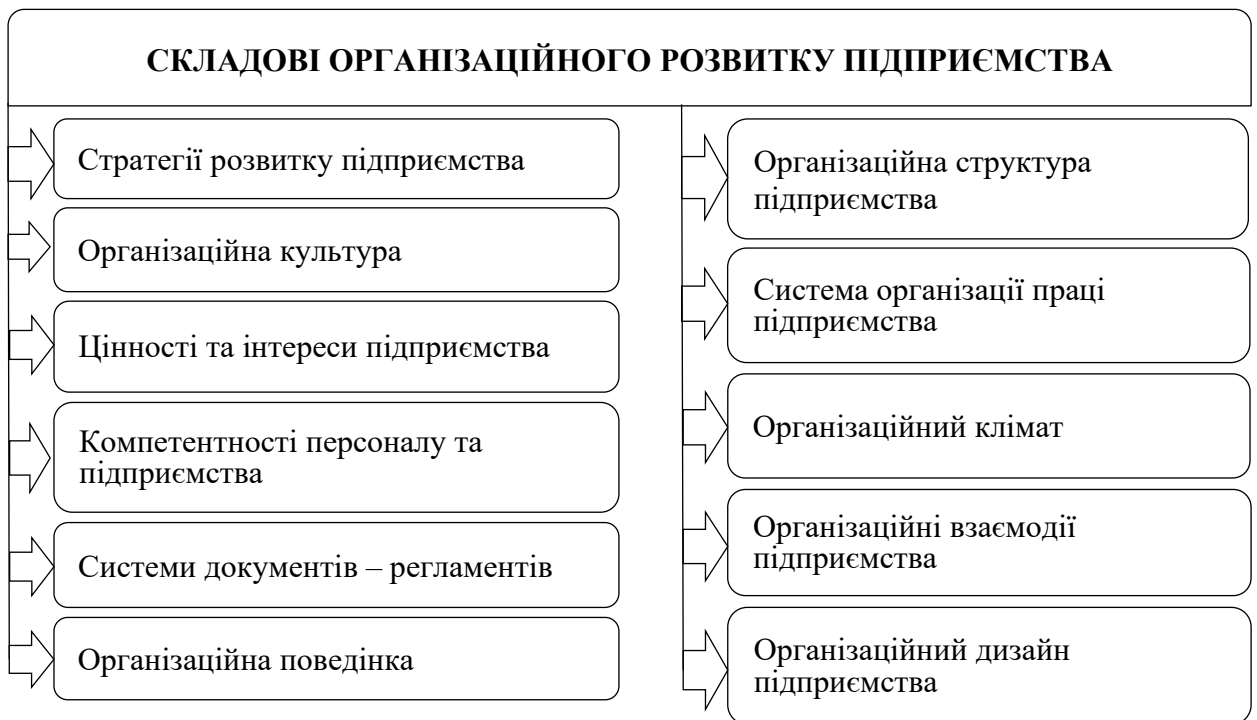


Рис. 1.3. Складові організаційного розвитку підприємства [розроблено за допомогою 5; 12; 13; 17; 18; 28; 42]

Як бачимо відображена на рис. 1.3 схема відображає комплекс ключових елементів, які формують основу організаційного розвитку підприємства. Вона подає системне бачення того, які внутрішні компоненти мають бути узгоджені й інтегровані для забезпечення ефективного та сталого розвитку. Отже, організаційний розвиток підприємства є багатовимірною системою, яка включає стратегічні, культурні, компетентнісні, поведінкові, структурні та процесні елементи. Ефективність розвитку забезпечується не окремими змінами, а їхньою узгодженістю та взаємодією. Схема демонструє, що гармонійне поєднання стратегії, організаційної культури, компетентностей персоналу, чітко визначених регламентів, ефективної структури, здорового клімату та продуманого організаційного дизайну створює основу для результативного функціонування й довгострокового успіху підприємства, тому лише комплексний підхід до цих складових дозволяє досягти сталого й керованого розвитку.

Усі функції управління організаційним розвитком підприємства повинні бути спрямовані на досягнення визначеної цільової установки, поставленої мети. Розглянемо схематично на рис. 1.4 функції управління організаційним розвитком підприємства.

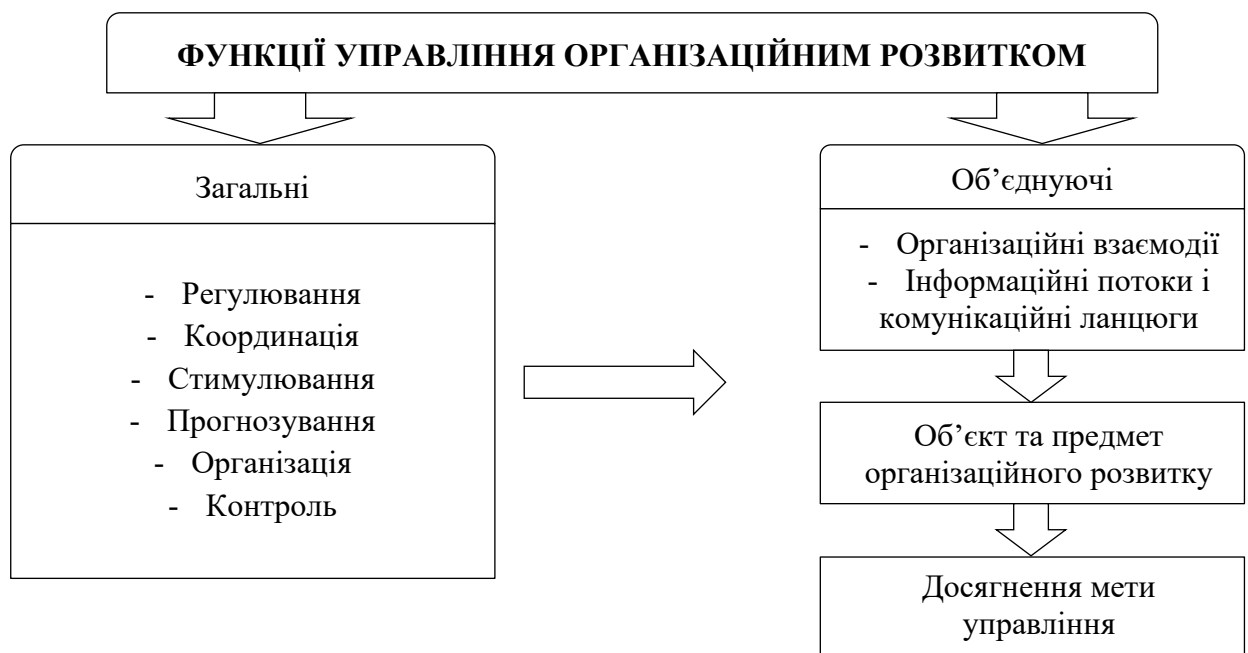


Рис. 1.4. Функції управління організаційним розвитком [38]

Організаційний розвиток ґрунтується на низці фундаментальних принципів, що визначають логіку та ефективність змін. Розглянемо на рис. 1.5 основні принципи організаційного розвитку підприємства.

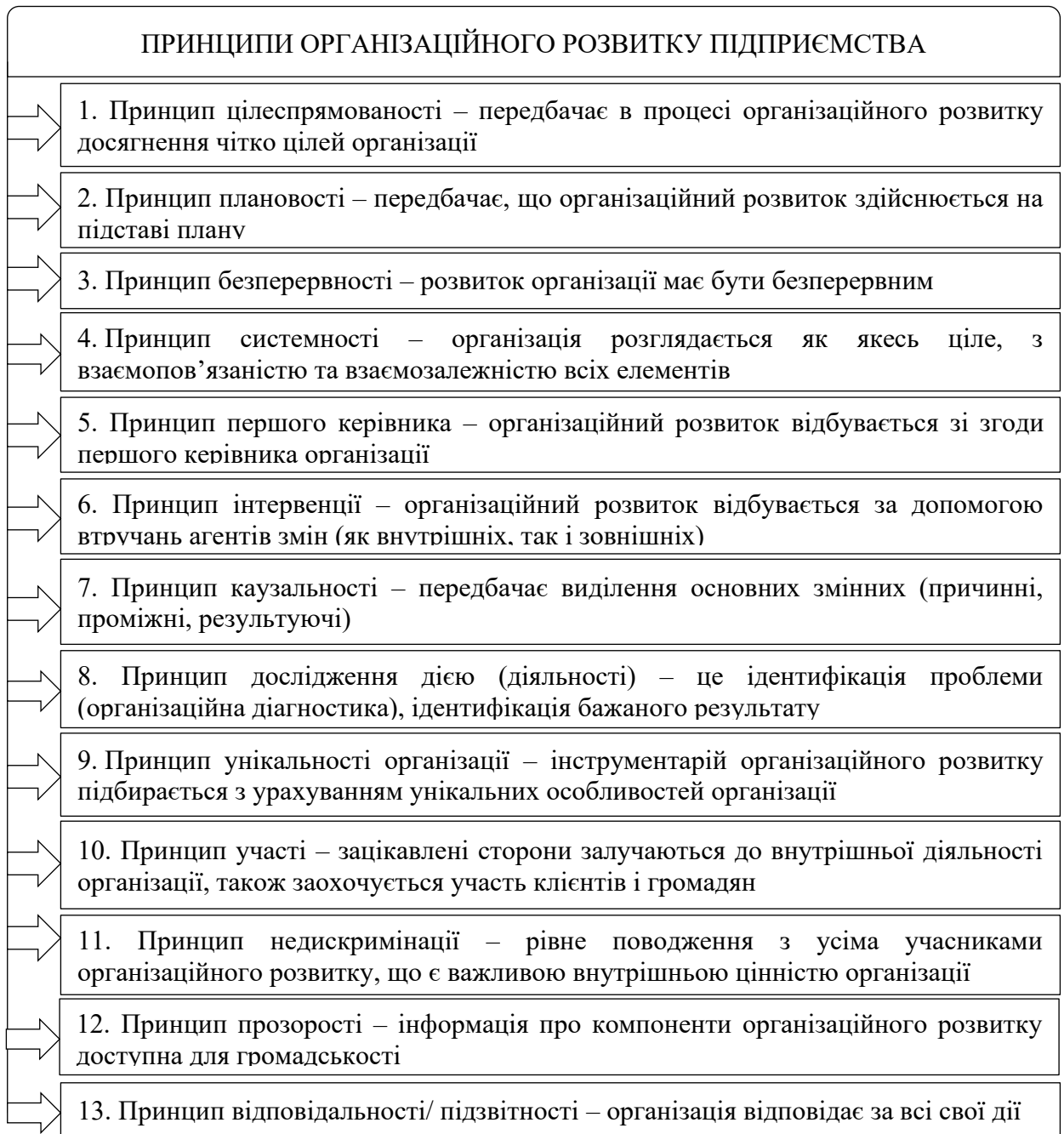


Рис. 1.5. Принципи організаційного розвитку підприємства [розроблено за допомогою 27; 40]

В сучасній науковій літературі прийнято розглядати сім принципів організаційного розвитку підприємства, зокрема, це системності

(підприємство розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, тому зміни повинні мати інтегрований характер і враховувати наслідки для всієї системи); науковості та обґрунтованості (рішення щодо трансформацій приймаються на основі аналізу, досліджень, діагностики, а не інтуїтивно); орієнтації на стратегічні цілі (будь-які зміни мають відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства та сприяти їх досягненню); гнучкості й адаптивності (організаційний розвиток передбачає швидке реагування на зміни зовнішніх чинників, ринку, технологій, законодавства, поведінки споживачів); участі персоналу (ефективність змін значно підвищується, коли працівники залучені до процесу, інформовані та мотивовані до їх підтримки); безперервності (розвиток, це не разова реформа, а постійний процес удосконалення); прозорості та комунікаційності (чітке інформування про цілі, етапи та результати трансформацій забезпечує довіру і формує позитивне ставлення персоналу до змін).

Отже, організаційний розвиток підприємства – це фундаментальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стабільного зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Його сутність полягає у системних трансформаціях структури, культури, процесів й управління, а ефективність організаційного розвитку визначається використанням науково обґрунтованих принципів та функцій.

1.2. Теоретико-методичні підходи до управління організаційним розвитком в умовах нестабільного бізнес-середовища

Організаційний розвиток є комплексним процесом вдосконалення підприємства шляхом упровадження системних змін у його структурі, управлінні, технологіях та корпоративній культурі. Він спрямований на забезпечення здатності підприємства до адаптації, самовдосконалення та довгострокового функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

За сучасних умов організаційний розвиток розглядається як необхідна передумова конкурентоспроможності. Підприємства, що здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та розвивати персонал, мають значно більше шансів утримувати стабільні позиції на ринку [36].

Ключовим елементом організаційного розвитку є створення стратегічно орієнтованої системи управління, яка забезпечує гнучкість, адаптивність й здатність підприємства протистояти викликам нестабільного бізнес-середовища.

Нестабільність бізнес-середовища характеризується частими й непередбачуваними змінами економічних, політичних, технологічних та соціальних умов. Для вітчизняних підприємств такі виклики особливо відчутні через коливання макроекономічних показників, валютні ризики, нестабільність законодавчої бази, загострення конкуренції, прискорений розвиток технологій та зміну споживчих уподобань. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Підприємства змушені переходити до більш гнучких моделей управління, використовувати адаптивні стратегії та формувати внутрішню стійкість. Таким чином, організаційний розвиток набуває статусу не просто напряму діяльності, а стратегічної необхідності.

Використання західних методик та впровадження їх на практиці вітчизняними підприємствами, а також опора на наявний досвід планового управління нерідко призводять до хибного розуміння сутності організаційного розвитку. Часто організаційний розвиток помилково ототожнюють лише зі зміною організаційної структури підприємства або з реалізацією інновацій та науково-технічного прогресу [15].

Розглянемо в табл. 1.1 порівняння західного та вітчизняного підходів до організаційного розвитку підприємства. Науковці віддають перевагу вітчизняному підходу, а з точки зору широти охоплення проблеми перевага віддається підходу, що інтегрує обидві школи.

Порівняння західного та вітчизняного підходів до організаційного розвитку [15]

Характеристика	Західний підхід	Вітчизняний підхід
Об'єкти досліджень	Орієнтація на відносини цінності Організаційна культура	Виробничі системи, процеси і технології Реорганізація Структура інновацій
Зміна поглядів на організаційний розвиток	Від антропоцентричного розуміння до процесів	Крім процесів, структур, систем є люди
Підхід до вибору інструментів	Ситуаційний	Нормативний
Переваги використання підходу для вітчизняних підприємств	Розвиток творчого потенціалу співробітників Використання передових тенденцій у менеджменті Входження в глобальний економічний простір	Особливості менталітету – сприйнятливості до правил і жорсткої структури (відповідно до теорії X) Необхідність надолуження відставання з використанням нових технологій у виробництві та менеджменті
Принцип розвитку теорії	Плюралізм позицій	Універсальність
Критерії ОР	Множинний, визначений	Ефективність, виживання

У сучасній науковій літературі виділяється кілька підходів до управління організаційним розвитком, зокрема це стратегічний підхід (наголошує на узгодженні змін з довгостроковими цілями підприємства, організаційний розвиток у цьому контексті розглядається як інструмент реалізації стратегії та забезпечення конкурентних переваг); процесний підхід (передбачає управління розвитком як безперервним процесом, що охоплює планування, реалізацію, моніторинг й коригування змін, особлива увага приділяється ефективності бізнес-процесів); системний підхід (розглядає підприємство як цілісну систему, у якій зміни в одному елементі впливають на всі інші, управління розвитком здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між структурою, персоналом, технологіями та корпоративною культурою); інноваційний підхід (фокусується на впровадженні нових технологій, продуктів, ресурсних рішень та управлінських інструментів, інновації розглядаються як основний драйвер організаційного розвитку) та

гуманістичний підхід (наголошує на ролі людського капіталу, мотивації, корпоративної культури та лідерства, при цьому ефективний розвиток підприємства неможливий без залучення персоналу до процесу змін).

