

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КОРОЛЮК АНАСТАСІЇ ЛЕОНІДІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №14 від 22 травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

КОРОЛЮК АНАСТАСІЇ ЛЕОНІДІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління організаційним розвитком агропромислового підприємства»

заверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 24.04.2023 - 05.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління організаційним розвитком підприємства, що працює на агропромисловому ринку.

5. Об'єкт дослідження: управління організаційними змінами, як важливою складовою організаційного розвитку аграрного підприємства.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління організаційним розвитком агропромислового підприємства.

Завдання:

6.1. розкрити сутність поняття «організаційний розвиток», розглянути моделі та визначити сучасні тенденції здійснення організаційних змін на підприємствах;

6.2. дослідити методичний інструментарій оцінювання ефективності управління організаційним розвитком агропромислового підприємства;

6.3. надати характеристику фінансово-господарської діяльності агропромислового підприємства як передумови здійснення організаційних змін;

6.4. здійснити діагностику впливу чинників зовнішнього оточення на діяльність підприємства у контексті управління організаційним розвитком;

6.5. обґрунтувати напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничими процесами на агропромисловому підприємстві;

6.6. розробити пропозиції для підвищення ефективності управління організаційним розвитком агропромислового підприємства на основі застосування елементів Performance Management.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.- 14.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	До 05.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового перед захисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	24.04. – 04.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	05.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	12.05. – 15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ	5
1.1 Сутність поняття «організаційний розвиток», моделі та сучасні тенденції здійснення організаційних змін на підприємствах.....	5
1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЧАЙКІВКА».....	25
2.1 Організаційно-економічні передумови управління змінами на ПП «Чайківка».....	25
2.2 Аналіз факторів внутрішнього середовища у контексті управління організаційним розвитком ПП «Чайківка»	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЧАЙКІВКА».....	49
3.1 Впровадження інформаційних технологій в управлінні виробничою діяльністю ПП «Чайківка».....	49
3.2 Застосування елементів Performance Management в системі цілей організаційного розвитку ПП «Чайківка».....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Отримання аграрним підприємством конкурентних переваг на ринку нерозривно пов'язане зі здатністю його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Тому особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному конкурентному стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої соціально-економічної системи, важливою ланкою внутрішнього середовища якої є організаційна складова, що обумовлює необхідність проведення досліджень організаційних аспектів розвитку підприємств на основі ефективного використання економічних можливостей управління, що є суттю організаційного розвитку.

Проблеми організаційного розвитку досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема, ця проблематика відображена у роботах Геращенко І. М., Горбась І. М., Олехнович В. В., Гринь Є.Л., Стрельнікової С.Ю., Дорошук Г.А., Іващенко А.Г., Мельник С. Г., Степанюк Н.С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління організаційним розвитком агропромислового підприємства.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «організаційний розвиток», розглянути моделі та визначити сучасні тенденції здійснення організаційних змін на підприємствах;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання ефективності управління організаційним розвитком агропромислового підприємства;
- надати характеристику фінансово-господарської діяльності агропромислового підприємства як передумови здійснення організаційних змін;
- здійснити діагностику впливу чинників зовнішнього оточення на діяльність підприємства у контексті управління організаційним розвитком;
- обґрунтувати напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничими процесами на агропромисловому підприємстві;

– розробити пропозиції для підвищення ефективності управління організаційним розвитком агропромислового підприємства на основі застосування елементів Performance Management.

Об'єктом дослідження є управління організаційними змінами, як важливою складовою організаційного розвитку аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління організаційним розвитком підприємства, що працює на агропромисловому ринку.

В дослідженні використано низку загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема: декомпозиція – для формування мети дослідження та визначення завдань; теоретико-методологічний – для вивчення наукових джерел, теоретичного узагальнення й розробки висновків стосовно поняття організаційний розвиток підприємства; аналіз і синтез - для оцінювання та аналізу ефективності управління організаційними змінами на ПП «Чайківка» і встановлення впливу чинників зовнішнього оточення на реалізацію організаційних змін; абстрактно-логічний – для розробки пропозицій для підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на агропромисловому ринку; графічний і табличний – для відображення отриманих результатів.

Результати наукового пошуку за обраною темою були оприлюднені на конференції (XIX Міжнародна науково-практична конференція «XIV Міжнародна науково-практична конференція «Грудневі читання 2022», 01-02 грудня 2022 р. Тема доповіді: «Забезпеченість сільськогосподарських підприємств виробничим потенціалом» (Додаток А).

Інформаційною базою дослідження є наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів у фахових наукових виданнях за проблематикою менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, дані ПП «Чайківка».

РОЗДІЛ 1.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

1.1. Сутність поняття «організаційний розвиток», моделі та сучасні тенденції здійснення організаційних змін на підприємствах

Кожне підприємство, яке прагне зайняти певну нішу на ринку, повинно постійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, адже удосконалення складних соціально-економічних систем, котрі функціонують в умовах безперервних змін зовнішнього середовища, можливе з урахуванням всіх можливостей і загроз для розвитку. В умовах цих перманентних змін постає необхідність пошуку нових підходів щодо управління і забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств, які функціонують в різних галузях.

Об'єктивність організаційних змін обумовлює необхідність вирішення проблеми розвитку підприємств за умов постійної динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Тому цілі розвитку підприємства можна розглядати крізь призму загально визнаних організаційних теорій, одним із напрямів котрих відносно ефективною адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, виступає організаційний розвиток як процес позитивних та якісних змін у організації, що стосуються загалом структури, способів діяльності і взаємодії.

Необхідно зазначити, що концепція організаційного розвитку є прикладом еволюційного підходу й характеризує стратегію неперервного розвитку підприємства, отже, це безпосередні дії на підприємстві спрямовані на трансформацію організаційних елементів.

На сьогоднішній день в економічній науці поширеними є два основних підходи щодо визначення організаційного розвитку. З одного боку, організаційний розвиток – це об'єктивний процес, який відбувається незалежно від волі керівництва. Проте на практиці під організаційним

розвитком часто розуміють заходи у сфері менеджменту, що спрямовані на здійснення значних поточних змін у організаціях. Саме одержання нових якостей системи управління є ознакою розвитку організації. Більше того, результатом організаційного розвитку виступає зростання потенціалу організації із позиції формування нових здібностей та використання можливостей [16].

Узагальнення результатів теоретичного дослідження стосовно розкриття суті поняття «організаційний розвиток підприємства» дає підстави виокремити наступні підходи у його трактуванні, а саме:

- науково-методичне підґрунтя для обґрунтування та здійснення змін в організації;
- процес якісно нових перетворень в організації;
- оновлення або удосконалення організаційної структури та її елементів на підприємстві;
- освітня програма чи стратегія, спрямована на зміну соціальних взаємовідносин, поглядів людей та організаційної структури управління з метою її швидшої адаптації до вимог ринку.

У Таблиці 1.1.1 наведено підходи щодо трактування поняття «організаційний розвиток підприємства».

Таблиця 1.1.1

Організаційний розвиток підприємства як науково-методичне підґрунтя обґрунтування та проведення змін у організації

Автор	Визначення поняття
1	2
Гончаров Ю.В. [6, с. 110]	«Організаційний розвиток – це методологія чи техніка, котра використовується задля того, щоб здійснювати зміни у організації чи у її підрозділах із метою підвищення ефективності її діяльності».
Забродська Г.І., Забродська Л.Д. [13, с. 55]	«Організаційний розвиток – це комплекс, який включає у себе базові цінності і принципи; набір концепцій та моделей, що становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; значну кількість методик та інструментів, із допомогою котрих програми організаційного розвитку реалізують на практиці».

Продовження табл. 1.1.1

1	2
Коренюк П.І., Чекалова Н.Е., Лагода Л.В. [20, с. 5]	«Організаційний розвиток – це сучасний метод розвитку підприємства із допомогою роботи з людськими ресурсами, який виник на перетині психології управління, організаційної та соціальної психології, менеджменту. Він є комплексом заходів стосовно вдосконалювання можливостей організації у вирішенні її внутрішніх проблем та забезпеченні високого рівня адаптації відносно зміни зовнішніх умов».
Степанюк Н.С. [35, с. 137]	«Організаційний розвиток – це процес вдосконалення формальних (організаційної структури управління, процесу управління, розподілу і координації прав, обов’язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) й неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації й раціонального переміщення, тобто кар’єри, із метою досягнення найбільш ефективного балансу між ними на основі використання ефективних методів мотивації і формування організаційної культури), тобто
Швіндіна Г.О. [40, с. 60]	«Організаційний розвиток – це вдосконалення можливостей підприємства вирішувати різні проблеми та спроможність до оновлення у довгостроковому періоді. Підприємство програмує свій розвиток за рахунок технологічних й організаційних нововведень, збільшення ефективності управління культурою, навчанням персоналу».
Шматько Н.М. [42, с. 365]	«Організаційний розвиток – довготривала робота на підприємстві стосовно вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток виступає стратегічним шляхом, із одного боку, росту загальної ефективності, а із іншого – підвищення почуття задоволеності й покращення умов праці працівників»

Згідно вищевикладеного, науковці визначають організаційний розвиток підприємства також і як освітню програму чи стратегію. Тобто, це нормативна стратегія перенавчання, спрямована на виявлення впливу на переконання, оцінку й відношення до роботи у межах організації задля того, щоб вона могла краще адаптуватись до швидких темпів зміни технології, в індустріальному оточенні й у суспільстві загалом.