Багато управлінських помилок мають повторюваний характер і зумовлені тим, на якому етапі розвитку перебуває підприємство. Це підкреслює потребу у створенні моделей організаційного розвитку, які дають змогу виокремити ключові історичні фази життєздатності підприємства та своєчасно діагностувати проблеми, що виникають на кожній із них [21].

Розглянемо на рис. 1.6 складові двох моделей організаційного розвитку.

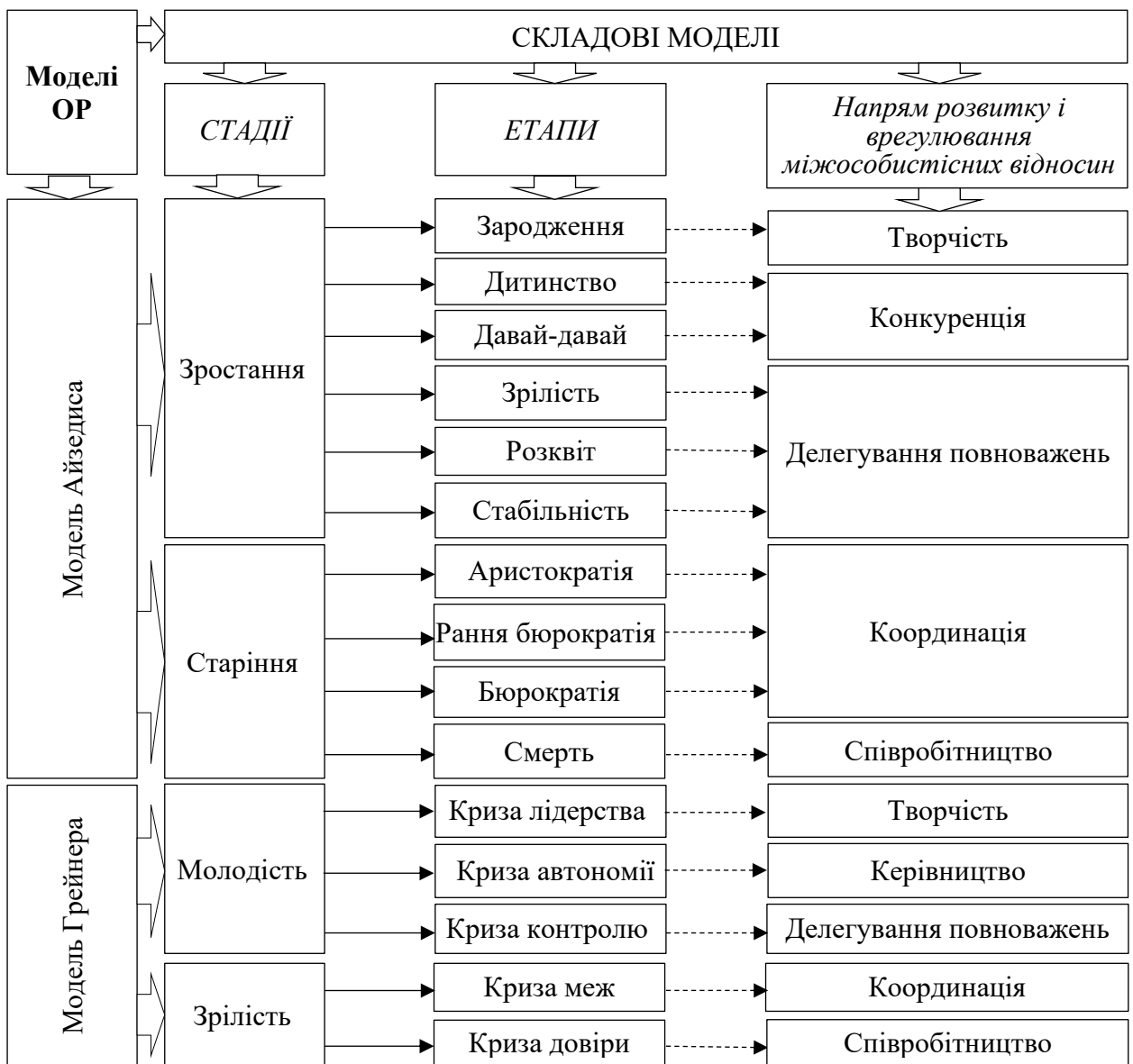


Рис. 1.6. Моделі організаційного розвитку підприємства [розроблено за допомогою 34]

Головним недоліком зазначених на рис. 1.5 моделей організаційного розвитку є те, що вони відображають лише внутрішні суперечності підприємства й практично не враховують впливу змін зовнішнього середовища. Безперечно, кожен тип організаційної структури управління відповідає певному внутрішньому потенціалу, який визначає можливість реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства. Стратегічні цілі та їх досягнення забезпечуються спеціалізованими функціональними підрозділами, між якими формується відповідна система взаємозв'язків. Однак характер цих взаємозв'язків й розподіл функціонального навантаження між департаментами значною мірою залежать від змін у зовнішньому середовищі [21].

Оскільки зовнішні умови постійно трансформуються, у процесі організаційного розвитку відбувається перебудова функціональних служб та перерозподіл їх провідних ролей у реалізації стратегії підприємства. Якщо ж організаційна структура не реагує на зовнішні виклики, компанія поступово втрачає здатність адекватно оцінювати ситуацію. Це неминуче призводить до зниження ефективності господарської діяльності та падіння конкурентоспроможності підприємства.

У наукових джерелах також приділяється значна увага моделям організаційної поведінки. Відмінності в результативності діяльності підприємств значною мірою зумовлені застосуванням різних моделей поведінки в організації, тобто систем переконань, що переважають у мисленні керівництва і впливають на управлінські рішення. Найбільш поширеними вважають авторитарну, опікунську, підтримуючу та колегіальну моделі організаційної поведінки. Ці підходи не взаємовиключають, а можуть виступати доповненням один до одного [2]. Перелічені моделі фактично утворюють еволюційну послідовність практичних методів управління, що формувалися протягом останнього століття. Попри те, що в окремі історичні періоди одна з моделей переважала, різні організації використовували кожен з них залежно від власних потреб та умов розвитку.

Для оцінювання процесів управління розвитком підприємства важливо зосередитися на визначенні самого розвитку як переходу соціально-економічної системи в якісно новий стан, що відбувається під впливом незворотних, цілеспрямованих й закономірних змін у технологіях, організації праці та системі управління. Необхідність вимірювання таких процесів зумовлена потребою встановити параметри масштабів й глибини змін, аби оцінити результативність управління розвитком підприємства [16].

Розглянемо схематично на рис. 1.7 методи управління організаційним розвитком.

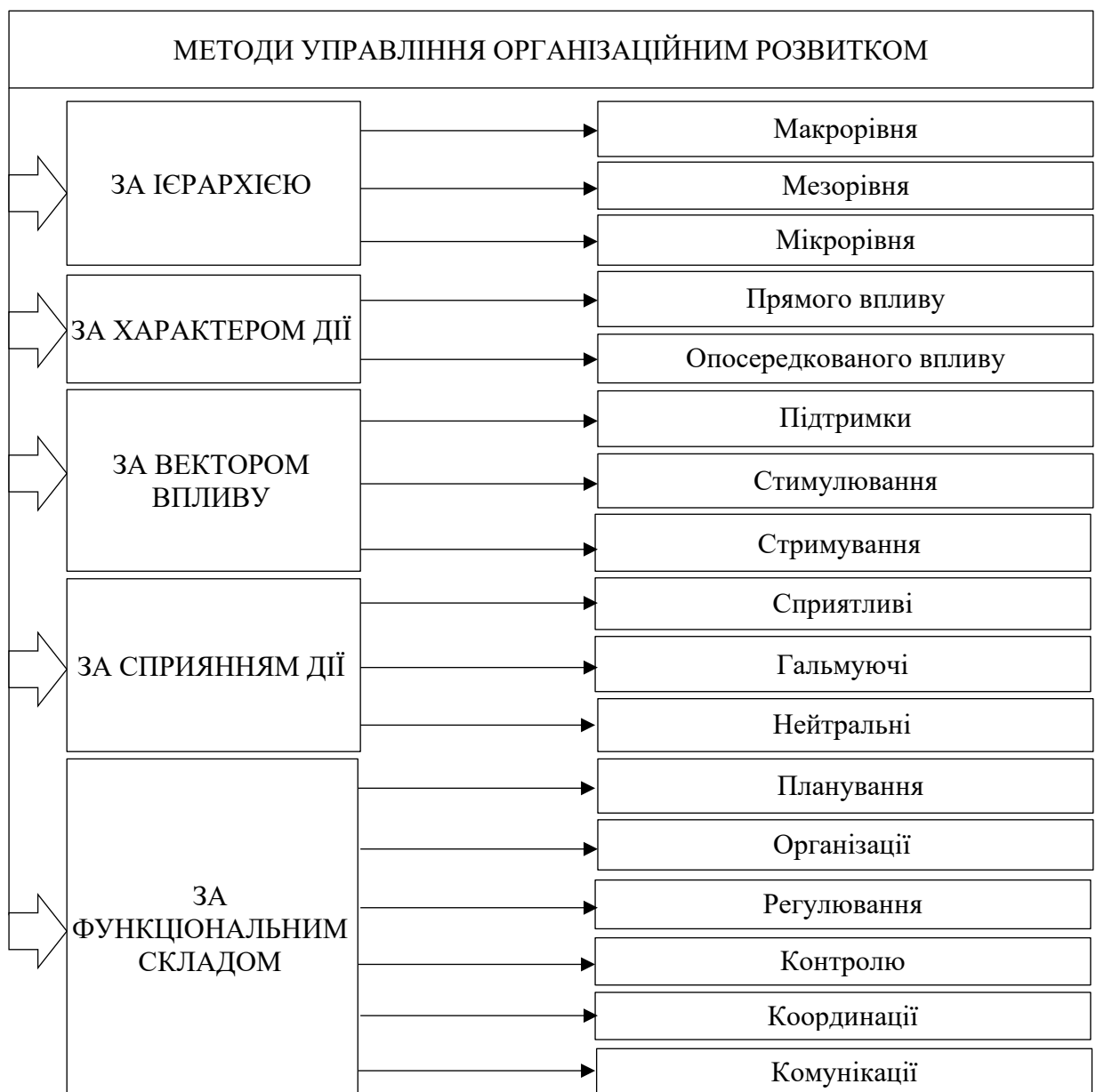


Рис. 1.7. Методи управління організаційним розвитком [розроблено за допомогою 30; 38]

Загалом, для забезпечення цілеспрямованого організаційного розвитку застосовується широкий спектр методів та інструментів. В табл. 1.3 відобразимо сучасні методичні інструменти, які можна використати для оцінки управління організаційним розвитком підприємства.

Таблиця 1.3

Методичні інструменти управління організаційним розвитком
[розроблено автором]

Методичний інструмент	Характеристика
SWOT – аналіз	для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища
PEST – аналіз	
GAP-аналіз	
BSC (Balanced Scorecard)	для стратегічного управління та оцінки результативності
реінжиніринг бізнес-процесів	для оптимізації діяльності
організаційна діагностика	для визначення проблемних зон
управління проєктами	для структурування та реалізації змін
гнучкі методології (Agile, Lean, Scrum)	для підвищення адаптивності
коучинг, фасилітація та командний розвиток	для роботи з персоналом

Застосування відображених в табл. 1.3 інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й формувати власні стратегії розвитку, адаптовані до умов нестабільності.

Одним з ключових факторів успішного організаційного розвитку є ефективне лідерство. Лідери формують бачення змін, мотивують персонал та забезпечують підтримку трансформаційних процесів.

Також важливе значення має корпоративна культура, яка визначає готовність підприємства до змін. Гнучка, інноваційно орієнтована культура сприяє впровадженню нововведень, тоді як консервативна може гальмувати розвиток. Тому управління організаційним розвитком неможливе без роботи з цінностями, нормами та поведінковими моделями всередині підприємства.

Отже, управління організаційним розвитком в умовах нестабільного бізнес-середовища є багатогранним процесом, що потребує поєднання стратегічного мислення, системності та гнучкості. Ефективність цього процесу залежить від своєчасної діагностики стану підприємства, готовності

керівництва до змін, вибору адекватних методів управління, розвитку персоналу та здатності до інноваційної діяльності. Комплексне застосування теоретичних й методичних підходів забезпечує підвищення стійкості підприємства та його здатності конкурувати навіть за умов високої невизначеності.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких технологічних трансформацій організаційний розвиток стає ключовим інструментом забезпечення стратегічної гнучкості та здатності підприємства до самооновлення. Він охоплює як зміни в організаційній структурі (реорганізація підрозділів, децентралізація, створення проектних команд), так й трансформацію корпоративної культури, систем мотивації, управління персоналом та комунікацій. Зміст організаційного розвитку також включає оптимізацію бізнес-процесів, підвищення рівня управлінської компетентності менеджерів та впровадження новітніх інструментів менеджменту (lean-технології, цифровізація, agile-підходи). У підсумку цей процес спрямований на формування конкурентних переваг та створення умов для тривалого успіху.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методологічних основ управління організаційним розвитком підприємства доцільно відзначити:

1. Організаційний розвиток підприємства є ключовою передумовою його довгострокової ефективності та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити організаційний розвиток як цілеспрямований, системний й безперервний процес удосконалення структури управління, корпоративної культури, компетентностей персоналу, бізнес-процесів та організаційних взаємодій. Аналіз форм розвитку підприємства показав, що саме організаційний розвиток виступає інтегрувальною складовою, яка

поєднує інші напрями трансформацій та створює основу для стратегічної гнучкості й підвищення конкурентоспроможності. Визначення різних учених свідчать про складність та багатовимірність цього процесу, а його сутність розкривається через забезпечення динамічної рівноваги, адаптивності та здатності підприємства до самооновлення. Розгляд ієрархії організаційного розвитку довів, що ефективні трансформації можливі лише за умови гармонійної взаємодії трьох рівнів: індивідуального, групового та організаційного. Виявлено, що складові організаційного розвитку охоплюють стратегічні, культурні, структурні, поведінкові та процесні елементи, а їх узгодженість формує стійку основу для результативного функціонування підприємства. Узагальнення функцій й принципів організаційного розвитку показало, що цей процес має ґрунтуватися на плановості, системності, участі персоналу, науковій обґрунтованості, безперервності та прозорості. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність впроваджуваних змін та сприяє формуванню сучасної, адаптивної та інноваційно орієнтованої моделі управління. Отже, організаційний розвиток виступає фундаментальним інструментом зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства. Він дозволяє узгодити внутрішні процеси зі стратегічними цілями та створює умови для підвищення ефективності діяльності в умовах постійних викликів ринкового середовища.

2. Розглянуто теоретико-методичні засади управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Визначено, що організаційний розвиток є комплексним, безперервним та системним процесом, спрямованим на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, традиційні методи управління втрачають ефективність, що підсилює необхідність переходу до гнучких моделей управління змінами. Охарактеризовано ключові підходи до управління організаційним розвитком, зокрема, це стратегічний, процесний, системний, інноваційний та

гуманістичний, кожен з яких відображає певний аспект розвитку підприємства, проте лише їх інтегроване застосування забезпечує комплексну реалізацію змін. Також проаналізовано американські та вітчизняні підходи до організаційного розвитку, визначено їхні переваги та відмінності, що дає змогу вибудувати більш адаптивну й збалансовану систему управління. Особливе значення приділено моделям життєвого циклу організації (Грейнера, Айзедиса), які дозволяють відстежувати закономірності розвитку підприємства та визначати типові кризи зростання. Разом із тим підкреслено, що ці моделі здебільшого концентруються на внутрішніх суперечностях організації й недостатньо враховують вплив зовнішнього середовища, що є критичним для вітчизняних підприємств. Наведено методи та інструменти управління організаційним розвитком (SWOT, PEST, GAP-аналіз, BSC, реінжиніринг, гнучкі методології, організаційна діагностика тощо), які дозволяють здійснювати діагностику стану підприємства, визначати напрями трансформацій та оцінювати результативність змін. Систематизація теоретичних положень дає підстави стверджувати, що ефективне управління організаційним розвитком передбачає поєднання стратегічного бачення, адаптивних методів управління, інноваційного мислення та активної участі персоналу. Лише комплексний підхід дає можливість підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власні конкурентні переваги в умовах невизначеності та економічної турбулентності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні спонукає вітчизняних підприємств до активних дій з підвищення ефективності їх функціонування. З початку розвитку економічної науки проблема ефективного функціонування підприємств вийшла на перший план і залишається актуальною й сьогодні. Оцінка ефективності виробничої діяльності, управлінських рішень, витрат економічних ресурсів, а також конкретні технології та засоби забезпечення ефективного функціонування підприємств становлять особливий інтерес. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною.

Досліджуване підприємство розташоване у Миргородському районі Полтавської області, що є сприятливим регіоном для розвитку аграрного бізнесу й на сьогодні є одним з найпотужніших підприємств Миргородщини. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, а також займається тваринництвом, забезпечуючи замкнутий цикл виробництва. Має сучасну матеріально-технічну базу, включаючи тракторний парк, зерносховища, техніку для збирання врожаю, що дозволяє здійснювати виробничий процес на високому рівні.

У сучасних умовах ринкової економіки особливе значення надається формуванню трудових ресурсів на підприємствах. Очевидно, що в найближчій перспективі найбільшого успіху досягнуть ті організації, які усвідомлюють важливість розвитку людського потенціалу та ефективного

управління ним. Під «трудовими ресурсами» в ринковій економіці розуміють частину населення, яка має необхідні фізичні та інтелектуальні можливості й здатна брати участь у процесі праці. Таким чином, поряд із кількісною характеристикою трудових ресурсів (частина населення), враховується й їх якісний аспект (наявність відповідних здібностей). Завдяки цьому підходу трудові ресурси розглядаються комплексно – як фундамент економічного потенціалу як підприємства, так і країни загалом [33].

Проведемо аналіз чисельності та ефективності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	231	224	239	234	201	-38	84,10
у т. ч в рослинництві	193	188	187	185	173	-14	92,51
тваринництві	38	36	34	30	28	-6	82,35
Продуктивність праці, тис. грн/особу	851,8	634,6	736,7	818,1	1028,8	292,08	139,65

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. знизилася середньооблікова чисельність працівників на 38 осіб та становить 201 особу, з них 173 працівника галузі рослинництва та 28 галузі тваринництва. Продуктивність праці зросла у 2024 р. на 292,08 тис. грн та становить 1028,8 тис. грн/особу.

Однією з ключових передумов результативної діяльності підприємств у сучасних умовах є забезпеченість їх основними засобами. Ці засоби мають вирішальне значення у виробничому процесі, адже формують матеріальну

основу підприємства та створюють умови для здійснення його основної діяльності. В умовах динамічного розвитку економіки питання ефективного управління основними засобами стає особливо актуальним для українських підприємств. Адже ті активи, що були сформовані на початкових етапах діяльності, потребують постійного контролю, оновлення та раціонального використання [46].

Проведемо оцінку показників забезпеченості й ефективності використання основних засобів у підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

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

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	44583	41097	39224	39632	46957	2375	105,33
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,55	0,49	0,44	0,41	0,42	-0,14	75,03
Коефіцієнт зносу	0,45	0,51	0,56	0,59	0,58	0,14	131,10
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	193,00	183,47	164,12	169,37	233,62	40,62	121,05
Фондомісткість, грн	0,23	0,29	0,22	0,21	0,23	0,00	100,22
Фондовіддача, грн	4,41	3,46	4,49	4,83	4,40	-0,01	99,78

Провівши розрахунок досліджуваних показників помічаємо зростання вартості основних засобів на 2375 тис. грн у 2024 р. в порівнянні з 2020 р. Негативним моментом є зниження в динаміці значення коефіцієнта придатності основних засобів яке у 2024 р. становить 0,42 та вказує на нагальну потребу в оновленні матеріально-технічного забезпечення підприємства. Відповідно якщо показник придатності знижується то показник зносу зростає, тому підприємству варто приймати заходи щодо закупівлі нової техніки.

Однією з найгостріших проблем сучасних підприємств є забезпечення їх оборотними засобами, без яких неможливо підтримувати безперервність виробничого процесу та процесу обігу. Низка несприятливих економічних факторів у країні ускладнює формування достатнього обсягу оборотних ресурсів, роблячи це питання особливо актуальним. Крім того, ефективність використання наявних оборотних засобів також залишається недостатньою, що набуває критичного значення в умовах обмеженого доступу до джерел їх поповнення. Оборотні засоби є найбільш рухомою частиною авансованого капіталу, і, перебуваючи у постійному кругообігу, вони суттєво впливають на загальний фінансовий стан підприємства [29].

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	109956	131457	163100	177165	199743	36643,00	122,47
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,47	3,20	4,16	4,47	4,25	0,10	102,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,17	1,10	0,81	1,08	1,11	0,30	137,05
Матеріаломісткість, грн	2,24	1,26	1,54	1,91	1,28	-0,26	83,16
Матеріаловіддача, грн	0,45	0,80	0,65	0,52	0,78	0,13	120,25

Проведений розрахунок ефективності використання оборотного капіталу підприємства, показує динаміку зростання досліджуваних показників. Зросла вартість оборотного капіталу й у 2024 р. становить

199743 тис. грн. Також частково зросли значення коефіцієнтів оборотності оборотних та необоротних активів. Знизилися лише значення матеріаломісткості.

Нині підприємства стикаються з низкою труднощів у процесі виробничо-комерційної діяльності, від налагодження взаємовигідних зв'язків із контрагентами та організації постачання матеріальних ресурсів до забезпечення рентабельного збуту продукції. Підвищення результативності діяльності полягає в тому, щоб на кожну витрачену одиницю трудових, матеріальних, фінансових ресурсів отримувати максимально можливий приріст обсягів виробництва та прибутку. На економічну ефективність виробничо-комерційної діяльності впливає широкий спектр факторів та умов [25]. Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	196774	142154	176077	191433	206789	10015,49	105,09
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	128980	144974	131832	190746	221269	92289,00	171,55
Чистий прибуток, тис. грн	9418	35012	-7198	29592	48765	39347,00	517,79
Коефіцієнт автономії	0,97	0,99	0,94	0,93	0,96	-0,01	98,95
Загальний коефіцієнт ліквідності	22,73	104,33	11,16	10,72	36,45	13,71	160,33
Рівень рентабельності, %	122,48	154,35	109,91	131,01	147,93	X	X
Норма прибутку, %	5,12	17,00	-3,27	12,81	18,04	X	X

Проведений розрахунок показників виробничо-комерційної діяльності підприємства показав досить непогані результати. Помічаємо зростання досліджуваних показників у 2024 р. порівняно з 2020 р. Особливу увагу варто

звернути на зростання в 4 рази значення чистого прибутку показник якого у 2020 р. становив 9418 тис. грн а в 2024 р. 48765 тис. грн. Високі значення коефіцієнта автономії свідчать про самостійність підприємства та ведення господарської діяльності за власний рахунок.

Діяльність підприємства полягає не лише в отриманні прибутку, а й у постійному розвитку. Щоб успішно конкурувати на ринку та працювати результативно, підприємство повинно бути інноваційним: впроваджувати сучасні технології, створювати конкурентоспроможні продукти, удосконалювати організаційну структуру, підвищувати ефективність роботи та запроваджувати новітні досягнення науки й техніки, що відповідають специфіці його діяльності. У ринкових умовах підприємствам особливо важливо ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Це зумовлено тим, що в конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які мають достатній обсяг фінансових ресурсів й здатні максимально раціонально їх використовувати [32].

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки										2024 р. у % до 2020 р
	2020		2021		2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Власний капітал	183771	97,44	205986	99,31	219893	93,70	231090	93,32	270269	98,01	50375,5
Довгострокові зобов'язання	-	-	172	0,08	172	0,07	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	4837	2,56	1260	0,61	14620	6,23	16534	6,68	5480	1,99	-9139,5
Разом	188608	100,0	207418	100,0	234685	100,0	247624	100,0	275749	100,0	X

Проведений розрахунок джерел фінансових ресурсів підприємства показує, що протягом досліджуваних років основним джерелом фінансування виступає власний капітал підприємства. При цьому незначна частинка відведена на поточні зобов'язання – 2 %, і відповідно 98 % на власні кошти.

Отже, в результаті проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що воно є потужним аграрним суб'єктом Миргородського району, який характеризується розвиненою матеріально-технічною базою та багатогалузевою виробничою структурою. Упродовж 2020-2024 рр. відбулися певні зміни у забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, основними та оборотними ресурсами. У цілому підприємство демонструє достатньо стабільні та позитивні результати діяльності, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку, однак потребує оновлення основних засобів та оптимізації використання ресурсного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності. Наступним кроком нашого дослідження є проведення аналізу системи управління організаційним розвитком підприємства та чинників, які на нього впливають.

2.2. Аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства та чинників впливу

Ефективне управління організаційним розвитком є ключовою передумовою стабільного функціонування й довгострокової конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та швидкого технологічного прогресу особливої ваги набуває здатність підприємства адаптувати свою структуру, управлінські підходи та стратегічні орієнтири. Тому аналіз системи управління організаційним розвитком дозволяє виявити сильні й слабкі сторони внутрішніх механізмів, оцінити їхню ефективність й відповідність сучасним вимогам.

Водночас повноцінне дослідження неможливе без урахування чинників, що впливають на організаційний розвиток: економічних, соціальних, технологічних, правових та внутрішніх управлінських. Саме ці фактори формують контекст прийняття рішень і визначають можливості

підприємства щодо стратегічного оновлення, оптимізації ресурсів та підвищення результативності управління. Отже, здійснимо комплексний аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства, а також ідентифікацію та оцінку ключових чинників впливу, що формують її ефективність та визначають перспективи подальшого розвитку.

Головним інструментом впровадження сучасних підходів до управління сільськогосподарським виробництвом, виступає використання прогресивних методів економічного аналізу. Особливе значення серед них має SWOT-аналіз, оскільки саме він дає змогу всебічно дослідити зовнішні умови функціонування підприємства на мікро- та макрорівні, оцінити його внутрішній потенціал, визначити ключові тенденції розвитку середовища, а також ідентифікувати можливості та резерви подальшого зростання [22].

Проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства та розглянемо його результати на рис. 2.1.

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
Потужна матеріально-технічна база (наявність МТП, зерносховищ, сучасної техніки)	Високий рівень зносу основних засобів, потреба в оновленні техніки
Висока продуктивність праці та її зростання у динаміці	Скорочення чисельності трудових ресурсів, кадровий дефіцит у перспективі
Стабільний ріст чистого прибутку (збільшення більш ніж у 4 рази)	Залежність від сезонності виробництва та погодних умов
Висока фінансова автономія (переважання власного капіталу – 98%)	Низька інноваційність у процесах виробництва тваринництва
Замкнутий цикл виробництва (рослинництво + тваринництво)	Недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів
Досвід роботи та висока репутація в регіоні	Обмеженість власних фінансових ресурсів для масштабних інвестицій
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту та вихід на нові сегменти (переробка, експорт)	Нестабільність економічної ситуації в країні, інфляція, валютні ризики
Державні програми підтримки виробників	Коливання цін на зернові та кормові культури
Впровадження сучасних технологій точного землеробства	Підвищення вартості паливо-мастильних матеріалів, добрив та техніки
Модернізація тваринницького комплексу (доїльні зали, автоматизовані системи)	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів
Залучення інвестицій та грантів	Кліматичні ризики (посухи, аномальні опади)
Цифровізація складу, логістики та обліку	Міграція робочої сили, нестача кваліфікованих працівників

Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності підприємства [розроблено автором]

Проведений SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити ключові напрями його подальшого розвитку. Виявлені сильні сторони, зокрема це потужна матеріально-технічна база, висока продуктивність праці, фінансова стійкість, замкнутий цикл виробництва та позитивна репутація, які формують надійне підґрунтя для зміцнення конкурентних переваг. Значний потенціал зростання забезпечують також можливості зовнішнього середовища, серед яких державна підтримка аграрного сектору, розвиток технологій точного землеробства, оновлення тваринницького комплексу, доступ до грантів та вихід на нові ринки.

Водночас підприємство стикається з низкою слабких сторін, зокрема зношенням техніки, кадровим дефіцитом, низьким рівнем інноваційності та недостатньою автоматизацією процесів. Ці чинники можуть стримувати розвиток у разі несвоєчасного реагування. Не менш значущими є загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, ціновими коливаннями, підвищенням вартості ресурсів, кліматичними ризиками та посиленням конкуренції з боку великих агрохолдингів.

З урахуванням наведеного аналізу підприємство має суттєвий потенціал для розвитку, проте для його реалізації необхідні оновлення техніки, посилення інноваційної діяльності, модернізація виробничих процесів та підвищення кадрової стійкості. Гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей дозволить підприємству зміцнити свою ринкову позицію та забезпечити стійке зростання навіть в умовах зростаючих загроз.

В процесі аналізу системи управління організаційним розвитком підприємства варто здійснити аналіз його структури управління для того, щоб виявити ефективність розподілу функцій і повноважень, встановити рівень взаємодії між підрозділами, оцінити оперативність прийняття управлінських рішень та визначити можливі дисфункції, що стримують його розвиток.

Проведемо дослідження організаційної структури досліджуваного підприємства та розглянемо її на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, як бачимо з рис. 2.2 організаційна структура підприємства є ієрархічною та функціонально розподіленою. Вона складається з керівної ланки, двох основних виробничих галузей (рослинництво, тваринництво), допоміжних служб, що забезпечують технічну, складську та енергетичну підтримку та адміністративного персоналу. Така структура забезпечує ефективний розподіл функцій, оптимізацію виробничих процесів й узгодженість роботи всіх підрозділів підприємства.

Подана на рис. 2.2 організаційна структура є класичною лінійно-функціональною, що притаманно більшості аграрних підприємств. Така

модель працює, коли виробництво має стабільний характер, чіткі технологічні процеси та невелику кількість управлінських рівнів. Проте, можемо виділити певні потенційних проблем та ризиків, які можуть бути для неї характерними. Перш за все немає стратегічного блоку розвитку, тобто відсутній відділ стратегічного розвитку, немає інноваційного менеджера, служби контролю якості та планово-аналітичного відділу. Це вказує на те, що підприємство орієнтоване переважно на поточні виробничі процеси, а не на довгострокове планування, інновації чи ефективне управління змінами.