Результати проведеного дослідження наукових підходів до визначення поняття «організаційний розвиток підприємства» дають змогу стверджувати, що основою даного поняття є здійснення якісних позитивних змін на підприємстві, що призводять до зростання показників ефективності функціонування і досягнення цілей підприємства. З-поміж концепцій, які стосуються організаційних змін, найбільшого поширення отримали концепції

у яких зазначено взаємозв'язки, що утворюються між окремими напрямками бізнесу або підрозділами підприємства.

Організаційний розвиток підприємства проявляється насамперед у зміні його структури та має процесний характер, тобто є розподіленим в часі, Організаційному розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на деяку інерційність організації підприємства як об'єкта розвитку і наявність часового лагу між імпульсом розвитку й відповідними йому змінами.

За змістом організаційний розвиток підприємства, який впливає із аналізу наведених вище точок зору науковців, є сукупністю процесів, що призводять до зростання потенціалу підприємства.

Результативний прояв організаційного розвитку для господарюючого суб'єкта полягає у реалізації якісних організаційних змін, зростанні потенціалу підприємства, забезпеченні спроможності підприємства протидіяти негативному впливу чинників зовнішнього середовища й підвищенні життєздатності підприємства.

Водночас, головна ідея, яку покладено у основу організаційного розвитку полягає у наступній тезі – розвиток організації можливий тільки через розвиток персоналу, отже, проектування соціальних й структурних умов орієнтоване на навчання працівників і активізацію їх спільної участі у процесі праці. Саме тому розвиток людини є тією ключовою і водночас проблемною сферою, від якої залежить конкурентоспроможність підприємства в цілому [1].

Таким чином, організаційний розвиток можна вважати послідовним застосуванням системного підходу щодо функціональних, структурних, технічних та особистісних взаємовідносин у організації. Об'єктивність організаційних змін обумовлює потребу розв'язання проблем розвитку підприємства за умов постійної динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища. Зміни організаційних характеристик, що відповідають на виклики зовнішнього середовища, досягаються внаслідок постійного удосконалення технологій управління, забезпечення гнучкості у прийнятті управлінських рішень в організації, таким чином, підвищуючи її адаптивність до змін

зовнішнього середовища [5, с. 56].

Слід зазначити, що організаційний розвиток підприємства має низку відмінних характеристик, в основу яких покладено наступні аспекти:

- це процес, що орієнтується на вирішення проблем організації з використанням теорій управління і наукових досліджень;
- базується на процесному, системному, ситуаційному та динамічному підходах і пов'язує потенціал організації з наявним ресурсним забезпеченням та базовими засадами управлінської діяльності;
- зосереджується на процесі та результатах оцінювання досягнень;
- відбувається за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, набутих навичок вирішення проблем, що виникають та удосконалення внутрішніх взаємовідносин;
- є процесом, котрий орієнтується на дії;
- є довгостроковою програмою організаційного відновлення;
- ґрунтується на досвіді та командній роботі;
- включає зміни організаційного, виробничого, технологічного характеру, що в сукупності дає отримання організаційного, економічного та соціального ефектів ;
- передбачає обов'язкове навчання персоналу для проведення майбутніх перетворень з використанням на практиці нових знань та набутих вмій.

Таким чином, можна дійти висновку, що організаційний розвиток підприємства є складною категорією, яка базується на науково-методичному забезпеченні реалізації довгострокових програм якісних організаційних змін. Ці зміни мають бути здійснені за допомогою системної сукупності бізнес-процесів, що дозволяють підприємству адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній інтеграції, а також забезпечують підвищення ефективності функціонування та досягнення цілей підприємства. Це досягається шляхом удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення

на основі використання потенціалу підприємства і залучення персоналу до реалізації змін.

В свою чергу, управління організаційним розвитком - це цілеспрямовані дії вищого керівництва для підвищення ефективності діяльності підприємства, що досягається за рахунок планових змін у виробничому, технічному, технологічному напрямках діяльності підприємства, з використанням знань та навичок персоналу, що призводить до позитивних якісних змін у майбутньому.

Необхідно також відмітити, що в економічній науці є низка моделей управління організаційними змінами, що мають різний рівень деталізації базових процесів. Найпоширеніша трикрокова модель проведення організаційних змін, запропонована американським психологом К. Левіном. Дана модель включає наступні кроки:

- «розморожування» - визначення необхідності проведення організаційних змін;
- «здійснення змін» - безпосередньо процес перетворень;
- «заморожування» - це застосування методів підсилення та підтримки здійснених трансформацій до тієї межі, коли вони стануть частиною системи управління підприємством [8, с. 91].

Модель управління організаційними змінами – системна технологія втручання, яка використовується для організації, проектування й реалізації змін та яка складається із наступних етапів: діагностика, проектування, впровадження [6, с. 204].

В основу моделі «дослідження-дії», покладено тісну співпрацю менеджерів підприємства із зовнішніми консультантами (увагу акцентують на отриманні даних та їх аналізі перед процедурою планування та здійснення змін, а також на ретельному аналізі і оцінюванні результатів від розпочатих дій). Дана модель складається з чотирьох етапів, зокрема: дослідження, зворотний зв'язок, обговорення, дії [6, с. 205].

Модель планованих змін Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі, була

розроблена на основі трикрокової моделі К. Левіна, вводить та описує роль агентів змін, зовнішніх чи внутрішніх професіоналів, та охоплює сім етапів, що зазначено у роботі [4, с. 44]:

- 1) пошук (агент змін та менеджери підприємства спільно виявляють проблеми);
- 2) входження в процес (розвиток спільних контактів й очікувань);
- 3) виявлення специфічних цілей змін;
- 4) планування (визначення практичних кроків та можливого опору змінам);
- 5) здійснення змін;
- 6) стабілізація й оцінка отриманих результатів;
- 7) закриття проекту (припинення взаємовідносин «підприємство-консультанти»).

В своїх наукових працях Дж. Коттер пропонує дотримуватись послідовності етапів в управлінні організаційними змінами [10, с. 26]:

- викликати почуття необхідності у термінових змінах;
- зібрати групу лідерів;
- розробити правильне бачення відповідних змін;
- інформувати про власні плани для того, щоб залучити прихильників;
- надати повноважень щодо дій;
- не зупинятись на досягнутому;
- поглиблювати реформи;
- змусити реформи прижитись.

Іншу модель процесу організаційних змін, запропонував американський вчений Л. Грейнер.

Науковець виокремив шість етапів моделі, які характеризують, із одного боку, вплив чинників на організаційну структуру управління, а із іншого - реакцію керівників на цей вплив та розробку заходів протидії (рис. 1.1.1).

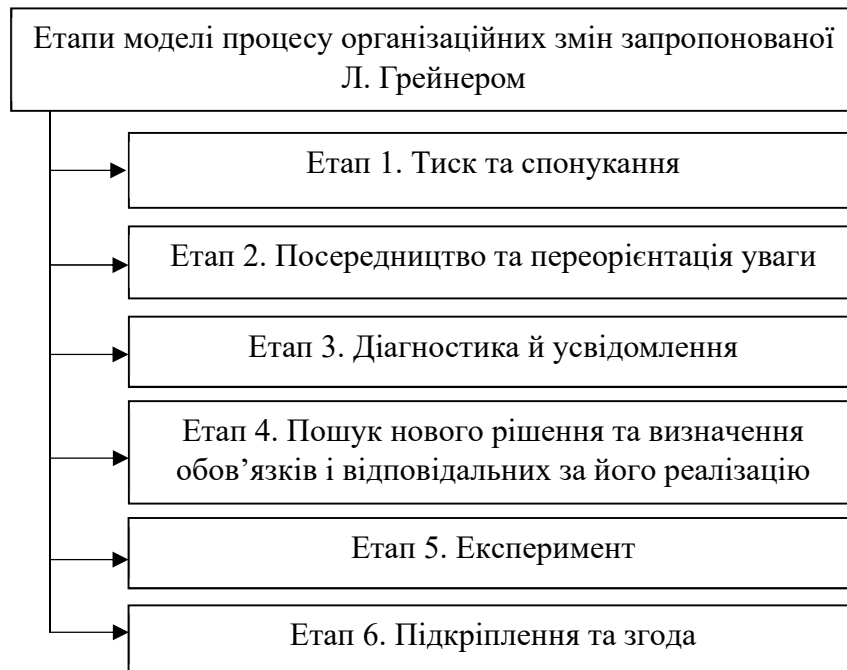


Рис. 1.1.1. Етапи моделі процесу організаційних змін запропонованої Л. Грейнером [31]

Доцільно навести більш детальну характеристику наведених на рис. 1.1.1 етапів моделі процесу організаційних змін запропонованої Л. Грейнером:

Етап 1. Тиск та спонукання: менеджмент підприємства повинен усвідомити необхідність у змінах. Тиск можуть здійснювати зовнішні чинники, зокрема, конкуренція, зміни у економіці чи законодавстві, а також і зміни внутрішніх чинників: зниження продуктивності праці, зростання витрат, підвищення плинності кадрів, внутрішньо-організаційні конфлікти.

Етап 2. Посередництво та переорієнтація уваги: керівники підприємства не в змозі здійснити точний аналіз проблем та реалізувати зміни належним чином, тому виникає потреба у послугах зовнішнього консультанта.

Етап 3. Діагностика й усвідомлення: керівники підприємства збирають відповідну інформацію, встановлюють причини виникнення проблем у даній ситуації.

Етап 4. Пошук нового рішення та визначення обов'язків і відповідальних за його реалізацію.

Етап 5. Експеримент. В організаціях, як правило, проводять випробування змін, що плануються, та виявляються приховані проблеми. Перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах; на основі механізмів контролю керівники визначають, в якій мірі зміни, що плануються, дають змогу внести позитивні зміни у діяльність та виправити незадовільний стан справ, а також як краще їх реалізувати шляхом експерименту.