Потенційною проблемою може бути перевантаження керівника, оскільки всі ключові функції підпорядковані саме йому, це економіка, бухгалтерія, юридичний супровід, механізація, охорона праці, відповідно це може знизити оперативність управлінських рішень. Також, помічаємо, що немає особи яка б займалася розвитком персоналу, фахівця з навчання. Для сучасного підприємства це є значним недоліком, адже управління персоналом нині є ключем до продуктивності. Відповідно проблемою може стати низький рівень кадрової роботи та ризик дефіциту кваліфікованих спеціалістів.

Варто звернути увагу, що немає фахівця який би займався питаннями цифровізації та аналітики, IT-фахівця, який би займався питаннями впровадження сучасних цифрових інструментів для покращення технічного забезпечення. Відповідно на фоні цього, підприємство має проблеми з придатністю основних засобів й існує ризик відставання за технологічним розвитком. Також, не помічаємо фахівця котрий б займався процесами логістики та збуту, що знижує якість управління продажами та закупівлями.

Загалом помічаємо, що організаційна структура підприємства є традиційною, функціонально чіткою й підходить для класичної аграрної моделі, однак не повністю відповідає сучасним вимогам ринку, який потребує все ж таки стратегічності, гнучкості, цифровізації, сильної роботи з персоналом та розвитку комерційного напрямку. Тому, надалі структуру варто модернізувати, щоб підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Проводячи дослідження системи управління організаційним розвитком підприємства варто здійснити аналіз кадрового забезпечення та ролі персоналу, що дозволить оцінити рівень кваліфікації працівників, визначити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства, виявити наявні проблеми у сфері мотивації та розвитку персоналу, а також встановити резерви підвищення ефективності трудових ресурсів.

Важливим етапом оцінювання кадрового потенціалу підприємства є аналіз забезпеченості його кваліфікованими працівниками, а також визначення надлишку чи нестачі робітників у ключових виробничих підрозділах за професіями та спеціальностями. Стабільність й належна укомплектованість персоналом є однією з головних умов ефективної діяльності підприємства. Під час оцінки забезпеченості робітниками, службовцями та іншими категоріями персоналу слід враховувати, що кожен підрозділ має виконувати планові виробничі завдання за мінімально необхідної чисельності працівників, однак їх нестача може ускладнювати виробничий процес. Позитивною тенденцією вважається, коли темпи зростання виробництва та фінансових показників випереджають приріст чисельності персоналу [50].

Оцінимо ефективності використання трудових ресурсів в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	851,8	634,6	736,7	818,1	1028,8	177,00	120,78
Коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,01	0,08	0,01	0,01	-0,02	32,84
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,02	0,04	0,01	0,03	0,17	0,15	804,48
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,96	0,94	0,99	0,99	0,01	101,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,03	0,01	0,02	0,10	0,09	603,36

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.6 помічаємо часткове зростання практично по всіх досліджуваних показниках. З негативного спостерігаємо зростання коефіцієнта з вибуття на 0,15 %, що пов'язано зі зменшенням загальної чисельності працівників. Відповідно даний показник вплинув на зростання коефіцієнта плинності кадрів. З позитивного – зріс показник продуктивності праці.

Раціональне використання трудових ресурсів неможливе без застосування такого складника мотиваційного менеджменту, як система винагород – передусім заробітна плата, її форми, структура та розміри. Водночас важливо приділяти увагу й нематеріальним методам стимулювання, орієнтуючись на потреби працівників [14].

Таблиця 2.7

Система мотивації підприємства

Назва	Заходи та інструменти мотивації
Матеріальна мотивація	- основна заробітна плата; - премії за виконання та перевиконання планів у рослинництві та тваринництві; - оплата понаднормових та сезонних робіт; - разові виплати за участь у жнивах, заготівлі кормів
Соціальна мотивація	- забезпечення спецодягом та засобами охорони праці - медичні огляди та часткова компенсація лікування - організація транспорту для доставки працівників - пільгове харчування або компенсація його вартості
Нематеріальна мотивація	- відзначення кращих працівників року; - подяки, грамоти, дошка пошани
Кар'єрна та професійна мотивація	- навчання механізаторів роботі з новою технікою; - курси підвищення кваліфікації для агрономів та зоотехніків; - можливість переходу на вищі посади (майстер-бригадир-керівник ділянки); - наставництво для молодих працівників
Мотивація умовами праці	- покращення побутових умов (роздягальні, душові, кімнати відпочинку); - забезпечення технікою, інструментами, засобами; - створення безпечних умов праці

Розглянута в табл. 2.7 система мотивації є ефективною для підприємства, оскільки вона враховує сезонність виробництва, є премії, надбавки та додаткові виплати за пікові періоди, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що особливо важливо для сільськогосподарських працівників, сприяє утриманню персоналу, що є актуальним в умовах

кадрового дефіциту в агросекторі та може бути реалізована без значних додаткових витрат, оскільки багато інструментів – організаційні, а не фінансові.

На імідж й репутацію підприємства суттєво впливають внутрішні та зовнішні комунікації які є важливими елементами його успішної діяльності. Зовнішні комунікації відіграють особливо значну роль, оскільки ними переважно займаються керівники, які взаємодіють із зовнішнім середовищем й тим самим формують уявлення про підприємство, впливають на його репутацію, відносини з конкурентами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Внутрішні комунікації, у свою чергу, стосуються внутрішнього середовища підприємства та охоплюють усіх його працівників.

Для ефективної роботи підприємства необхідно, щоб обидва види комунікацій були узгодженими та тісно взаємодіяли, адже неможливо зосереджуватися лише на одному напрямі й очікувати зростання ефективності та розвитку. Постійний взаємозв'язок забезпечує результативну комунікаційну систему та сприятливий мікроклімат у колективі.



Рис. 2.3. Будова комунікацій підприємства [розроблено автором]

Оскільки дослідження стосується комунікацій в аграрному товаристві, слід враховувати їхню специфіку, Насамперед те, що вона зумовлена сезонністю аграрної діяльності. Крім того, варто пам'ятати, що комунікації охоплюють увесь виробничий та природно-технологічний процес і потребують узгодженої взаємодії між усіма підрозділами підприємства – польовими, тваринницькими, технічними, фінансовими, виробничими тощо. Важливою особливістю також є значний обсяг зовнішніх зв'язків, зокрема з державними установами, постачальниками, покупцями та іншими партнерами.

Отже, в результаті проведеного аналізу встановлено, що його діяльність характеризується наявністю значного потенціалу для подальшого зростання, проте супроводжується низкою внутрішніх проблем та зовнішніх загроз, які потребують своєчасного реагування. SWOT-аналіз дав можливість комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства та виявити як сильні сторони так й слабкі місця. Дослідження організаційної структури показало, що підприємство використовує класичну лінійно-функціональну модель управління, яка є ефективною для традиційного аграрного виробництва, однак недостатньо відповідає сучасним умовам нестабільного ринкового середовища. Оцінка кадрового потенціалу та мотиваційної системи засвідчила наявність певних позитивних тенденцій, зокрема зростання продуктивності праці, використання матеріальних й нематеріальних стимулів. Аналіз внутрішніх й зовнішніх комунікацій підприємства показав, що вони охоплюють широкий спектр взаємодій, проте потребують модернізації та систематизації з огляду на сезонність виробництва, складність координації між підрозділами й активну участь у зовнішніх зв'язках. Таким чином, результати дослідження свідчать, що підприємство має передумови для ефективного організаційного розвитку, проте для зміцнення конкурентоспроможності необхідно модернізувати управлінську структуру, активізувати інноваційну діяльність, посилити роботу з персоналом та впровадити сучасні інструменти цифровізації й стратегічного менеджменту.

2.3. Виявлення проблем та ризиків управління організаційним розвитком підприємства в сучасних умовах нестабільності

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, що зумовлює посилення впливу економічних, політичних, технологічних та соціальних чинників. Внаслідок таких умов управління організаційним розвитком набуває особливої складності, адже підприємство має одночасно забезпечувати стійкість поточного функціонування та адаптацію до нових загроз і викликів. На основі проведеного в попередніх підрозділах аналізу можемо виділити основні проблеми та ризики, що заважають організаційному розвитку підприємства в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Проблеми та ризики управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільності

Група проблем та ризиків	Зміст проблеми та ризику
1. Економічні	коливання цін на аграрну продукцію та ресурси
	інфляція та подорожчання техніки, добрив, паливо-мастильних матеріалів
	обмеженість доступу до фінансових ресурсів
	підвищення витрат на логістику та енергію
2. Виробничо-технологічні	високий знос основних засобів
	низька автоматизація та цифровізація
	низький рівень інноваційності
	залежність від погодних умов
3. Кадрові	плинність кадрів, зменшення чисельності працівників
	нестача кваліфікованих спеціалістів
	недосконала система мотивації
	відсутність фахівців із розвитку персоналу
4. Організаційно-управлінські	традиційна лінійно-функціональна структура
	відсутність стратегічного та інноваційного підрозділу
	перевантаження керівника
5. Комунікаційні та інформаційні	неузгодженість вертикальних та горизонтальних комунікацій
	низька інтеграція зовнішніх комунікацій
	відсутність сучасних інформаційних систем
6. Зовнішні загрози	воєнні ризики та перебої в логістиці
	посилення конкуренції
	кліматичні зміни
	часті зміни державної політики та регуляцій

Отже, як бачимо з табл. 2.8 підприємство функціонує в умовах комплексної нестабільності, що формує високу чутливість до зовнішніх й внутрішніх чинників. Найбільш критичними є економічні та виробничо-технологічні ризики, пов'язані з коливанням цін, подорожчанням ресурсів та зношеністю техніки. Значний вплив мають також кадрові проблеми, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників, плинність кадрів та недостатність сучасних компетенцій, що обмежує можливості підприємства до стратегічного розвитку. Організаційно-управлінські та комунікаційні ризики посилюють негативний вплив зовнішнього середовища, оскільки традиційна структура управління, відсутність підрозділів стратегічного розвитку й низька цифровізація стримують адаптивність й інноваційність підприємства. Зовнішні загрози, включно з воєнними ризиками, кліматичними змінами та конкуренцією з боку агрохолдингів, підсилюють потребу в системному управлінні розвитком.

Отже, забезпечення ефективного організаційного розвитку вимагає комплексної модернізації управління, підсилення кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій та побудови гнучкої системи реагування на ризики. Лише за умови своєчасного та системного опрацювання виявлених проблем підприємство зможе забезпечити стійкість функціонування та збереження конкурентних позицій у нестабільному ринковому середовищі.

Користуючись фінансовою звітністю досліджуваного підприємства проведено вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування основних факторів управління персоналом та результативного показника виручки від реалізації продукції і послуг підприємства з використанням множинної виробничої регресії.

Відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Як відомо, основна задача множинної виробничої регресії – це

дослідження впливу основних факторів на результат діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, визначаємо основні фактори впливу підприємства:

- продуктивність персоналу;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Результативною ознакою у дослідженні виступає виручка від реалізації продукції й послуг. Дослідження, обробку даних, аналіз, моделювання запропонованих ознак суб'єкта господарювання проводимо на основі множинної лінійної регресії за останні п'ять років в декілька етапів: представлення динаміки основних факторів та результативного показника, формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період.

Попередньо представлений динамічний ряд основних факторів та результативного показника. Для подальшого обчислення та приведення виробничих моделей до математичного вигляду позначаємо фактори та показник змінними.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHIINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST.

Розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Відомо, парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто виручку від реалізації продукції й послуг досліджуваного підприємства. Щодо парних коефіцієнтів кореляції, то 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.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що коефіцієнти кореляції різні й кожен із факторів має вплив на результативний

показник. Також, в моделях множинних виробничих функцій визначено частинні коефіцієнти кореляції які так само, як й парні, характеризують зв'язок між змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні стали:

- продуктивність персоналу, коефіцієнт кореляції 0,713, зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів, коефіцієнт кореляції 0,706, зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник;
- коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт кореляції 0,80, зв'язок тісний, прямий найбільший вплив фактора на результат діяльності аграрного підприємства [26].

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника – виручки від реалізації продукції і послуг підприємства.

В результаті обчислень множинна лінійна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на виручку від реалізації продукції і послуг підприємства за останнє п'ятиріччя має вигляд:

$$Yr = -612599,45 - 13,25X_1 + 784018,80X_2 + 691068,57X_3.$$

Параметри рівнянь обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника.

Виробнича лінійна регресія $Yr = -612599,45 - 13,25X_1 + 784018,80X_2 + 691068,57X_3$, загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,76$. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація результативного показника на 75,68%

зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають значний вплив на досліджуваний показник.

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера [35]. Якщо, розрахункове значення F-критерію Фішера більше його табличного значення, то множинну лінійну економетричну модель із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним й на підставі прийнятих моделей можна проводити економічний аналіз та прогнозування результативного показника виручки від реалізації продукції й послуг підприємства. В нашому дослідженні впливу основних факторів управління персоналом на виручку від реалізації продукції й послуг підприємства за останні п'ять років розрахункове значення F-критерію Фішера більше табличного, модель адекватна експериментальним даним.

З метою порівняльної характеристики статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничої лінійної регресії впливу основних факторів управління персоналом на виручку від реалізації продукції й послуг підприємства, розрахунок можна проводити з використанням вбудованої статистичної функції LINEST. Використання вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, оптимізації обробки та аналізу впливу основних факторів управління персоналом на виручку від реалізації продукції й послуг підприємства є альтернативою у економіко-математичному моделюванні та прийнятті управлінських рішень.

Далі проводимо прогнозування основних факторів управління персоналом та виручки від реалізації продукції і послуг підприємства на 2026 р. Прогнозування проведено на короткостроковий період 2026 р.

Визначено основні прогнозні фактори управління персоналом (вбудована статистична функція TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці):

- продуктивність персоналу 1082,75 тис. грн, зростання;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів 1,00., зростання;

- коефіцієнт плинності кадрів 0,07 %, зниження.

Графічно представимо фактичні значення основних факторів управління персоналом та отриманий прогноз на 2026 р. (Додаток А)

Як наслідок прогнозованих факторних ознак, результативний показник виручки від реалізації продукції і послуг аграрного підприємства на 2026 р. також зростає до 221680,02 тис. грн, зростання на 411,02 тис. грн. або 0,19 % у порівнянні з 2024 р., але слід наголосити про вплив інших чинників зовнішнього та внутрішнього характеру й врахувати, що дані дослідження базуються на економіко-математичних методах та моделях.

Графічно множинну лінійну регресію виручки від реалізації продукції й послуг підприємства представлено в додатку А, де відображаються фактичні, теоретичні та прогнозний рівні результативного показника за досліджуваний період.

В підсумку проведеного дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності підприємства, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- й довгостроковий період.