Етап 6. Підкріплення та згода: розробка та реалізація системи мотивації співробітників, щоб вони прийняли зміни з переконанням, що зміни є вигідними як підприємству, так і їм особисто. Також можна використовувати методи підкріплення згоди на нововведення, зокрема: похвала, визнання, просування по службі, збільшення оплати праці за вищу продуктивність, участь у процесі обговорення та здійснення змін [8, с. 92].

Відповідно до положень моделі Л. Грейнера, існує три способи поділу влади між рівнями організації у процесі здійснення організаційних перетворень:

- розподіл повноважень: передбачає спільну участь керівників та підлеглих в визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів;
- односторонні дії: ґрунтуються на використанні законної влади для забезпечення змін. Цими питаннями займається вище керівництво підприємства;
- делегування повноважень: вище керівництво підприємства на ліберальних засадах передає підлеглим працівникам інформацію щодо необхідності проведення змін, а потім делегує повноваження для реалізації коригуючих дій.

Цілком природним є те, що у кожній організації існує певний опір змінам, зумовлений: невизначеністю ситуації, яка склалася; імовірністю виникнення конфліктних ситуацій; впевненістю, що зміни не матимуть позитивних наслідків. Одним із завдань керівника є з'ясування причин опору змінам окремих працівників, а також аргументів, які висловлюють при цьому.

Загалом, з метою подолання опору змінам на підприємстві

використовують наступні заходи: відкрите обговорення ідей шляхом організації індивідуальних бесід, виступів перед колективом, проведення конференцій, семінарів; залучення працівників до ухвалення управлінських рішень, підтримку працівників, які є активними учасниками процесів, що пов'язані із змінами; переговори стосовно впровадження нововведень, деталізоване роз'яснення переваг від реалізації змін; запровадження процедури реорганізації [10, с. 26].

Таким чином, об'єктивність здійснення організаційних змін обумовлює необхідність розв'язання проблеми організаційного розвитку підприємства за умови постійної динаміки внутрішнього й зовнішнього середовищ його функціонування. Проведення організаційних змін з метою забезпечення розвитку підприємства є тривалим, трудомістким процесом, який супроводжується стресовими ситуаціями. Саме тому для успішної реалізації організаційних змін та розвитку необхідно забезпечити прозорість інформації і використовувати розгалужену систему матеріального й морального стимулювання.

Таким чином, на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної моделі щодо управління організаційними змінами. Зокрема, змістовні моделі відображаючи складність змін, не надають чітких рекомендацій стосовно процесу їх реалізації. Недоліком процесуальних моделей є лінійний характер реалізації, оскільки на практиці управління організаційними змінами набуває циклічності. Окрім того, наразі не існує єдиної універсальної моделі, яка враховує всі специфічні поведінкові аспекти працівників у межах процесу управління організаційними змінами. На нашу думку, у практиці управління підприємствами доцільно використовувати моделі залежно від завдань та наявних ресурсних підприємства, встановленої мети та завдань, розмірів підприємства, галузевої спрямованості і масштабів запланованих змін.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Проблема організаційного розвитку підприємств набуває особливої актуальності в контексті завдань інтеграції України у висококонкурентне середовище.

Для прийняття рішень, що забезпечують управління організаційними змінами та визначають особливості розвитку підприємства, необхідна об'єктивна оцінка ефективності його діяльності. Для визначення ефективності організаційного розвитку підприємства доцільно оцінювати наступні напрями:

- прогнозовані зміни з погляду необхідних витрат на їхню реалізацію, очікуваних результатів і прогнозованої ефективності, що допомагає прийняти управлінські рішення щодо того, які з прогнозованих змін варто здійснювати і в якій послідовності;

- фактичну реалізацію змін з погляду досягнутого рівня витрат і фактичного впливу на досягнення цілей підприємства, розрахувати досягнутий рівень ефективності процесу змін і кожної зміни окремо, виявити ефективні та неефективні зміни;

- прогнозовану і фактично досягнену ефективність по кожній зміні та програмі змін у цілому, ранжувати зміни за їхньою успішністю для подальшого аналізу причин перевищення прогнозованих витрат, недосягнення очікуваного ефекту та виявлення персональної відповідальності за неуспішність окремих змін.

В основу процедури оцінювання покладено такі положення:

- мета процесу організаційних змін полягає в успішній реалізації загальної стратегії та досягненні цілей підприємства;

- чим більш спланованим і організованим є процес змін, тим вищий ступінь досягнення цілей підприємства;

- ефективність організаційного розвитку залежить від точності досягнутих цілей і кількості ресурсів, що для цього використані.

Враховуючи положення викладені у роботі Ястремської О. М. [44],

можемо розглядати оцінювання ефективності організаційного розвитку дійсноється за наступною формулою:

$$E_{cp} = f(K_k, K_{вр}), (1.1)$$

де E_{cp} – ефективність організаційного розвитку;

K_k – коефіцієнт корисного ефекту змін,

$K_{вр}$ – коефіцієнт використання ресурсів.

При цьому,

1, 2, ... i, ... n – ряд змін програми організаційного розвитку;

1, 2, ... j, ... m – ряд допоміжних цілей підприємства, виражених через головну мету підприємства.

Таким чином, якщо головна мета підприємства полягає в досягненні певного рівня рентабельності вкладеного капіталу, то всі оперативні цілі, такі як виготовлення нових видів продукції, зростання обсягів продажу традиційної продукції, підвищення виробітку на одного працівника та інші, застосування нової технології виробництва можуть бути виражені через конкретний приріст прибутку. А головна мета може бути виражена через сукупність допоміжних цілей, тобто через сукупність конкретних параметрів приросту прибутку.

K_i^j – корисний ефект від зміни i для мети j:

$$K_i = \sum_{j=1}^m K_i^j = K_i^1 + K_i^2 + \dots + K_i^j + \dots + K_i^m (1.2)$$

$$K = \sum_{i=1}^n K_i = K_1 + K_2 + \dots + K_i + \dots + K_n (1.3)$$

де K – сукупний корисний ефект від усіх змін у рамках програми організаційних змін.

Показником результативності є ефективність зміни як відношення корисного ефекту до витрат:

$$E_i = \frac{K_i}{B_i}, (1.4)$$

де K_i – корисний ефект від зміни i,

B_i – витрати на зміну i;

E_i – економічна ефективність від зміни i.

Отже, економічна ефективність від здійснення програми організаційного розвитку буде визначатися відношенням сумарного корисного ефекту до сумарних витрат:

$$E_i = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (1.5)$$

або

$$E = \frac{K}{B}, \quad (1.6)$$

де K – сукупний корисний ефект;

B – сукупні витрати.

У сучасному середовищі, що швидко змінюється, багато підприємств стикаються з проблемою впровадження змін. Це можуть бути найрізноманітніші зміни: організаційні, технологічні, зміна вищого керівництва компанії і багато інших. Для здійснення цих змін потрібно розробляти як стратегічний план розвитку, так і удосконалювати організаційну структуру управління, що відповідає змінам, які здійснюються на підприємстві у таких напрямках як: виробництво, технічне та інформаційне забезпечення, управління персоналом. Але найголовніше, що потрібні керівники, які будуть приймати своєчасні та ефективні рішення.

Ефективність впровадження будь-яких нововведень в організацію, незалежно від її типу, визначається ступенем зацікавленості і участю середнього і нижчого керівництва. Іншими словами, процес управління персоналом спрямований на те, щоб допомогти керівникам подолати ряд чинників, що перешкоджають здійсненню змін: консерватизм, дотримання встановленого порядку, схильність до підтримки ієрархічних відносин в незмінному вигляді.

Як вже було зазначено, особливої актуальності набувають питання удосконалення системи управління персоналом, як елементу організаційного розвитку, оскільки саме розвиток та навчання є одними з найважливіших складових ефективного функціонування підприємства. Підвищення ефективності роботи підприємства можна досягти, якщо у плані

організаційного розвитку передбачене удосконалення процесів управління персоналом, що позитивно позначається на роботі всього колективу, призводить до підвищення продуктивності праці на основі формування у працівників уміння працювати в команді, підтримання та формування кадрового потенціалу, підвищення професійної майстерності працівників [44].

Підприємства, які практикують розвиток і навчання співробітників, керуються таким принципом: «Люди є нашим найціннішим активом». У цьому середовищі співробітники, як правило, ставляться до розвитку і навчання як до заохочення та вигоди, що, в свою чергу, демонструє бажання менеджерів особисто оцінювати кожного співробітника. Оцінка особистого внеску працівника у спільний результат сприяє розвитку в них почуття глибокої лояльності до місця роботи і прийняття довгострокових зобов'язань. Ретельно спланована програма організаційного розвитку системи управління персоналом має вирішальне значення для підвищення продуктивності, оскільки впливає на моральний дух та професіоналізм співробітників, а також впливає на особистий успіх як лідера для інших. Ретельний контроль результатів організаційного розвитку системи управління персоналом і їх застосування в трудовій діяльності співробітників в короткі терміни дозволяє досягти високого рівня продуктивності праці, одночасно підвищуючи ступінь задоволеності клієнтів.

Отже, організаційний розвиток має передбачати вдосконалення системи менеджменту персоналу, що стосується формування, та використання кадрового потенціалу виступає стимулювання зростання кваліфікації працівників, що сприятиме покращенню можливостей підприємства щодо впровадження передових технологій, підвищення продуктивності праці та ефективності управлінської діяльності загалом. Підвищення кваліфікації персоналу є першочерговим завданням, враховуючи існуючі проблеми на шляху збереження та збільшення кадрового потенціалу. Стимулом до підвищення кваліфікації має бути можливість отримання вищої нагороди за виконану роботу, підвищення по службі.