Отже, в сучасних умовах нестабільності підприємство стикається з широким спектром проблем та ризиків, що суттєво впливають на ефективність управління організаційним розвитком. Виявлені проблеми свідчать про необхідність модернізації управлінської структури, впровадження інноваційних технологій, підсилення кадрової політики, оптимізації виробничих процесів й посилення аналітико-стратегічної складової управління. Своєчасна ідентифікація та стратегічне управління цими ризиками дозволить забезпечити стійкість підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз сучасного стану та проблем організаційного розвитку на підприємстві варто зазначити:

1. У результаті проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що воно є потужним аграрним суб'єктом Миргородського району, який характеризується розвиненою матеріально-технічною базою та багатогалузевою виробничою структурою. Упродовж 2020-2024 рр. відбулися певні зміни у забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, основними та оборотними ресурсами. Незважаючи на скорочення чисельності працівників, продуктивність праці зросла. Динаміка основних засобів демонструє збільшення їх вартості, проте значне зростання коефіцієнта зносу та зниження коефіцієнта придатності вказують на необхідність оновлення техніки та обладнання. Показники забезпеченості оборотними засобами свідчать про розширення обсягів залучених ресурсів, покращення оборотності активів та зниження матеріаломісткості, що підвищує ефективність виробничого процесу. Аналіз виробничо-комерційної діяльності виявив позитивну тенденцію зростання обсягів виробництва, виручки та, особливо, чистого прибутку, який збільшився більш ніж у чотири рази.

2. Проведений аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства показав, що його діяльність характеризується наявністю значного потенціалу для подальшого зростання, проте супроводжується низкою внутрішніх проблем та зовнішніх загроз, які потребують своєчасного реагування. SWOT-аналіз дав можливість комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства та виявити як сильні сторони – потужну матеріально-технічну базу, достатній рівень фінансової стійкості, замкнутий виробничий цикл та позитивну репутацію – так і слабкі місця, серед яких низький рівень цифровізації, інноваційності, кадрова нестача та зношеність техніки. Дослідження організаційної структури показало, що підприємство

використовує класичну лінійно-функціональну модель управління, яка є ефективною для традиційного аграрного виробництва, однак недостатньо відповідає сучасним умовам нестабільного ринкового середовища. Відсутність стратегічного, інноваційного та аналітичного блоків, перевантаження керівника, слабкість кадрової служби й нестача ІТ-фахівців обмежують гнучкість управління та уповільнюють адаптаційні процеси. Оцінка кадрового потенціалу та мотиваційної системи засвідчила наявність певних позитивних тенденцій, зокрема зростання продуктивності праці, використання матеріальних й нематеріальних стимулів. Однак водночас спостерігається збільшення коефіцієнта вибуття й плинності кадрів, що свідчить про потребу в удосконаленні кадрової політики та підвищенні рівня управління персоналом. Аналіз внутрішніх й зовнішніх комунікацій підприємства показав, що вони охоплюють широкий спектр взаємодій, проте потребують модернізації та систематизації з огляду на сезонність виробництва, складність координації між підрозділами й активну участь у зовнішніх зв'язках. Загалом, результати дослідження свідчать, що підприємство має вагомі передумови для ефективного організаційного розвитку, проте для зміцнення конкурентоспроможності необхідно модернізувати управлінську структуру, активізувати інноваційну діяльність, посилити роботу з персоналом та впровадити сучасні інструменти цифровізації й стратегічного менеджменту.

3. Провівши дослідження проблем та ризиків управління організаційним розвитком підприємства дав змогу структурувати ключові внутрішні та зовнішні загрози, визначити їхній вплив на функціонування підприємства та можливі наслідки для його подальшого розвитку. Виявлено, що найвагоміші обмеження пов'язані з економічною ситуацією, зокрема різкими коливаннями цін, інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів. Ці фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості та можливості інвестицій у модернізацію виробництва. Виробничо-технологічні ризики, серед яких високий рівень зношеності

техніки та низький ступінь цифровізації, знижують ефективність операційної діяльності та формують необхідність оновлення матеріально-технічної бази. Значну загрозу становлять кадрові проблеми: плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників та недостатній рівень розвитку персоналу. Це обмежує можливості підприємства щодо впровадження інновацій та формування сучасної моделі управління. Організаційно-управлінські та комунікаційні ризики проявляються у використанні застарілих підходів до управління, відсутності стратегічного та інноваційного підрозділів, перевантаженні керівника та слабкій аналітичній підтримці управлінських рішень. Комплексність викликів посилюється впливом зовнішніх факторів: воєнних ризиків, нестабільної логістики, кліматичних змін, зростання конкуренції та частих змін у нормативно-правовому полі. Сукупність цих чинників формує високий рівень невизначеності та вимагає від підприємства здатності швидко адаптуватися до змін. Застосування економіко-математичних методів, зокрема множинної регресії, продемонструвало значущість факторів управління персоналом у формуванні результативних показників діяльності підприємства. Модель показала тісний зв'язок між продуктивністю персоналу, використанням трудових ресурсів, плинністю кадрів та обсягами виручки, що підтверджує необхідність підвищення ролі кадрової політики в управлінському процесі. Отже, результати дослідження свідчать про те, що ефективне управління організаційним розвитком аграрного підприємства вимагає системного підходу, спрямованого на модернізацію управлінської структури, технічне оновлення, цифровізацію процесів, удосконалення кадрової роботи та посилення стратегічної складової. Лише комплексне врахування виявлених проблем і ризиків дасть змогу забезпечити стійкість підприємства, підвищити ефективність його діяльності та зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Ефективне управління організаційним розвитком є ключовою передумовою стабільного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, зростанням невизначеності, активним технологічним оновленням та посиленням конкуренції, що потребує від підприємств здатності швидко адаптуватися, удосконалювати внутрішні процеси та формувати гнучкі управлінські механізми. В таких умовах особливої ваги набуває розроблення комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності організаційного розвитку, удосконалення системи управління та формування стійких стратегічних переваг.

В попередньому розділі ми провели аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства, його чинників впливу, проблем та ризиків. Отримані результати проведеного аналізу використаємо для вдосконалення стратегії діяльності підприємства на основі оцінки чотирьох блоків показників: стабільність зовнішнього середовища, фінансової сили, конкурентної переваги підприємства та привабливості ринку. Для цього проведемо оцінку матриці стратегічного положення та оцінки дій SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який є інструментом, що забезпечує систематизацію інформації щодо внутрішніх сильних сторін підприємства, його ринкових позицій, фінансової стійкості та впливу зовнішніх чинників. Завдяки цьому методу можливо сформулювати збалансовану та обґрунтовану стратегію розвитку.

Особливістю SPACE-аналізу є здатність оцінювати не лише формалізовані, а й приховані або інтуїтивно сформовані стратегічні орієнтири підприємства. Він дає змогу впорядкувати та проаналізувати ключові характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє на основі отриманих результатів визначити найбільш доцільний варіант стратегічного розвитку [39].

Попри те, що кожне підприємство певною мірою має власну стратегію, у багатьох випадках вона формується інтуїтивно та не підкріплена належним аналітичним обґрунтуванням. Часто управлінські рішення приймаються ситуативно й можуть суперечити загальному стратегічному курсу, що призводить до неефективного використання ресурсів та виникнення необхідності коригування допущених помилок. Використання методів стратегічного аналізу, зокрема SPACE-методики, дозволяє уникнути таких недоліків та забезпечити об'єктивне оцінювання ситуації [47].

Методологія SPACE передбачає визначення стратегічної позиції підприємства на основі чотирьох груп критеріїв, які відображають особливості його внутрішнього стану та зовнішнього середовища [4]. Кожен із критеріїв базується на сукупності факторів, специфічних для діяльності підприємства й характеризується відповідними кількісними чи якісними показниками. Формування цих критеріїв вимагає врахування галузевих умов, особливостей виробництва, ресурсного потенціалу та стратегічних орієнтирів підприємства.

Для визначення інтегральної оцінки за методикою SPACE були залучені компетентні спеціалісти товариства – директор, головний агроном, бухгалтер, економіст та інженер-механік, які здійснили бальне оцінювання (до 6 балів) за визначеними критеріями. Зведені результати їх оцінок подано у табл. 3.1.

Загалом, SPACE-аналіз виступає різновидом SWOT-аналізу та є дієвим інструментом оцінювання сильних й слабких сторін діяльності малих та середніх підприємств.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства [на основі експертних оцінок]

Критерій	Оцінка, балів							Вага	Зважена оцінка, балів
Стабільність зовнішнього середовища (ES) (чим нижчий бал – тим вищий рівень загроз)									
	4,9								
Коливання ринкових цін	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4	
Інфляція	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3	
Економічна нестабільність	1	2	3	4	5	6	0,3	1,5	
Зміни законодавства	1	2	3	4	5	6	0,15	0,6	
Політичні та воєнні ризики	1	2	3	4	5	6	0,3	1,8	
Залежність від погодно-сезонних факторів	1	2	3	4	5	6	0,05	0,3	
Фінансова сила (FS) (чим вищий бал — тим сильніша позиція)									
	4,45								
Ліквідність	1	2	3	4	5	6	0,05	0,25	
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	6	0,05	0,1	
Фондовіддача	1	2	3	4	5	6	0,1	0,5	
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	6	0,2	1	
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	6	0,1	0,6	
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	6	0,5	2	
Конкурентна перевага підприємства (CA) (чим нижчий бал — тим сильніша перевага)									
	3,35								
Рівень витрат виробництва	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3	
Якість продукту	1	2	3	4	5	6	0,4	0,8	
Репутація підприємства	1	2	3	4	5	6	0,05	0,05	
Власна переробка	1	2	3	4	5	6	0,3	1,8	
Ефективність збуту	1	2	3	4	5	6	0,1	0,2	
Інноваційність	1	2	3	4	5	6	0,05	0,2	
Привабливість ринку (IS) (чим вищий бал — тим сильніша позиція)									
	4,1								
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	6	0,2	1	
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4	
Рівень технологічних інновацій	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4	
Доступність ресурсів	1	2	3	4	5	6	0,2	1	
Попит на агропродукцію	1	2	3	4	5	6	0,1	0,6	
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3	
Державна підтримка	1	2	3	4	5	6	0,2	0,4	

Узагальнені підсумки оцінювання критеріїв за методом SPACE-аналізу подано в табл. 3.2.

SPACE-аналіз належить до матричних інструментів стратегічного планування і передбачає формування спеціальної матриці, у якій відображаються чинники зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS

та стабільність зовнішнього середовища – ES) і внутрішнього потенціалу підприємства (фінансовий стан – FS та конкурентні переваги – CA). Побудова координатної площини (x, y) дає змогу експертам визначити поточну стратегічну позицію підприємства, окреслити можливі напрями його подальшого розвитку та обрати відповідні підходи до реалізації стратегічних рішень. Кожен із квадрантів матриці відповідає певному стратегічному типу – агресивному, консервативному, захисному або конкурентному, що дозволяє сформулювати найбільш обґрунтовані рекомендації для підприємства.

Таблиця 3.2

Узагальнюючі результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу підприємства

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Стабільність зовнішнього середовища (ES)	4,9
2	Фінансова сила (FS)	4,5
3	Конкурентна перевага підприємства (CA)	3,4
4	Привабливість ринку (IS)	4,1

Отже, підсумкові значення зважених оцінок за кожною групою критеріїв відобразимо на системі координат (x, y), після чого точки поєднаємо для формування загальної стратегічної позиції підприємства.

Для визначення напрямку рекомендованої стратегії необхідно розрахувати координати точки R (X; Y) за відповідними формулами та нанести її на координатну площину, тобто на матрицю SPACE.

$$X = IS - CA = 4,1 - 3,4 = 0,7 \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES = 4,5 - 4,9 = - 0,4 \quad (3.2)$$

Розглянемо графічно матрицю SPACE-аналізу підприємства на рис. 3.1).

Аналізуючи результати, відображені на рис. 3.1, можна стверджувати, що завдяки проведеному експертному оцінюванню було здійснено комплексний SPACE-аналіз діяльності підприємства та визначено його стратегічну позицію на відповідній матриці. Згідно з отриманими

координатами стратегічний профіль товариства відповідає конкурентному типу стратегії.

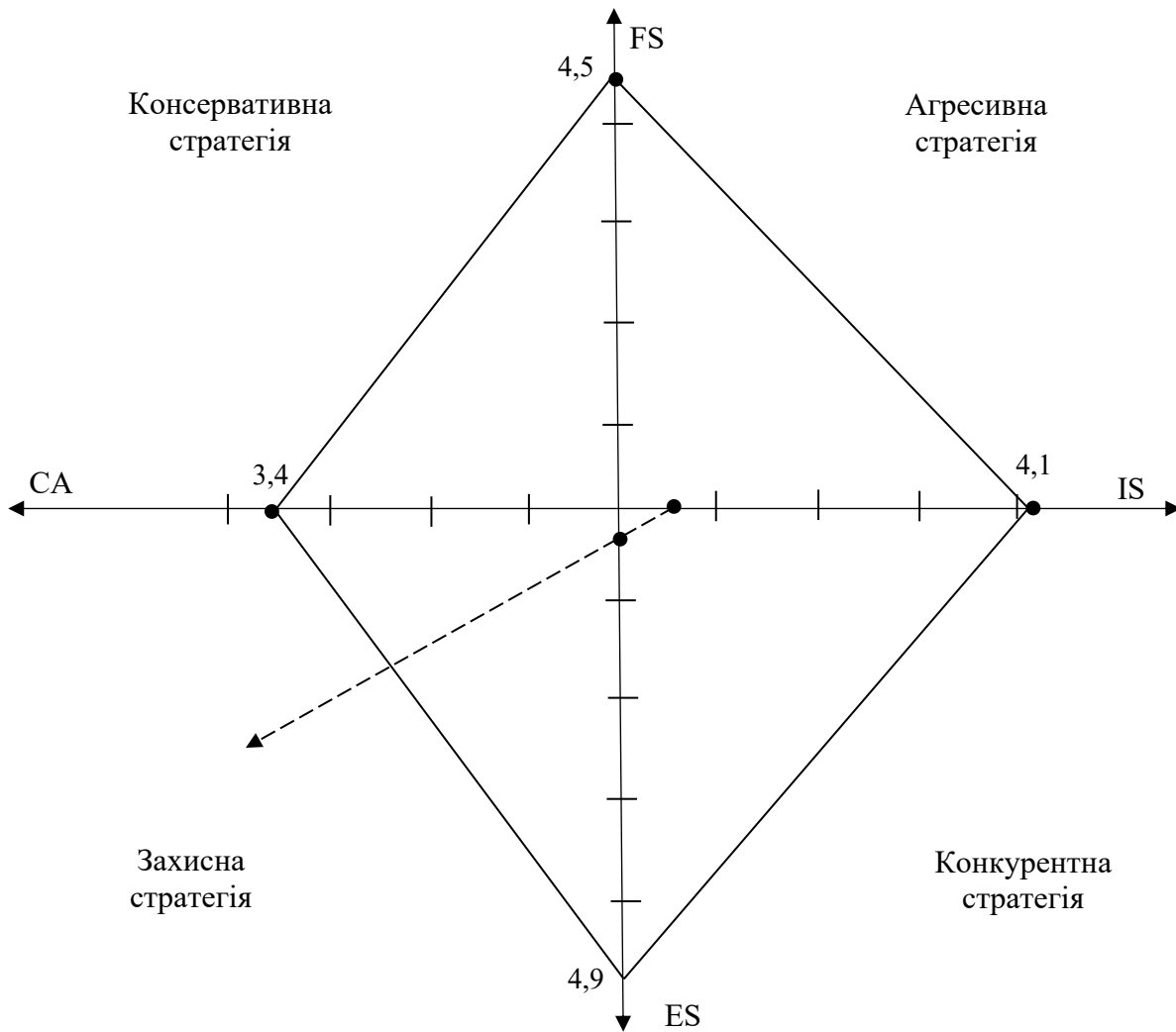


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінки дій для підприємства [розроблено автором]

Конкурентна стратегія формується у випадках, коли підприємство має достатньо сильні позиції на ринку, володіє певними конкурентними перевагами та здатне ефективно протидіяти тиску з боку суперників. За такої стратегії основний акцент робиться на підвищенні конкурентоспроможності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, удосконалення технологій, поліпшення якості продукції та активної роботи із зовнішнім ринковим середовищем. Важливим є також посилення маркетингової діяльності, розвиток бренду та формування стійких взаємовідносин із партнерами й

споживачами.