Професійний розвиток і навчання співробітників є одним з найважливіших обов'язків керівника. Підвищення кваліфікації забезпечує більш високі стандарти роботи, посилюється взаємодія між співробітниками, знижується напруга в колективі. В результаті добре організованого навчання і професійного розвитку співробітників виграє не тільки керівник, але і співробітники, а також саме підприємство загалом.

Як доводить досвід, навчання і професійний розвиток співробітників дає змогу підвищити ефективність роботи підприємства і збільшити прибуток компанії набагато більше, ніж будь-яка інша діяльність. Цінність персоналу для підприємства зростає з підвищенням навичок і умінь, при цьому, систематичне навчання та орієнтація на розвиток навичок створює умови для застосування цих знань на практиці та є стимулом для удосконалення системи менеджменту.

Коли співробітники починають усвідомлювати підвищену ефективність своєї роботи, вони підвищують внутрішню мотивацію і впевненість в собі. Підвищення кваліфікації та навчання - це нагальна потреба, роботи, а також критичний фактор для підвищення ефективності діяльності всього підприємства. Навчання має важливе значення для підвищення продуктивності та задоволеності співробітників результатами своєї роботи.

Неправильне ставлення до навчання змушує персонал витратити набагато більше власного часу на діяльність з набагато меншою ефективністю, ніж те, на що вони здатні, а також призводить до нездатності максимізувати свій потенціал.

Таким чином, приходимо до висновку, що розвиток системи управління персоналом дає змогу отримати значні переваги для підприємства і досягти високих результатів у наступних напрямках підвищення ефективності:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- підвищення якості продукції або послуг;
- зміцнення моральних стимулів співробітників і їх більш позитивного ставлення до роботи;

- зниження плинності кадрів;
- зменшення кількості скарг від клієнтів;
- більш раціональне використання ресурсів;
- підвищення задоволеності роботою;
- підвищення ефективності бізнесу;
- збільшення прибутку;
- зниження витрат;
- підвищення рівня лояльності співробітників до компанії;
- формування ефективної команди;
- формування та розвиток корпоративної культури.

Виявити ефект від розвитку системи управління персоналом можна за рахунок аналізу [11]:

1. Показників, що визначають результати праці: продуктивність праці (трудомісткість, виробіток в вартісному, трудовому й натуральному вимірі), обсяг виробництва в вартісних та натуральних вимірниках, прибуток, рентабельність персоналу, фондоозброєність праці, віддача праці, коефіцієнт якості праці, рівень конкурентоспроможності персоналу та ін.).

Продуктивність праці одного робітника розраховується як відношення вартості або кількості виготовленої продукції (ВП) до чисельності працівників (П):

$$ПП = \frac{ВП}{П} \quad (1.1)$$

де, ПП – продуктивність праці;

ВП – обсяг виготовленої (реалізованої);

П – чисельність працівників.

Виробіток являє собою прямий показник рівня продуктивності праці, який визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виготовленої одним працівником за одиницю робочого часу:

$$В = \frac{ВП}{Т} \quad (1.2)$$

де В – виробіток;

Т – затрати праці (людино/годин).

Трудомісткість продукції (T_m) – це обернений до продуктивності праці чи до виробітку показник, котрий відображає витрати праці на виготовлення одиниці продукції:

$$T_m = \frac{\Pi}{ВП} \quad (1.3)$$

Фондоозброєність – відношення середньої вартості основних засобів за певний період ($\overline{ОВФ}$) до середньооблікової чисельності персоналу (Р) за той самий період:

$$\Phi_o = \frac{\overline{ОВФ}}{Р} \quad (1.4)$$

Де, Φ_o – фондоозброєність;

$\overline{ОВФ}$ – середня вартість основних засобів;

Р – чисельність персоналу

2. Показників, які характеризують персонал підприємства:

а) показники чисельності персоналу: облікова чисельність, середньооблікова та явочна, а саме фактичні й планові їх значення;

б) показники структури персоналу: структура за окремими категоріями, віком, освітою, статтю;

в) показники, які характеризують рух і якість персоналу (коефіцієнт обороту із прийняття, обороту зі звільнення, загального обороту, коефіцієнт внутрішнього обороту, тощо).

Показник плинності персоналу, котрий розраховується за період, чи за декілька періодів, що аналізуються за формулою:

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \quad (1.5)$$

Коефіцієнт обороту із прийняття співробітників (K_n):

$$K_n = \frac{\Pi}{\bar{N}}, \quad (1.6)$$

де Π – чисельність працівників, прийнятих на роботу;

\bar{N} – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу (K_3):

$$K_3 = \frac{3}{\bar{N}}, \quad (1.7)$$

де 3 – кількість звільнених працівників.

Загальний коефіцієнт з обороту (K):

$$K = \frac{\Pi+3}{\bar{N}} = K_n + K_3. \quad (1.8)$$

г) якісних показників: частка витрат на персонал в загальних витратах підприємства і структура витрат на персонал, зарплатомісткість продукції, рентабельність витрат на оплату праці;

Зарплатомісткість одиниці продукції (Z_m) – відношення фонду оплати праці до вартості виготовленої (реалізованої) продукції за певний період [5]:

$$Z_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП} \quad (1.9)$$

де, $\Phi_{оп}$ – фонд оплати праці;

ВП – вартість виготовленої (реалізованої) продукції.

Рентабельність витрат на персонал розраховують як відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу:

$$P_{п} = \frac{\Pi_о}{СОЧ_о} \quad (1.10)$$

де $P_{п}$ – рентабельність витрат на персонал;

$\Pi_о$ – прибуток від операційної діяльності;

$СОЧ_о$ – середньооблікова чисельність операційного персоналу.

Таким чином, підсумовуючи, необхідно зазначити, що одним із завдань керівництва підприємства є забезпечення формування і стабільного розвитку кадрового потенціалу. Ефективне управління дає змогу досягати найкращих

результатів за зменшенні витрат.

Для того, щоб якісно оцінити ефективність розвитку системи управління персоналом, необхідно обрати таку методику, яка дасть змогу розкрити об'єктивну ситуацію, виявити існуючі проблеми і, зрештою, виробити ефективні рішення щодо усунення виявлених недоліків. Ця робота має корелювати з іншими аспектами управлінської діяльності. Крім того, обов'язково потрібно налагодити постійно діючий зворотний зв'язок, щоб керівництво могло швидко отримувати інформацію та своєчасно реагувати на різноманітні непередбачені ситуації.

Підсумки оцінки ефективності розвитку системи управління персоналом повинні відображати існуючі проблеми в цій сфері діяльності, зокрема такі як плінність, зниження продуктивності праці для пошуку ефективних шляхів їх подолання та недопущення у майбутньому.

З метою комплексної оцінки впливу факторів на управління організаційним розвитком підприємства, доцільно здійснювати поглиблений аналіз впливу факторів зовнішнього оточення. З цією метою застосовують SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SMART-аналіз, що дає змогу підприємствам виявляти та використовувати можливості і сильні сторони для підвищення конкурентоспроможності в майбутньому, а також оцінювати можливі загрози.

Оскільки на сьогоднішній день не існує універсальної моделі управління організаційним розвитком на підприємстві, доцільно застосовувати різні моделі залежно від завдань та наявних ресурсних можливостей, обраної мети і запланованого характеру змін, розмірів підприємства, тобто залежно від управлінської ситуації, що складається на даний час. Оцінювання ефективності організаційного розвитку повинно базуватися на таких характеристиках: простота, логічність, зрозумілість і легкість застосування на практиці; корисність для всіх напрямів управління організаційними змінами; корисність як для оцінювання ефективності окремих змін, так і для оцінювання програми організаційного розвитку загалом.

Такий підхід дає змогу здійснити оцінювання результативності

діяльності підприємств і програм розвитку, які реалізуються, зокрема, можливо зіставити величину витрат і отриманого ефекту. На основі порівняння цих результатів з критичними значеннями робиться висновок про ефективність управління організаційним розвитком підприємства, що є основою для удосконалення стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЧАЙКІВКА»

2.1. Організаційно-економічні передумови управління змінами на ПП «Чайківка»

Приватне підприємство «Чайківка» (скорочена назва – ПП «Чайківка») – це самостійне підприємство, що створене засновником з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, зберігання та реалізації, а також задоволення суспільних потреб громадян, економічних й соціальних інтересів засновника та працівників господарства.

ПП «Чайківка» зареєстроване 09.03.2006 р. і знаходиться за адресою Україна, Житомирська область, м. Радомишль, вул. Пушкінська, 4.

ПП «Чайківка» здійснює наступні види діяльності [26]:

Основний:

– код КВЕД 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші види діяльності:

01.13 – Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.19 – Вирощування інших однорічних й дворічних культур;

01.42 – Розведення іншої великої рогатої худоби і буйволів;

01.43 – Розведення коней і інших тварин родини конячих;

01.45 – Розведення овець та кіз;

01.46 – Розведення свиней;

01.61 – Допоміжна діяльність в рослинництві;

10.11 – Виробництво м'яса

Основними елементами технології виробництва в ПП «Чайківка» є [26]:

– застосування біодеструкторів, з метою мінералізації рослинних решток;

- локальне внесення головного фосфорно-калійного добрива у відповідності до рекомендацій агрохімічної лабораторії підприємства;
- використання у якості основного добрива азотного живлення: карбамід, аміак безводний і карбамідно-аміачна суміш;
- 100 % застосування припосівних добрив, у тому числі й рідких комплексних добрив;
- використання посівного матеріалу провідних виробників насіння: DEKALB, Syngenta, Pioneer;
- використання виключно зареєстрованих сертифікованих препаратів призначених для захисту сільськогосподарських культур;
- якісна нова сільськогосподарська техніка, що використовується для виконання агротехнологічних операцій марки Case IH, HORSCH, Väderstad, New Holland.