У підсумку, конкурентна стратегія передбачає зосередження зусиль підприємства на зміцненні власних ринкових позицій, забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні ефективності діяльності в умовах динамічного середовища.

Розроблена матриця SPACE показала, що інтегральні координати стратегічного положення підприємства переносяться у квадрант, який відповідає захисній стратегії. Це означає, що комплекс факторів внутрішнього та зовнішнього середовища формує ситуацію, за якої підприємство не може реалізувати агресивну або конкурентну стратегію, а має зосередити увагу на стабілізації діяльності та мінімізації ризиків.

Перехід до захисної стратегії обумовлений рядом чинників. Перш за все це низька стабільність зовнішнього середовища (показники зовнішнього середовища свідчать про високу динамічність ринку, коливання попиту, зміну цін, невизначеність у державній політиці та високий рівень ризиків, що створює умови, у яких ініціювання масштабних інвестиційних або інноваційних проєктів є недоцільним через підвищену імовірність збитковості). По-друге – це обмежені фінансові можливості підприємства (незважаючи на певні позитивні результати, фінансовий стан не є достатньо сильним для реалізації активної стратегії зростання. Невисокі показники оборотності, надлишкова ліквідність й помірна рентабельність свідчать про потребу оптимізувати структуру активів та підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Це робить агресивний розвиток фінансово ризикованим). По-третє – середній або слабкий рівень конкурентних переваг (аналіз конкурентних переваг показав, що підприємство не має достатнього технологічного, кадрового чи інноваційного потенціалу, щоб активно конкурувати з ринковими лідерами, це обмежує можливість переходу до конкурентної стратегії, яка вимагає агресивного просування, модернізації та активних маркетингових дій). По-четверте – недостатня привабливість галузі (у структурі галузі спостерігаються високі бар'єри входу, цінові коливання,

залежність від погодних умов, значний рівень конкуренції та нестабільність ринкового середовища. Сукупність цих факторів свідчить про те, що інвестування в масштабне розширення чи диверсифікацію може бути економічно необґрунтованим). По-п'яте – потреба у стабілізації діяльності (підприємство перебуває на етапі, коли найдоцільніше зосередитися на внутрішньому вдосконаленні, оптимізації витрат, підвищенні продуктивності, модернізації окремих елементів виробництва, посиленні фінансової дисципліни, а не на експансії чи структурних змінах).

Таким чином, захисна стратегія є найбільш обґрунтованою тому, що підприємство працює в нестабільному ринковому середовищі, має недостатньо сильні фінансові та конкурентні позиції для активного розвитку, потребує підвищення ефективності використання ресурсів та внутрішньої стабілізації та не має можливості безризикового впровадження масштабних інвестиційних програм. Отже, така стратегія дозволить зменшити ризики, зберегти наявні ринкові позиції та поступово підготувати підприємство до можливого переходу до більш активних стратегій розвитку в майбутньому.

Ефективне управління організаційним розвитком підприємства в сучасних умовах нестабільності потребує впровадження системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем, нейтралізацію ризиків та формування адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної моделі управління. Запропоновані заходи охоплюють організаційно-управлінську, кадрову, технологічну та комунікаційну складові, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку підприємства.

На рис. 3.2 відобразимо рекомендовані заходи підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства. Представлена схема демонструє комплексний підхід до підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства, що охоплює ключові аспекти його функціонування. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на зміцнення управлінського потенціалу, удосконалення внутрішніх процесів й забезпечення стійкості

підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

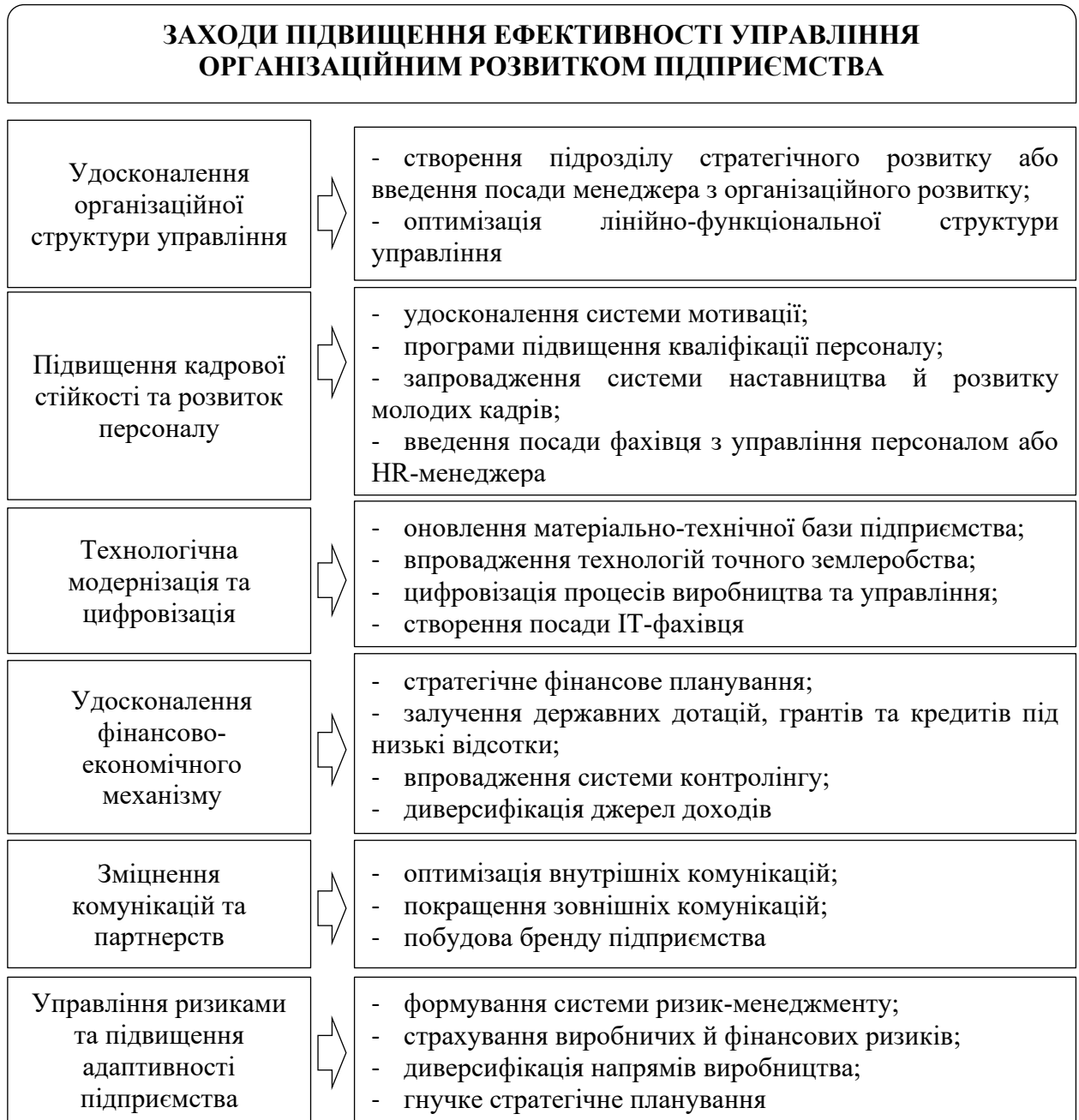


Рис. 3.2. Заходи підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства [розроблено автором]

Особливу увагу приділено організаційній структурі, кадровому розвитку та технологічній модернізації, що дає можливість підвищити гнучкість управління, формувати компетентну команду та впроваджувати сучасні цифрові рішення. Удосконалення фінансово-економічного механізму сприяє ефективнішому використанню ресурсів й розширенню джерел

фінансування, тоді як зміцнення комунікацій та партнерств підтримує репутацію підприємства й посилює його ринкові позиції.

Окремим блоком виділено управління ризиками та підвищення адаптивності, що є критично важливим для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Загалом, реалізація зазначених заходів дозволить сформуванню стратегічно орієнтовану, інноваційну та гнучку систему управління, здатну ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

Отже, розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі проведеного стратегічного аналізу, оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов його функціонування. Проведений SPACE-аналіз дозволив системно визначити стратегічну позицію підприємства, оцінити рівень фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості ринку. Запропоновані організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та управлінські заходи які формують цілісну систему удосконалення управління організаційним розвитком підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише стабілізувати діяльність, але й створити основу для подальшого розвитку, ефективної трансформації та підвищення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів і прогноз їх впливу на стабільність функціонування підприємства

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища та зростання вимог до ефективності управління традиційні лінійно-функціональні структури вже не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості прийняття

рішень та координації між підрозділами. Це особливо актуально для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від сезонності, високих ризиків, технологічних інновацій та потребує оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому виникає необхідність трансформації системи управління у бік адаптивних моделей, що ґрунтуються на принципах проектного менеджменту.

Розглянемо на рис. 3.3 удосконалену структуру управління підприємства.

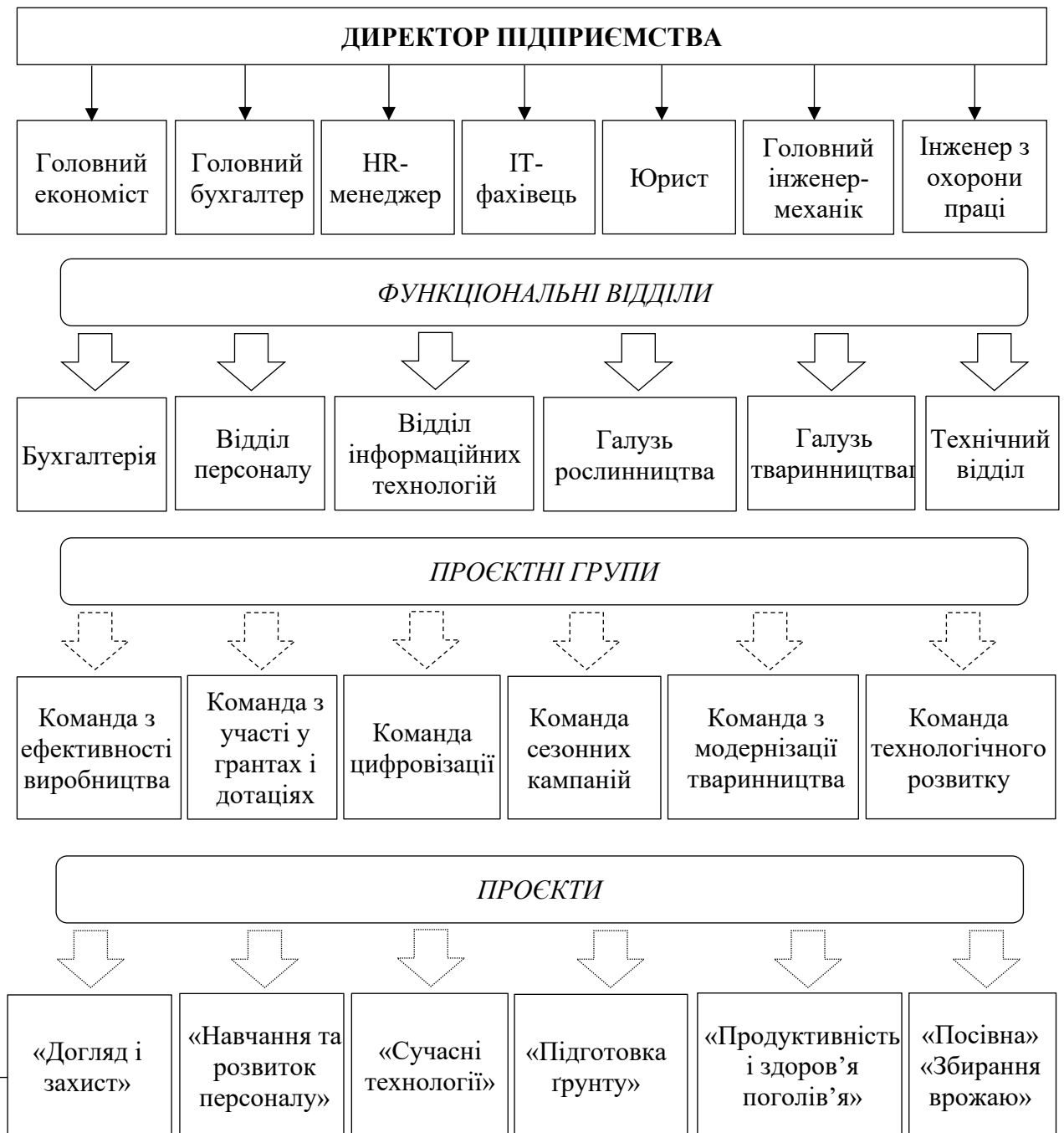


Рис. 3.3. Удосконалена структура підприємства [розроблено автором]

Представлена на рис. 3.3 удосконалена організаційна структура підприємства відображає перехід від традиційної лінійно-функціональної моделі до більш гнучкої та адаптивної матрично-проектної системи управління. Вона поєднує функціональні підрозділи з проектними групами, що дає можливість ефективно координувати роботу різних напрямів, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати реалізацію стратегічно важливих ініціатив.

Ключовою особливістю оновленої структури є формування проектних груп, які відповідають за конкретні напрями розвитку підприємства, зокрема ефективність виробництва, участь у грантових програмах, цифровізацію, модернізацію тваринництва, проведення сезонних кампаній та технологічний розвиток. Завдяки цьому забезпечується чіткий розподіл відповідальності, зменшується ризик дублювання функцій й підвищується якість управлінських рішень.

Запровадження функціональних відділів HR-служби, IT-відділу, підрозділу з персоналу, технічного та виробничих відділів дозволяє створити системну основу для виконання як поточних операцій, так й проектних завдань. Також удосконалена структура забезпечує підсилення ролі спеціалістів: HR-менеджер відповідає за кадрову стратегію, IT-фахівець за цифрові інструменти та технологічний супровід, а менеджери проектів за координацію між підрозділами та контроль результативності.

Інтеграція рівня конкретних проектів, таких як «Догляд і захист», «Сучасні технології», «Навчання персоналу», «Продуктивність й здоров'я тварин», «Підготовка ґрунту», «Посівна» тощо, демонструє практичну орієнтацію структури на реалізацію цілеспрямованих дій і підвищення результативності підприємства.

Загалом, удосконалена організаційна структура сприяє підвищенню гнучкості управління, покращенню комунікацій між підрозділами, оптимізації розподілу ресурсів та створює умови для ефективної реалізації стратегічних завдань. Такий підхід забезпечує підприємству конкурентні

переваги, підвищує рівень інноваційності та формує стійку основу для довгострокового розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Наступними напрямками підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства ми пропонуємо заходи з підвищення кадрової стійкості та розвитку персоналу. В попередньому підрозділі ми досліджували систему мотивації у підприємстві, проте вона потребує удосконалення. Ми рекомендуємо комплексний соціальний пакет, який досліджуване підприємство може запровадити для підвищення кадрової стійкості, розвитку персоналу та зменшення плинності кадрів.

В табл. 3.3 розглянемо складові соціального пакету підприємства.

Таблиця 3.3

Рекомендовані складові соціального пакету підприємства, 2026 рр.

Напрямок	Складові соціального пакету	Очікуваний ефект
Медичне та соціальне забезпечення	- добровільне медичне страхування; - страхування від нещасних випадків	- зростання лояльності через турботу підприємства
Підтримка працівників і сімей	- компенсація дитсадків, гуртків; - дитячий літній табір; - святкові подарунки та продуктові набори	- формування соціальної стабільності сімей працівників; - підвищення задоволеності життям у громаді
Транспорт і житло	- корпоративний транспорт; - компенсація пального; - пільгова оренда житла. - житлові програми для молодих спеціалістів	- доступність роботи для мешканців віддалених сіл; - залучення молодих кадрів. - підвищення стабільності та тривалості зайнятості
Розвиток і навчання	- курси, тренінги, сертифікації; - оплата зовнішнього навчання	- зростання кваліфікації персоналу; - підвищення продуктивності та якості роботи
Умови праці та безпека	- сучасна техніка та засоби індивідуального захисту; - покращені побутові умови	- зниження виробничих травм; - зменшення втоми та вигорання; - підвищення продуктивності та дисципліни
Фінансові стимули	- премії за стаж; - корпоративні знижки	- мотивація залишатися в підприємстві надовго; - формування лояльності та прив'язаності
Нематеріальні стимули	- корпоративні заходи; - гнучкий графік у міжсезоння; - психологічна підтримка	- покращення морального клімату. - зростання командності та взаємодії; - підвищення задоволеності роботою; - зниження конфліктності

Запропоновані в табл. 3.3 складові соціального пакету формують комплексний підхід до підвищення кадрової стійкості підприємства, поєднуючи матеріальні, нематеріальні, соціальні та організаційні стимули. Реалізація рекомендованих заходів дозволить суттєво зміцнити мотивацію працівників, покращити умови праці та забезпечити їх соціальну захищеність.

Завдяки поєднанню підтримки працівників та їхніх сімей, професійного навчання, оновленої інфраструктури та справедливої системи визнання підприємство отримає більш стабільний, компетентний й лояльний кадровий склад, що сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів й сформує позитивний імідж роботодавця, здатного забезпечити робітникам надійні, безпечні, комфортні та довгострокові умови праці.

Важливою складовою соціального пакету є стимулювання навчання та розвитку персоналу. Для цього ми рекомендуємо працівникам підприємства пройти безкоштовне чи платне навчання для підвищення кваліфікації на онлайн-платформі АГРОКЕБЕТИ – Агроосвіта майбутнього. Цей проєкт реалізується за участі провідних аграрних компаній – Corteva Agriscience™, «МХП», New Holland, IMMER Group, «Агропросперіс», «ІМК», Cygnet, Bayer, «Галс Агро», Kernel, LNZ Group, «Лімагрейн Україна», HORSCH, AgroHub, SmartFarming – та за підтримки Міністерства аграрної політики та продовольства України [41].

Платформа постійно оновлюється цікавими освітніми курсами, що включають змістовні лекції від досвідчених практиків аграрного сектору. Завдяки цьому працівники підприємства зможуть отримати нові знання, практичні навички та корисні рекомендації, які застосують у своїй щоденній роботі.

Серед останніх актуальних освітніх програм варто виокремити:

- курс перекваліфікації GrainPlus «Сучасні технології зберігання та переробки зернових культур» (12 днів навчання та 21 день практики) [24];
- «Регенеративне сільське господарство» – курс 10 лекцій про

регенеративне сільське господарство, його принципи, практичне застосування, економічні наслідки. Курс включає кейси з реальних ферм та аналіз інноваційних рішень, що допомагають переходити до сталих практик [44];

- «Smart-технології» – курс лекцій на яких розглядатимуться основні проблеми та перспективи використання інноваційних технологій у сільському господарстві. Під час курсу можна одержати знання та навички щодо застосування технологій для збору й аналізу інформації: GNSS, GIS, RS, Web, Big Data, Yield monitoring, Soil-test та інші [1];

- курс підвищення кваліфікації «Інноваційні підходи до зберігання та переробки зерна», розроблений для працівників, які прагнуть вдосконалити знання у сферах сушіння, зберігання та контролю якості зернових відповідно до стандартів ISO та ДСТУ [23].

Важливою перевагою навчання на платформі є доступ до відеозаписів лекцій, що дозволяє працівникам підвищувати кваліфікацію без відриву від виробництва – у зручний час після роботи. Після завершення курсів доцільно організувати загальні збори колективу для обговорення ключових аспектів отриманих знань, обміну досвідом, проведення коротких презентацій або майстер-класів та планування можливостей впровадження нових підходів у діяльність підприємства.

Розрахунки проведені в попередніх підрозділах показали, що підприємство потребує технологічної модернізації та цифровізації шляхом оновлення матеріально-технічної бази. В підприємстві досить розвинена крім рослинництва – галузь тваринництва, розвинута молочна галузь й значна кількість поголів'я корів, що вимагає стабільної та якісної годівлі. Але, старі кормороздавачі мають низьку продуктивність, високі витрати палива та не забезпечують рівномірності змішування кормів. Крім того, ручна або частково механізована підготовка кормів потребує значних людських ресурсів, що економічно не вигідно, адже сучасні технології тваринництва вимагають точного дотримання раціонів, які важко забезпечити застарілими

машинами. Тому, ми пропонуємо оновити обладнання та придбати Самохідний кормороздавач SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225 вартістю 840 тис. грн [45]. Технічні характеристики кормороздавача відображені в додатку Б. Загалом, кормороздавач зможе забезпечити точне зважування, змішування й роздачу всіх компонентів раціону, він поєднає функції трактора, причіпного змішувача та навантажувача, даватиме змогу подавати корм у чітко визначений час та в необхідній кількості, точно відмірювати компоненти раціону за рецептом, тобто дотримуватися умов раціональної організації годівлі.

Підприємство зможе отримати багато переваг від закупівлі самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225, зокрема:

- підвищиться продуктивність тварин (рівномірна, якісно змішана повнораціонна суміш підвищує поїдання кормів, приплив молока може зрости на 8–15%, покращиться здоров'я стада, знизяться ризику виникнення проблем, пов'язаних із нерівномірною годівлею);

- знизяться витрати праці (один оператор може виконувати весь процес: завантаження, змішування та роздачу кормів й відповідно скоротиться час на годівлю на 30-40%);

- економія кормів (завдяки точному зважуванню й однорідності знизяться втрати кормів на 10-12%, підвищиться ефективність використання силосу, сінажу, концентратів);

- знизяться експлуатаційні витрати, оскільки самохідні змішувачі SILOKING мають низькі витрати пального;

- покращиться організація роботи ферми (стабільна, точна й прогнозована годівля, можливість формування різних раціонів для різних груп тварин та підвищення технологічної дисципліни).

Розглянемо в табл. 3.4 ефективність витрат на удосконалення технологічної модернізації та цифровізація завдяки придбанню самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225. Економічні розрахунки наведені в Додатку В.

Ефективність витрат на удосконалення на на удосконалення технологічної модернізації та цифровізація завдяки придбанню самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225

Показники	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	56,4
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	1579,5
Додатковий прибуток, тис. грн	315,9
Додатковий грошовий потік, тис. грн	399,9
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	154,49
Індекс прибутковості	1,18
Термін окупності капітальних вкладень, років	3,1

Отже, купівля самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225 є економічно обґрунтованою інвестицією для підприємства з розвинутим тваринництвом. Капітальні витрати будуть компенсовані, підприємство додатково зможе отримати 154,49 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3 роки. Кормороздавач забезпечить високий технологічний рівень годівлі, підвищить продуктивність молочного стада, знизить витрати й покращить організацію виробничого процесу. Впровадження такого обладнання підвищить ефективність роботи ферми та сприятиме подальшому розвитку молочного напрямку господарства.

Подальший розвиток підприємства варто орієнтувати на екологічні ініціативи, вирощування органічних культур, посилені заходи зі збереження ґрунтів, за допомогою чого можна залучити нові ринки, партнерів та споживачів. Посилену увагу також варто звернути на розвиток партнерства як на локальних так й на міжнародних аренах, за рахунок чого підсилити ланцюги постачання та збуту. Ну й особливу увагу приділяти соціально-відповідальному веденню бізнесу за допомогою поєднання трьох напрямів складників: економічного, екологічного та соціального.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення управління організаційним розвитком підприємства дозволяє зробити такі висновки та внести пропозиції:

1. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі проведеного стратегічного аналізу, оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов його функціонування. Проведений SPACE-аналіз дозволив системно визначити стратегічну позицію підприємства, оцінити рівень фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості ринку. Результати аналізу дали змогу окреслити стратегічний вектор розвитку та встановити, що в умовах значної ринкової нестабільності та обмежених фінансових ресурсів найбільш обґрунтованою є захисна стратегія, спрямована на стабілізацію діяльності, мінімізацію ризиків та підвищення внутрішньої ефективності. Запропоновані організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та управлінські заходи які формують цілісну систему удосконалення управління організаційним розвитком підприємства. Особлива увага приділена оптимізації структури управління, зменшенню надмірної централізації, посиленню кадрового потенціалу та впровадженню сучасних цифрових рішень, що дозволяє підвищити оперативність та якість управлінських рішень. Технологічна модернізація та цифровізація сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат й зростанню конкурентоспроможності. Удосконалення фінансово-економічного механізму та впровадження системи контролінгу забезпечує раціональне використання ресурсів й підсилює фінансову стійкість підприємства. Зміцнення комунікацій та розвиток партнерств покращує взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та формує позитивний імідж. Управління ризиками та підвищення адаптивності підприємства є важливим елементом запропонованих рекомендацій, оскільки дає змогу забезпечити його стійкість

у складних умовах сучасного ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише стабілізувати діяльність, але й створити основу для подальшого розвитку, ефективної трансформації та підвищення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

2. Комплексно оцінено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління, підвищення кадрової стійкості та модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Проведений аналіз підтвердив, що традиційна лінійно-функціональна структура управління вже не відповідає сучасним умовам динамічного аграрного середовища, яке характеризується технологічними змінами, сезонними коливаннями та високими рівнями ризику. Удосконалена матрично-проектна модель, запропонована в роботі, забезпечує більшу гнучкість, підвищує швидкість прийняття рішень, посилює взаємодію між підрозділами та створює сприятливі передумови для реалізації стратегічних ініціатив підприємства. Значну увагу в розділі приділено підвищенню кадрової стійкості та розвитку персоналу. Рекомендований соціальний пакет охоплює медичні, соціальні, фінансові, організаційні та нематеріальні стимули, що формують комплексний підхід до управління персоналом. Запровадження таких заходів сприятиме зростанню лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці, зміцненню соціальної стабільності, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця. Додатковим стимулом до професійного розвитку є участь працівників у безкоштовних та платних програмах підвищення кваліфікації, зокрема на платформі «АГРОКЕБЕТИ», що забезпечує актуальні знання й сприяє підвищенню технологічної грамотності персоналу. Особливе місце у розділі приділено технічній модернізації тваринницької галузі підприємства. Обґрунтування придбання самохідного кормороздавача SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225 показало, що оновлення технічного забезпечення є не лише технологічно необхідним, а й економічно доцільним. Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці, підвищення

надоїв, зменшення втрат кормів, оптимізацію витрат часу та ресурсів, а також покращення організації виробничого процесу. Термін окупності інвестицій становить близько трьох років, що підтверджує високу ефективність запропонованого заходу. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що поєднання організаційних, кадрових і технічних заходів формує комплексний підхід до розвитку підприємства. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення ефективності управління, зміцнення кадрового потенціалу, модернізацію технологічних процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню економічної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнських конференцій [6], [8] та наукової статті в фаховому виданні України [7].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища дозволяє зробити наступні висновки:

1. Організаційний розвиток підприємства є ключовою передумовою його довгострокової ефективності та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити організаційний розвиток як цілеспрямований, системний й безперервний процес удосконалення структури управління, корпоративної культури, компетентностей персоналу, бізнес-процесів та організаційних взаємодій. Аналіз форм розвитку підприємства показав, що саме організаційний розвиток виступає інтегрувальною складовою, яка поєднує інші напрями трансформацій та створює основу для стратегічної гнучкості й підвищення конкурентоспроможності. Визначення різних учених свідчать про складність та багатовимірність цього процесу, а його сутність розкривається через забезпечення динамічної рівноваги, адаптивності та здатності підприємства до самооновлення. Розгляд ієрархії організаційного розвитку довів, що ефективні трансформації можливі лише за умови гармонійної взаємодії трьох рівнів: індивідуального, групового та організаційного. Виявлено, що складові організаційного розвитку охоплюють стратегічні, культурні, структурні, поведінкові та процесні елементи, а їх узгодженість формує стійку основу для результативного функціонування підприємства. Узагальнення функцій й принципів організаційного розвитку показало, що цей процес має ґрунтуватися на плановості, системності, участі персоналу, науковій обґрунтованості, безперервності та прозорості. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність впроваджуваних змін та сприяє формуванню сучасної, адаптивної та інноваційно орієнтованої моделі управління. Отже, організаційний розвиток виступає фундаментальним інструментом зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого

розвитку підприємства. Він дозволяє узгодити внутрішні процеси зі стратегічними цілями та створює умови для підвищення ефективності діяльності в умовах постійних викликів ринкового середовища.

2. Розглянуто теоретико-методичні засади управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Визначено, що організаційний розвиток є комплексним, безперервним та системним процесом, спрямованим на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, традиційні методи управління втрачають ефективність, що підсилює необхідність переходу до гнучких моделей управління змінами. Охарактеризовано ключові підходи до управління організаційним розвитком, зокрема, це стратегічний, процесний, системний, інноваційний та гуманістичний, кожен з яких відображає певний аспект розвитку підприємства, проте лише їх інтегроване застосування забезпечує комплексну реалізацію змін. Також проаналізовано американські та вітчизняні підходи до організаційного розвитку, визначено їхні переваги та відмінності, що дає змогу вибудувати більш адаптивну й збалансовану систему управління. Особливе значення приділено моделям життєвого циклу організації (Грейнера, Айзедиса), які дозволяють відстежувати закономірності розвитку підприємства та визначати типові кризи зростання. Разом із тим підкреслено, що ці моделі здебільшого концентруються на внутрішніх суперечностях організації й недостатньо враховують вплив зовнішнього середовища, що є критичним для вітчизняних підприємств. Наведено методи та інструменти управління організаційним розвитком (SWOT, PEST, GAP-аналіз, BSC, реінжиніринг, гнучкі методології, організаційна діагностика тощо), які дозволяють здійснювати діагностику стану підприємства, визначати напрями трансформацій та оцінювати результативність змін. Систематизація теоретичних положень дає підстави стверджувати, що ефективне управління організаційним розвитком

передбачає поєднання стратегічного бачення, адаптивних методів управління, інноваційного мислення та активної участі персоналу. Лише комплексний підхід дає можливість підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власні конкурентні переваги в умовах невизначеності та економічної турбулентності.