ПП «Чайківка» проводить значну частину обробітку та вирівнювання ґрунту восени, завершуючи весняну посівну кампанію у коротші терміни. Підхід, який використовується у ПП «Чайківка» спрямований на забезпечення довготривалої продуктивності ґрунту завдяки використанню сталих агрономічних практик та інновацій.

Варто відмітити, що ПП «Чайківка» використовує сучасну високоефективну техніку та обладнання з відносно низьким рівнем споживання палива та викидів. За винятком кількох десятків зрошувальних земель, які використовуються для власного виробництва насіння, усі оброблювані площі знаходяться на дощовому живленні, з усіма погодними ризиками, що виникають внаслідок цього.

Також у ПП «Чайківка» застосовують збалансоване живлення для збагачення ґрунтів, використовуючи як органічні, так і мінеральні добрива. На відміну від більшості фермерів ПП «Чайківка» вносить більшу частину добрив восени, до весняної посівної компанії. Осіннє внесення забезпечує більш тривалий час для абсорбції добрив у землю і дозволяє використовувати рідкі добрива, які засвоюються краще, у порівнянні з сухими, що призводить до

швидшого завершення посівної кампанії. Протягом кількох років ПП «Чайківка» застосовує практику глибокого внесення добрив (15-20 см. під землю), що зосереджуються навколо кореневої системи рослини, забезпечуючи їх швидше засвоєння [26].

Зазначимо, що ПП «Чайківка» використовує лише ті засоби захисту рослин, що виробляються провідними міжнародними компаніями та зареєстровані Міністерством екології та природних ресурсів України.

У ПП «Чайківка» використовують насіння найвищої якості без ГМО як вітчизняних та і зарубіжних виробників. Частина насіннєвого матеріалу виробляється внутрішніми ресурсами із батьківського насіння, іноді спільно із відомими глобальними виробниками насіння, а решту закупає від визнаних світових виробників. Цикл сівозміни розроблено для запобігання розвитку патогенних та шкідливих організмів та поліпшення структури ґрунту [26].

Основними конкурентами ПП «Чайківка» є сільськогосподарські підприємства Житомирської області, які займаються вирощуванням зернових і бобових культур, насіння олійних культур.

ПП «Чайківка» має лінійну організаційну структуру управління (Додаток Б). Директор ПП «Чайківка» здійснює керівництво договірною та фінансово-господарською діяльністю підприємства. Головний інженер керує роботою виробничо-технічних служб господарства та несе відповідальність за виконання плану по вирощуванню та виробництву високоякісної продукції, використання техніки та технологій.

До основних завдань, що поставлені перед виробничим відділом підприємства відносяться:

- 1) оперативне управління виробничою діяльністю підприємства (від посівної кампанії до збору урожаю тощо);
- 2) поточне планування, участь у перспективному плануванні виробничої діяльності;
- 3) оперативне інформування керівництва підприємства про виробничі проблеми, які виникають, та можливі варіанти їхнього вирішення;

4) підготовка і подання керівництву інформаційно-аналітичних матеріалів щодо стану і перспективи розвитку виробничої діяльності підприємства.

5) вдосконалення і впровадження нових методів організації роботи, в тому числі на основі використання сучасних інформаційних технологій.

б) вирішення інших завдань згідно цілей підприємства.

Відділ продажів виконує наступні функції [26]:

- планування збуту продукції;
- прогнозування зростання обсягів реалізації;
- пошук та освоєння нових ринків збуту;
- створення умов, що будуть максимально зручними для продажу продукції у кожному із сегментів;
- стимулювання всіх учасників торговельного процесу;
- розробка та реалізація маркетингових заходів та удосконалення зв'язків між усіма ланками процесу купівлі-продажу продукції.

Головний бухгалтер – заступник директора з економічних питань; займається плануванням і економічним стимулюванням у ПП «Чайківка», здійснює облік і контроль використання ресурсів. Під керівництвом головного бухгалтера працює планово-економічний відділ [26].

Планово-економічний відділ - самостійний структурний підрозділ підприємства, що підконтрольний директору підприємства. Відділом керує начальник, який призначається і звільняється з посади наказом директора. Працівники планово-економічного відділу виконують наступні завдання: організація і удосконалення планово-економічної діяльності підприємства, розробка середньострокових та оперативних планів діяльності ПП «Чайківка».

Бухгалтерія, як самостійний структурний підрозділ ПП «Чайківка» теж підконтрольний директору. В своїй роботі бухгалтерія керується законодавством України, міжнародними та національними стандартами бухобліку, що визначають порядок організації і ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської звітності, а також регулює окремі питання,

пов'язані зі складанням та погодженням звітності. До основних завдань, які виконують бухгалтери відносяться: організація обліку фінансово-господарської діяльності ПП «Чайківка»; здійснення контролю за збереженням власності та цільовим використанням грошових коштів [26].

До основних завдань відділу управління персоналом відносяться: розробка штатного розкладу, складання планів по заробітній платі, контроль за їх виконанням; використання прогресивних систем заробітної плати; розробка положень матеріального стимулювання працівників підприємства [26].

На основі даних фінансової звітності (Додаток В), проведемо аналіз показників діяльності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.

На рис. 2.1.1 наведено динаміку необоротних і оборотних активів ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.

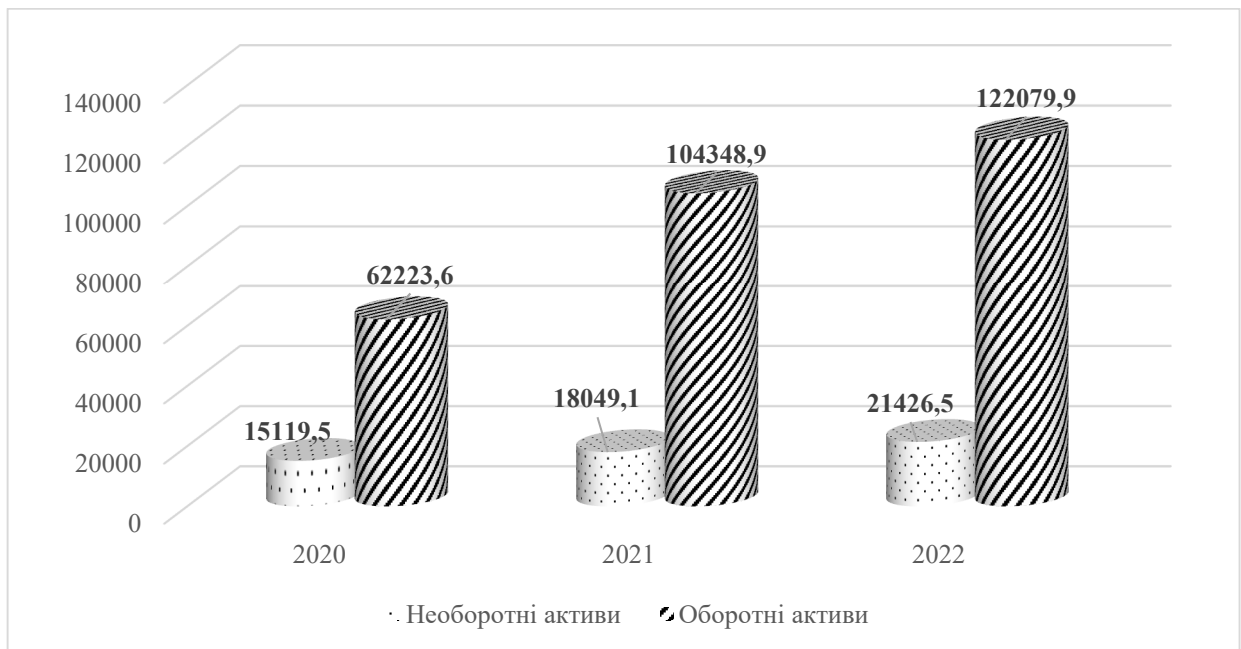


Рис. 2.1.1. Динаміка необоротних і оборотних активів ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., тис. грн.*

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані, наведені на рис. 2.1.1 дають змогу зробити висновок, що необоротні активи підприємства впродовж даного періоду мали позитивну динаміку. Порівнюючи з 2020 р., зазначимо, що необоротні активи в 2022 р.

збільшилися на 6307 тис. грн. що у відсотковому співвідношенні становить + 41,7 %. Порівнюючи з 2021 р. зросли в 2022 р. на 3377,4 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 18,7 %.

Відповідно до даних фінансової звітності (Додаток В) істотний вплив на збільшення необоротних активів в 2022 р. порівняно з 2020-2021 рр. мало зростання основних засобів. Оборотні активи ПП «Чайківка» впродовж аналізованого періоду мали позитивну динаміку: у 2022 р. відбулося зростання, порівняно з 2020 р. на 59856,4 тис. грн. або на 96,2 %. Якщо порівняти з 2021 р., то відбулося збільшення у 2022 р. на 17731 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 16,9 %. Згідно даних фінансової звітності (Додаток В) на збільшення оборотних активів в 2022 р. порівняно з 2020-2021 рр. вплинуло зростання запасів та грошових коштів.

На рис. 2.1.2 наведено динаміку необоротних і оборотних активів ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.

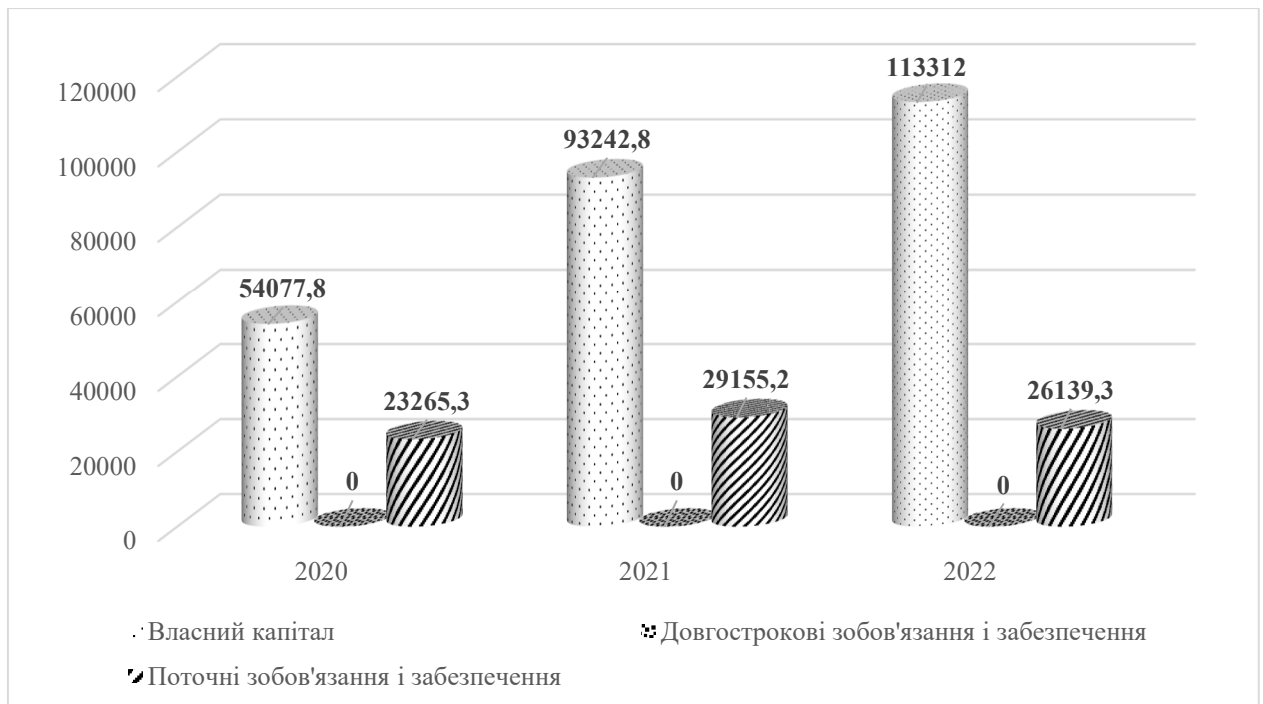


Рис. 2.1.2. Динаміка власного капіталу довгострокових і поточних зобов'язань і забезпечень ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., тис. грн.*

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У 2022 р. відбулося зростання величини власного капіталу підприємства,

порівняно з 2020 р. на 59234,2 тис. грн. або на 109,5 %. Якщо порівняти з 2021 р., то цей показник збільшився у 2022 р. на 20069,2 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 21,5 %. На зростання величини власного капіталу в 2022 р. порівняно з 2020-2021 рр. суттєво вплинуло зростання нерозподіленого прибутку.

Слід зазначити, що у 2020-2022 рр., згідно фінансової звітності, у підприємства не було довгострокових зобов'язань і забезпечень. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства впродовж даного періоду мали нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшились, порівнюючи з 2020 р. на 2874 тис. грн. або на 12,4 %. Порівнюючи з 2021 р., цей показник зменшився у 2022 р. на 3015,9 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-10,3 %). На зниження величини поточних зобов'язань і забезпечень у 2022 р., порівняно з 2021 р., суттєвий вплив мало зменшення поточної кредиторської заборгованості за товари і послуги; за розрахунками з бюджетом; за розрахунками зі страхування та оплати праці.

Доцільно проаналізувати динаміку чистого прибутку ПП «Чайківка» у 2020-2022 рр.

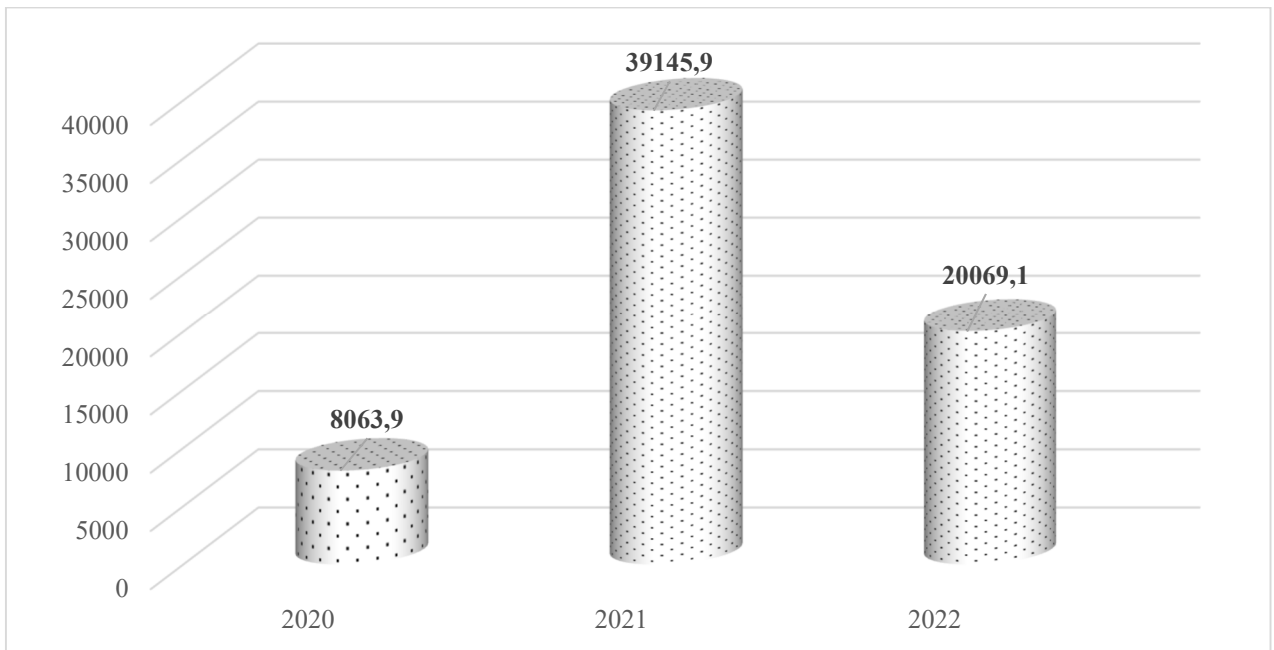


Рис. 2.1.3. Динаміка чистого прибутку ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., тис. грн.*

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Так, чистий прибуток у 2022 р. становив 20069,1 тис. грн. Порівняно із 2020 р. збільшився на 12005,2 тис. грн, що у відсотковому співвідношенні складає + 148,8 %. В 2022 р. чистий прибуток зменшився порівняно з 2021 р. на 19076,8 тис. грн або на 48,7 %.

Основною причиною зниження чистого прибутку в 2022 р. стало повномасштабне вторгнення російських військ в Україну та блокування морських портів, через які експортувалась переважний обсяг сільськогосподарської продукції, особливо зернових.

Важливо зазначити, що для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно провести аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

За даними фінансової звітності підприємства проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр. (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Динаміка показників ліквідності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,05	0,48	0,46	0,43	2300	860
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,84	0,63	0,4	-0,21	173,9	-25
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,67	3,58	4,04	1,37	0,46	51,3	12,8

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Розрахунок показників ліквідності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр. дає змогу зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2020-2021 рр. мав значення нижче нормативного (0,2-0,3). Це свідчить про неспроможність підприємства негайно погашати свої борги, у випадку якщо всі кредитори одночасно пред'являть йому свої вимоги.

2. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2020 р. і 2022 р. було нижче нормативного (не менше 0,7-0,8) і свідчить про недостатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) в 2020-2022 рр. мав значення вище нормативного (понад 2,0-2,5), що свідчить про достатній обсяг ліквідних активів підприємства для погашення своїх короткострокових зобов'язань.

Проведемо аналіз динаміки показників фінансової стійкості ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр. (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Коефіцієнт заборгованості	0,30	0,24	0,21	-0,09	-0,03	-30	-12,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,32	3,20	3,75	1,43	0,55	61,6	17,2
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,70	0,76	0,79	0,09	0,03	12,9	3,9
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,43	0,31	0,27	-0,16	-0,04	-37,2	-12,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,31	1,27	-0,16	-0,04	-11,2	-3,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,72	0,81	0,81	0,09	0	12,5	0

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.1.2 можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПП «Чайківка» впродовж 2020-2022 рр. була забезпечена капіталом, фінансування діяльності підприємства переважним чином відбувається за рахунок власних фінансових ресурсів.