3. У результаті проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що воно є потужним аграрним суб'єктом Миргородського району, який характеризується розвиненою матеріально-технічною базою та багатогалузевою виробничою структурою. Упродовж 2020-2024 рр. відбулися певні зміни у забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, основними та оборотними ресурсами. Зросло значення показника продуктивності праці на 292,08 тис. грн/особу, до рівня 1028,8 тис. грн/особу у 2024 р., що відбулося на тлі скорочення чисельності персоналу на 38 осіб та підтверджує підвищення ефективності організації виробництва та використання трудових ресурсів. Матеріально-технічна база підприємства загалом зміцнилася, зокрема вартість основних засобів зросла на 2375 тис. грн, проте коефіцієнт придатності знизився до 0,42, що вказує на фізичну й моральну зношеність техніки та нагальну потребу в модернізації. Показники оборотного капіталу також демонструють позитивну динаміку, зросла середньорічна вартість на 36643 тис. грн до показника 199743 тис. грн у 2024 р. Зростання коефіцієнтів оборотності та зниження матеріаломісткості підтверджують підвищення ефективності використання ресурсів. У виробничо-комерційній діяльності підприємства спостерігається значне покращення фінансових результатів. Зокрема виробництво валової продукції зросло на 5,09 %, виручка збільшилася до значення 221269 тис. грн у 2024 р. та чистий прибуток підвищився у 5 разів, з 9418 тис. грн до 48765 тис. грн. Фінансова стійкість підприємства залишається високою, 98 % джерел фінансування у 2024 р. становить власний капітал, що забезпечує незалежність та інвестиційну привабливість. Коефіцієнт автономії близький до оптимального 0,96, а загальний коефіцієнт ліквідності має позитивну

тенденцію та складає 36,45, що свідчить про надійну платоспроможність. Отже, підприємство демонструє зміцнення ключових показників діяльності, зокрема підвищення продуктивності, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Разом із тим, актуальними залишаються питання оновлення основних засобів, підтримання оптимальної чисельності персоналу та подальшої оптимізації структури витрат. Отримані результати підтверджують значний потенціал підприємства для подальшого стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в аграрному секторі.

4. Проведений аналіз системи управління організаційним розвитком підприємства показав, що його діяльність характеризується наявністю значного потенціалу для подальшого зростання, проте супроводжується низкою внутрішніх проблем та зовнішніх загроз, які потребують своєчасного реагування. SWOT-аналіз дав можливість комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства та виявити як сильні сторони – потужну матеріально-технічну базу, достатній рівень фінансової стійкості, замкнутий виробничий цикл та позитивну репутацію – так і слабкі місця, серед яких низький рівень цифровізації, інноваційності, кадрова нестача та зношеність техніки. Дослідження організаційної структури показало, що підприємство використовує класичну лінійно-функціональну модель управління, яка є ефективною для традиційного аграрного виробництва, однак недостатньо відповідає сучасним умовам нестабільного ринкового середовища. Відсутність стратегічного, інноваційного та аналітичного блоків, перевантаження керівника, слабкість кадрової служби й нестача ІТ-фахівців обмежують гнучкість управління та уповільнюють адаптаційні процеси. Оцінка кадрового потенціалу та мотиваційної системи засвідчила наявність певних позитивних тенденцій, зокрема зростання продуктивності праці, використання матеріальних й нематеріальних стимулів. Однак водночас спостерігається збільшення коефіцієнта вибуття й плинності кадрів, що свідчить про потребу в удосконаленні кадрової політики та підвищенні рівня

управління персоналом. Аналіз внутрішніх й зовнішніх комунікацій підприємства показав, що вони охоплюють широкий спектр взаємодій, проте потребують модернізації та систематизації з огляду на сезонність виробництва, складність координації між підрозділами й активну участь у зовнішніх зв'язках. Загалом, результати дослідження свідчать, що підприємство має вагомі передумови для ефективного організаційного розвитку, проте для зміцнення конкурентоспроможності необхідно модернізувати управлінську структуру, активізувати інноваційну діяльність, посилити роботу з персоналом та впровадити сучасні інструменти цифровізації й стратегічного менеджменту.

5. Проведене дослідження проблем та ризиків управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільності засвідчило, що підприємство функціонує під впливом багатофакторного зовнішнього та внутрішнього середовища, яке суттєво ускладнює стратегічне планування й оперативне управління. Аналіз факторів підтвердив, що найбільш критичними є економічні та виробничо-технологічні ризики пов'язані зі зношеністю основних засобів, низьким рівнем цифровізації та подорожчання ресурсів, що напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства. Особливо вагоме значення для результатів діяльності мають кадрові ризики, зменшення чисельності персоналу, плинність кадрів та нестача кваліфікованих працівників, що підтверджується результатами кореляційного аналізу: коефіцієнт кореляції між плинністю кадрів й виручкою становить 0,80, між продуктивністю персоналу й виручкою — 0,713, а між коефіцієнтом використання трудових ресурсів й виручкою — 0,706, що вказує на тісний прямий зв'язок та значний вплив кадрових факторів на фінансові результати підприємства. Розрахована модель множинної виробничої регресії підтвердила, що зміна кожного фактору управління персоналом суттєво впливає на виручку. Загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,76$ свідчить, що 75,68 % варіації виручки пояснюється врахованими факторами, тобто модель є достатньо інформативною.

Додатково адекватність моделі підтверджена F-критерієм Фішера, значення якого перевищило табличне. Побудований прогноз також дав підстави стверджувати, що за умови стабільності інших факторів у 2026 році можливе незначне зростання виручки: прогноз становить 221 680,02 тис. грн, що більше за рівень 2024 року на 411,02 тис. грн (+0,19 %). Це свідчить, що без суттєвих організаційних і технологічних змін темпи зростання підприємства залишатимуться низькими. Отже, підприємство працює в умовах комплексних ризиків, серед яких ключовими є: зростання витрат, застарілість техніки, низька цифровізація, кадровий дефіцит, перевантаженість управлінського апарату та зовнішні загрози. Виявлені проблеми та результати моделювання підтверджують необхідність модернізації управлінської структури, активного оновлення техніко-технологічної бази, формування сучасної кадрової політики, цифровізації основних процесів та посилення стратегічного й аналітичного управління. Лише комплексне реформування та системне управління ризиками дозволить підприємству зберегти стійкість та забезпечити зростання ефективності в умовах економічної та політичної нестабільності.

6. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі проведеного стратегічного аналізу, оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов його функціонування. Проведений SPACE-аналіз дозволив системно визначити стратегічну позицію підприємства, оцінити рівень фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості ринку. Результати аналізу дали змогу окреслити стратегічний вектор розвитку та встановити, що в умовах значної ринкової нестабільності та обмежених фінансових ресурсів найбільш обґрунтованою є захисна стратегія, спрямована на стабілізацію діяльності, мінімізацію ризиків та підвищення внутрішньої ефективності. Запропоновані організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та управлінські заходи які формують цілісну систему удосконалення управління організаційним розвитком підприємства.

Особлива увага приділена оптимізації структури управління, зменшенню надмірної централізації, посиленню кадрового потенціалу та впровадженню сучасних цифрових рішень, що дозволяє підвищити оперативність та якість управлінських рішень. Технологічна модернізація та цифровізація сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат й зростанню конкурентоспроможності. Удосконалення фінансово-економічного механізму та впровадження системи контролінгу забезпечує раціональне використання ресурсів й підсилює фінансову стійкість підприємства. Зміцнення комунікацій та розвиток партнерств покращує взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та формує позитивний імідж. Управління ризиками та підвищення адаптивності підприємства є важливим елементом запропонованих рекомендацій, оскільки дає змогу забезпечити його стійкість у складних умовах сучасного ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише стабілізувати діяльність, але й створити основу для подальшого розвитку, ефективної трансформації та підвищення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

7. Комплексно оцінено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління, підвищення кадрової стійкості та модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Проведений аналіз підтвердив, що традиційна лінійно-функціональна структура управління вже не відповідає сучасним умовам динамічного аграрного середовища, яке характеризується технологічними змінами, сезонними коливаннями та високими рівнями ризику. Удосконалена матрично-проектна модель, запропонована в роботі, забезпечує більшу гнучкість, підвищує швидкість прийняття рішень, посилює взаємодію між підрозділами та створює сприятливі передумови для реалізації стратегічних ініціатив підприємства. Значну увагу в розділі приділено підвищенню кадрової стійкості та розвитку персоналу. Рекомендований соціальний пакет який охоплює медичні, соціальні, фінансові, організаційні та нематеріальні стимули, що формують комплексний підхід до управління персоналом. Запровадження таких заходів

сприятиме зростанню лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці, зміцненню соціальної стабільності, зменшенню плинності кадрів й формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця. Додатковим стимулом до професійного розвитку є участь працівників у безкоштовних та платних програмах підвищення кваліфікації, зокрема на платформі «АГРОКЕБЕТИ», що забезпечує актуальні знання й сприяє підвищенню технологічної грамотності персоналу. Особливе місце у розділі приділено технічній модернізації тваринницької галузі підприємства. Запропоновано придбати самохідний кормороздавач SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225. Економічні розрахунки довели високу ефективність інвестицій у технологічну модернізацію, зокрема авдяки його використанню продуктивність праці зростає на 18,75 %, додатковий виробіток становитиме 56,4 тис. грн, виробництво валової продукції збільшиться на 1579,5 тис. грн, очікуваний додатковий прибуток становитиме 315,9 тис. грн, додатковий грошовий потік складе 399,9 тис. грн, чиста теперішня вартість грошового потоку буде 154,49 тис. грн, індекс прибутковості 1,18 а термін окупності становитиме 3 роки. Отримані результати підтверджують економічну доцільність модернізації та демонструють значний позитивний вплив на ефективність виробництва, собівартість продукції й технологічну стабільність тваринницького напрямку. Отже, поєднання організаційних, кадрових й технічних заходів формує комплексний підхід до розвитку підприємства. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення ефективності управління, зміцнення кадрового потенціалу, модернізацію технологічних процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню економічної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smart-технології. *АГРОКЕБЕТИ PRO*. 2025. URL: <https://courses.agrokebety.com/enrol/index.php?id=6> (дата звернення 17.11.2025)
2. Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. Зб. наук. пр. «Управління проектами та розвиток виробництва». Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2008, № 2(26). С. 65-71.
3. Бакай С. С., Білун С. О., Світлична А. В. Словник з теорії організації: навч. посіб. Полтава, 2012. 146 с.
4. Бакуліна С. А., Белова Т. Г. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. *Матер. XV міжнар. наук.-практ. конф. «Динаміка сучасної науки-2019»*. Софія: Бял ГРАД-БГ ООД. Вип. 7. 2019. С. 3-5.
5. Белопольський М. Г, Кузьміна О. Г. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016, № 6. С. 23-33.
6. Вовк М. О., Бондаренко Ю. М., Гонтовий Д. Ю., Денисенко С. С. Стратегічне управління організаційним розвитком підприємства. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 48-50.
7. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 378-383. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56>
8. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Організаційний та стратегічний розвиток аграрного підприємства в контексті

досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 54-55.

9. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 1. С. 160-167.

10. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2009. 267 с.

11. Гончар О. І., Поліщук І. І. Організаційний розвиток підприємства як фактор удосконалення його маркетингового потенціалу. *Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті»*. 29 листопада 2017 р. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. 2017. С. 10-11.

12. Гудзь О. Є., Лазоренко Л. В. Ресурсне забезпечення соціальноекономічного розвитку діяльності підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017, № 1(19). С. 5-11.

13. Гудзь О. Є., Музиченко А. Л. Організаційний розвиток підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020, № 4 (34). С. 8-12.

14. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. Вип. 1, 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/151.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

15. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О. 2016. 196 с.

16. Дунда С. П. Методи оцінки розвитку підприємства. *Матеріали IX-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління сучасним підприємством»*. Київ, 25-26 квітня 2013 р. К.: НУХТ, 2013. С. 18-20.

17. Дюк А. А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Вип. 3

(69). 2012. С. 73-75.

18. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. Київ: Національна академія управління. 2010. 236 с.

19. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Шандра В. М., Гуменюк О. І. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах. *Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки: колективна наукова монографія*. Розділ. 2.1. За ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. К. : НАУ, 2012. С. 60-77.

20. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2027, № 4.4 (44.4). С. 55-59.

21. Завадяк Р. І., Молнар О. С., Венесаар У. Сучасні моделі організаційного розвитку підприємств. *Матер. міжнар. наук.-практ. Інтер. – експоз. та верб. – демонстр. конф. «Вдосконалення механізмів активізації економічних процесів та формування конкурентоспроможності національної економіки, регіону, підприємства в умовах глобалізації»*. 20-24 квітня 2015 р. ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород. 2015. С. 76-78.

22. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 79-83.

23. Інноваційні підходи до зберігання та переробки зерна: Курс підвищення кваліфікації. *АГРОКЕБЕТИ PRO*. 2025. URL: <https://courses.agrokebety.com/enrol/index.php?id=28> (дата звернення: 16.11.2025)

24. Інтенсивний курс перекваліфікації GrainPlus: «Сучасні технології зберігання та переробки зернових культур». *АГРОКЕБЕТИ PRO*. 2025. URL: <https://courses.agrokebety.com/enrol/index.php?id=32> (дата звернення: 16.11.2025)

25. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 142-146.
26. Калініченко А. В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.
27. Краснолуцька О. В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 531-534.
28. Крейдич І. М., Вістяка Г. І. Теоретичні аспекти поняття економічної політики розвитку підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка*. 2012, № 12. С. 12-17.
29. Кулакова С. Ю., Лозовський Д. М. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2516> (дата звернення: 23.06.2025)
30. Лаврененко В. В., Дерев'янка О. Г., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 197 с.
31. Легеза Н. В. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.151>
32. Масюк Ю. В., Шкода А. В. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27> (дата звернення: 25.06.2025)
33. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 303-308.
34. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного

розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6. Т. 2. С. 46-51.

35. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія : підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

36. Нестеренко В. Ю. Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 13(46).1, 2025. С. 234-240.

37. Новак В. О., Родченко В. В. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій та критерії його ефективності. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2009. Вип. 4, № 12. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPSSAE/article/view/4530>

38. Ноняк М. В., Крейдич І. М., Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С. Управління організаційним розвитком підприємств: навч. посіб. 2021. 235 с.

39. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 547-555.

40. Осадча О. А. Управління організаційним розвитком КНП «Хмельницький обласний серцево-судинний центр» Хмельницької обласної ради: дип. роб. Хмельницький, 2021. 76 с.

41. Проект «Агрокебети» змінює систему аграрної освіти в Україні. *AGGEEK*. 2023. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/proekt-agrokebeti-zminyue-sistemu-agrarnoi-osviti-v-ukraini> (дата звернення: 19.11.2025)

42. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія: за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

43. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

44. Регенеративне сільське господарство. *АГРОКЕБЕТИ PRO*. 2025. URL: <https://courses.agrokebety.com/enrol/index.php?id=29> (дата звернення: 16.11.2025)

45. Самохідний кормороздавач SILOKING SelfLine 4.0 System 1000+ 3225. *ТОВ УСПИХ-СХІДНА УКРАЇНА*. 2025. URL: <https://prom.ua/ua/p1397920449-samohidnij-kormorozdavach-siloking.html> (дата звернення: 19.11.2025)
46. Сафонік Н. П., Ваташук В. В. Підвищення ефективності відтворення та використання основних засобів підприємств транспортної галузі. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-23>
47. Стеблюк Н. Ф., Волосова Є. Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 654-660.
48. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33.
49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
50. Чірюкіна В. О. Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів. *Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*. 2019. Вип. 1. С. 323-327.