Проведемо аналіз динаміки показників ділової активності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр. (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Динаміка показників ділової активності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Оборотність дебіторської заборгованості	111,45	80,61	35,36	-76,09	-45,25	-68,3	-56,1
Середній період погашення дебіторської заборгованості	3	5	10	7	5	233,3	100
Оборотність запасів	1,74	0,94	0,55	-1,19	-0,39	-68,4	-41,5
Середній період обороту запасів	210	387	668	458	281	218,1	72,6
Тривалість операційного циклу, дн.	213	392	678	465	286	218,3	72,9
Оборотність кредиторської заборгованості	21,82	23,40	17,62	-4,2	-5,78	-19,2	-24,7
Середній період погашення кредиторської заборгованості	17	16	21	4	5	23,5	31,3
Тривалість фінансового циклу	196	376	657	461	281	235,2	74,7
Оборотність активів	1,33	1,02	0,52	-0,81	-0,5	-60,9	-49,0
Середній період обороту активів	274	358	702	428	344	156,2	96,1
Оборотність готової продукції	2,39	2,10	1,08	-1,31	-1,02	-54,8	-48,6
Середній період обороту готової продукції	153	174	338	185	164	120,9	94,3
Оборотність власного капіталу	1,90	1,38	0,67	-1,23	-0,71	-64,7	-51,4
Середній період обороту власного капіталу	192	264	545	353	281	183,9	106,4

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані наведені в табл. 2.1.3 можна зробити висновки, що показник ділової активності ПП «Чайківка» впродовж цього періоду погіршився. Дана тенденція загалом пов'язана зі зниженням величини виручки від реалізації продукції. Керівництву підприємства також необхідно зосередити увагу на підвищення ефективності управління запасами, активами і власним капіталом.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр. (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Динаміка показників рентабельності ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., %*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Рентабельність продажу	15,67	38,43	29,18	13,51	-9,25	86,2	-24,1
Рентабельність виробництва (основної діяльності)	16,38	61,37	40,49	24,11	-20,88	147,2	-34,0
Рентабельність сумарного капіталу	20,85	39,20	15,09	-5,76	-24,11	-27,6	-61,5
Рентабельність чистих активів	29,82	53,14	19,43	-10,39	-33,71	-34,8	-63,4
Рентабельність оборотного капіталу	25,92	47,00	17,73	-8,19	-29,27	-31,6	-62,3
Рентабельність власного капіталу	29,82	53,14	19,43	-10,39	-33,71	-34,8	-63,4
Показник валового доходу	4,39	37,38	27,94	23,55	-9,44	536,4	-25,3
Показник чистого прибутку	15,67	38,43	29,18	13,51	-9,25	86,2	-24,1

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На основі проведеного аналізу рентабельності ПП «Чайківка» можна зробити висновок, що в 2022 р. рентабельність підприємства знизилася, порівняно зі значенням в 2021 р., що обумовлено зниження доходів і прибутку

внаслідок вторгнення російських військ на територію України, порушенням доступу до каналів збуту продукції.

Варто зазначити, що діяльність ПП «Чайківка» дуже чутлива до погодних умов в період посівної і збирання врожаю, а також під час обробітку засобами захисту рослин та добривами сільськогосподарських культур. Несподівані зміни погодних умов можуть суттєво вплинути на обсяги витрат на виробництво й врожайність сільськогосподарських культур, які використовуються у процесі оцінки справедливої вартості біологічних активів, й, у кінцевому підсумку, матимуть істотний вплив на фінансові результати ПП «Чайківка».

Таким чином, на сьогоднішній день до основних ризиків діяльності ПП «Чайківка» можна віднести наступні:

- економічні - недоотримання прибутку через повільне відновлення економіки України, дефіцит державного фінансування, обмежені власні фінансові ресурси, відсутність реальних зовнішніх інвесторів;
- ринкові - посилення конкуренції на внутрішньому ринку через наявність інших виробників;
- виробничі - ризики пов'язані з переходом українських виробників на стандарти ЄС;
- кадрові - відсутність портфеля довгострокових контрактів і, як наслідок, підвищення плинності кадрів.

У нашому дослідженні застосуємо PEST-аналіз для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства. Зокрема, для агропромислових підприємств вкрай важливо постійно відслідковувати тенденції розвитку техніки та технологій, застосування яких уможливить підвищення врожайності (таблиця 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Характеристика факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність агропромислових підприємств*

Політичні фактори	Економічні фактори
Зміни у нормативно-правовій базі, що регулює діяльність агропромислових підприємств; Урядова політика; Торговельна політика.	Рівень інфляції; Податкова політика; Рівень платоспроможного попиту; Інвестиційний клімат в галузі; Фінансування, гранти, ініціативи
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Демографічний фактор Наявність персоналу з технічною та аграрною освітою; Міграція населення.	Розвиток техніки та технологій; Ліцензування та патенти; Зміна і адаптація нових технологій

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

У Таблиці 2.1.6 наведено результати PEST-аналізу для ПП «Чайківка».

Таблиця 2.1.6

Результати PEST-аналізу для ПП «Чайківка»*

Група	Фактори	Небезпека / Можливість	Імовірність події / прояв фактора
Політичні	1. Зміни у нормативно-правовій базі, що регулює діяльність підприємства;	Погіршення	Загроза
	2. Урядова політика;	Погіршення	Загроза
	3. Торговельна політика.	Погіршення	Загроза
Економічні	1. Рівень інфляції;	Погіршення	Загроза
	2. Податкова політика;	Покращення	Можливість
	3. Рівень платоспроможного попиту;	Погіршення	Загроза
	4. Інвестиційний клімат в галузі;	Погіршення	Загроза
	5. Фінансування, гранти, ініціативи	Погіршення	Загроза
Соціальні	1. Демографічний фактор	Погіршення	Загроза
	2. Наявність персоналу з технічною та аграрною освітою;	Погіршення	Загроза
	3. Міграція населення.	Погіршення	Загроза
Технологія	1. Розвиток техніки та технологій;	Покращення	Можливість
	2. Ліцензування та патенти;	Покращення	Можливість
	3. Зміна і адаптація нових технологій	Покращення	Можливість

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

На основі проведеного PEST-аналізу ми дійшли висновку, що найбільший

негативний вплив на діяльність ПП «Чайківка» здійснюють політичні та економічні фактори. Законодавство в даній галузі змінюється, відбувається зростання цін на засоби захисту рослин та добрив іноземних виробників, продукція яких відповідає міжнародним стандартам. Позитивний вплив відзначається щодо фактору «Технології»: для ефективного виробництва потрібно впроваджувати та використовувати сучасні технології, особливо що стосується нових технологій вирощування сільськогосподарської продукції, а також ІТ-технологій.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що умови зовнішнього середовища істотно впливають і на фінансовий стан ПП «Чайківка». Саме ці фактори обумовили високий рівень невизначеності, а також виявлено низку загроз для діяльності досліджуваного підприємства.

З огляду на вищезазначене, визначимо стратегічні напрями розвитку ПП «Чайківка» :

- в рамках диверсифікації виробництва – вирощувати продукцію, затребувану ринком;
- забезпечити розширення експортного ринку;
- адаптувати продукцію ПП «Чайківка» до стандартів ЄС та інших країн світу;
- з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, реалізувати в повному обсязі заходи щодо зниження її собівартості.

У середньостроковій перспективі управління ПП «Чайківка» має бути спрямоване, насамперед, на зменшення негативного впливу кризових явищ на діяльність підприємства, а також підтримання з боку керівництва здійснюваних змін та забезпечення передумов для організаційного розвитку, у результаті чого буде отримано позитивну динаміку за наступними показниками: зниження невиробничих втрат, підвищення енергоефективності; зниження собівартості продукції та досягнення конкурентоспроможного рівня

(в т. ч. на європейському ринку); збереження основної номенклатури продукції; розширення співпраці з іноземними партнерами для отримання досвіду вирощування продукції за іноземними стандартами; навчання персоналу новітнім технологіям сільськогосподарського виробництва; впровадження нової техніки і технологій у процес вирощування сільськогосподарських культур.

2.2. Аналіз факторів внутрішнього середовища у контексті управління організаційним розвитком ПП «Чайківка»

Досліджуючи питання організаційного розвитку ПП «Чайківка» необхідно зазначити, що впродовж останніх років на підприємстві активно впроваджуються заходи, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності виробничого відділу, зокрема щодо організації вирощування аграрної продукції. Метою реалізації вищезазначених організаційних змін є зниження трудомісткості виробничих процесів на основі впровадження сучасної техніки та технологій.

ПП «Чайківка» активно інвестує у нові знання та технології оптимізації процесів вирощування сільськогосподарської продукції. Це дає змогу підвищити продуктивність полів та оптимізувати процеси планування і моніторингу польових робіт.

На сьогоднішній день ПП «Чайківка» працює у наступних напрямках:

1. Агрохімічне обстеження полів.
2. Лабораторні дослідження.
3. Вимірювання ущільнення ґрунту.
4. Відбір для аналізу на азот.
5. Відбір для аналізу на вміст вологи.
6. Вимірювання електропровідності.
7. Метеостанції.
8. Дистанційне зондування землі (ДЗЗ).
9. Автоматизоване управління технологічними операціями та

геоінформаційні системи (ГІС).

10. Точне землеробство.

В компанії випробувано та впроваджено низку інноваційних елементів точного землеробства, що включають: сучасні технології обстеження ґрунту; використання ГІС; технології змінного висіву насіння та диференційованого внесення добрив; контроль погодних умов на полях.

Сьогодні елементами точного землеробства охоплено близько 95% оброблюваних площ підприємства. Виробничим відділом ПП «Чайківка» постійно впроваджуються нові технології для підвищення рентабельності виробництва, що спрямовані на швидке і точне визначення однорідних за біомасою ділянок, коригування дози внесення мінеральних добрив для зменшення витрат на агрохімікати та навантаження на навколишнє середовище. Застосування у практиці підприємства цих технологій забезпечує проведення ґрунтової та рослинної діагностики живлення і встановлення точних доз азотних добрив для підживлення сільськогосподарських культур та проведення диференційованого внесення добрив; науково-обґрунтований та екологічно-безпечний розподіл азоту по полю і підвищення ефективності застосування добрив до 25 %; зменшення до мінімуму непродуктивних втрат азоту внаслідок змиву в поверхневі і вимивання в підґрунтові води та в повітря внаслідок процесів денітрифікації. На постійній основі працівниками виробничого відділу здійснюється дистанційний моніторинг обладнання під час польових робіт та транспортування урожаю, запроваджено спеціальне програмне забезпечення для оптимізації логістичних потоків.

Усі вищезазначені зміни сприяють підвищенню ефективності виробничої діяльності і дають змогу знизити трудомісткість, підвищити врожайність та якість продукції.

Таким чином, в системі управління організаційним розвитком ПП «Чайківка» суттєва увага приділяється підвищенню ефективності

функціонування виробничого відділу, що спрямоване на збільшення обсягів вирощування високоякісної сільськогосподарської продукції.

З метою оцінювання ефективності управління змінами у ПП «Чайківка», насамперед, проаналізуємо показники ефективності управління виробничою діяльністю.

Визначимо економію витрат при використанні нової техніки для моніторингу та обробки полів засобами захисту рослин (сільськогосподарські дрони Agras), порівняно з традиційними методами обробки полів самохідними обприскувачами, які також використовуються у ПП «Чайківка».

У таблиці 2.2.1 наведено порівняльні показники витрат на використання техніки для обробки полів засобами захисту рослин.

Таблиця 2.2.1

Порівняльні показники витрат на використання дронів і самохідних обприскувачів обробки полів засобами захисту рослин*

Параметри	Дрон Agras	Самохідний обприскувач
Витрати палива на 1 га поля	0,365 л	0,6 л
Витрати розчину для обробки поля на 1 га	15 л	40 л
Витоптування культур, % на 1 га	0	4,5
Оброблювана площа за 1 год	10	40

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Досвід використання в ПП «Чайківка» обох видів технічних засобів дає змогу визначити суттєву перевагу Agras для обробки полів: порівняно із наземним обприскувачем, вирішується проблема витоптування. Величина витрат залежить від конфігурації поля. Найпростіші розрахунки дають змогу зробити висновки, що при внесенні засобів захисту рослин технікою Agras не утворюються технологічні колії, на частку котрих припадає близько 5% поля або урожаю. Приблизно на 5 тис. га землі припадає 250 га технологічних колій, культура на такій площі просто витоптується. Таким чином, при урожайності соняшнику 3 т/га та вартості 1 т насіння 15,7 тис. грн, недоотримання урожаю становитиме 750 т насіння із 250 га вартістю 11775 тис. грн. Це доволі велика

сума втрат, яку можна спрямувати на придбання більшої кількості нових технологічних рішень для обприскування полів.

На основі даних ПП «Чайківка» проведемо аналіз динаміки обсягу виробництва основних видів продукції в 2020-2022 рр. (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Динаміка обсягу виробництва основних видів продукції ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., тонн*

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Пшениця	1318	1429	1501	183	72	13,9	5,0
Кукурудза	1025	1112	1233	208	121	20,3	10,9
Соняшник	979	1038	1181	202	143	20,6	13,8
Цукровий буряк	834	910	987	153	77	18,3	8,5
Гречка	722	831	854	132	23	18,3	2,8
Інші	426	519	537	111	18	26,1	3,5
Всього	5304	5839	6293	989	454	18,6	7,8

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані, наведені у таблиці 2.2.2 свідчать, що упродовж аналізованого періоду найбільший обсяг виробництва припадав на пшеницю. В 2022 р. обсяг збору урожаю пшениці становив 1501 тону. Зростання у 2022 р. відбулося порівняно з 2020 р. на 13,9 %; а порівняно з 2021 р. має місце зростання на 5 %, порівняно з відповідним показником у 2022 р.

Обсяг збору урожаю кукурудзи впродовж аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. У 2022 р. обсяг збору урожаю кукурудзи становив 1233 тонни. У 2022 р. відбулося зростання, порівняно з 2020 р., на 20,3 %; порівняно з 2021 р., у 2022 р. показник зріс на 10,9 %.

В 2020-2022 рр. збір урожаю цукрових буряків мав тенденцію до зростання. Так, у 2022 р. обсяг збору урожаю соняшника становив 1181 тону. Збільшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 20,6 %. Порівняно з 2021 р. є зростання у 2022 р. на 13,8 %.

Також впродовж досліджуваного періоду обсяг збору урожаю цукрових буряків мав позитивну динаміку: у 2022 р. обсяг збору урожаю цукрових буряків склав 987 тонн. Зріс в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 18,3 %. Порівняно з 2021 р. зріс в 2022 р. на 8,5 %.

Обсяг збору урожаю гречки впродовж 2020-2022 рр. теж мав тенденцію до зростання. У 2022 р. обсяг збору урожаю гречки становив 854 тонни. Збільшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 18,3 %. Порівняно з 2021 р. зріс в 2022 р. на 2,8 %.

Слід відзначити, що обсяг збору урожаю інших видів сільськогосподарської продукції у 2020-2022 рр. мав теж тенденцію до зростання. У 2022 р. обсяг збору урожаю інших видів сільськогосподарської продукції становив 537 тонн. Збільшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 26,1 %. Порівняно з 2021 р. зріс в 2022 р. на 3,5 %.

За даними ПП «Чайківка» проаналізуємо динаміку вартості в 2020-2022 рр. (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Динаміка вартості виготовленої продукції ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр.,
тис. грн.*

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Пшениця	7908	10003	12008	4100	2005	51,8	20,0
Кукурудза	7688	7784	10024	2336	2240	30,4	28,8
Гречка	11748	12456	18306	6558	5850	55,8	46,9
Цукровий буряк	15012	17290	26649	11637	9359	77,5	54,1
Соняшник	21660	23268	34160	12500	10892	57,7	46,8
Інші	2130	3633	4296	2166	663	101,7	18,2
Всього	66146	74434	105443	39297	31009	59,4	41,7

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Згідно даних, наведених у таблиці 2.2.3 бачимо, що найбільшу вартість виготовленої продукції в 2022 р. складав соняшник – 34160 тис. грн., що має тенденцію до зростання впродовж останніх років. В 2022 р. вартість

загального обсягу цукрових буряків становила 26649 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка.

Вартість загального обсягу гречки становила в 2022 р. 18306 тис. грн. в 2020-2022 рр. теж має тенденцію до зростання. У 2022 р. вартість загального обсягу пшениці становила 12008 тис. грн.; впродовж аналізованого періоду є позитивна динаміка. Вартість загального обсягу кукурудзи становила в 2022 р. 10024 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду є тенденція до зростання.

В 2022 р. вартість загального обсягу інших видів сільськогосподарської продукції становила 4296 тис. грн. Впродовж 2020-2022 рр. спостерігається позитивна динаміка.

На основі даних фінансової звітності ПП «Чайківка» проведемо аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020-2022 рр. (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Динаміка собівартості виготовленої продукції ПП «Чайківка» впродовж 2020-2022 рр., тис. грн.*

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Пшениця	5614,7	6501,9	7805,2	2190,5	1303,3	39,0	20,0
Кукурудза	5381,6	5059,6	6716,1	1334,5	1656,5	24,8	32,7
Гречка	8223,6	8470,1	12081,9	3858,3	3611,8	46,9	42,6
Цукровий буряк	10808,6	11238,5	17321,9	6513,3	6083,4	60,3	54,1
Соняшник	14945,4	15589,6	21520,8	6575,4	5931,2	43,9	38,0
Інші	1491,0	2434,1	2835,4	1344,4	401,3	90,2	16,5
Всього	46464,9	49293,8	68281,3	21816,4	18987,5	46,9	38,5

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Згідно даних таблиці 2.2.4 бачимо, що найбільша собівартість виготовленої продукції в 2022 р. була у соняшника – 21520,8 тис. грн., яка мала тенденцію до зростання впродовж 2020-2022 рр.

В 2022 р. собівартість загального обсягу цукрових буряків становила 17321,9 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду є позитивна динаміка.

Собівартість загального обсягу гречки становила в 2022 р. 12081,9 тис. грн. в 2020-2022 рр. є тенденція до зростання. В 2022 р. собівартість загального обсягу пшениці становила 7805,2 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка. Собівартість загального обсягу кукурудзи становила в 2022 р. 6716,1 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду є тенденція до зростання. У 2022 р. собівартість загального обсягу інших видів сільськогосподарської продукції становила 2835,4 тис. грн; впродовж 2020-2022 рр. отримано позитивну динаміку.

Доцільно здійснити розрахунок ефективності виробництва продукції в ПП «Чайківка» в 2020-2022 р. (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Динаміка ефективності виробництва продукції в ПП «Чайківка» впродовж 2020-2022 р.*

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Пшениця	1,41	1,54	1,54	0,13	0	9,2	0
Кукурудза	1,43	1,54	1,49	0,06	-0,05	4,2	-3,2
Гречка	1,43	1,47	1,52	0,09	0,05	6,3	3,4
Цукровий буряк	1,39	1,54	1,54	0,15	0	10,8	0
Соняшник	1,45	1,49	1,59	0,14	0,1	9,7	6,7
Інші	1,43	1,49	1,52	0,09	0,03	6,3	2,0

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

За даними табл. 2.2.5 можна зробити висновки, що ефективність виробництва більшості видів продукції в 2020-2022 рр. мала тенденцію до зростання. Загалом на підвищення ефективності виробництва аграрної продукції вплинули зміни в процесі обприскування полів за допомогою використання сучасних технологічних рішень. У 2022 р. простежується зниження ефективності виробництва кукурудзи (на зерно), що обумовлене неврожаєм даного виду культури. Підвищення ефективності виробництва інших видів продукції теж пов'язане із поступовим відновленням ґрунтів (зменшенням його ущільнення), після обробки полів самохідними обприскувачами.

Як вже зазначалося у даному дослідженні, персонал підприємства є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності підприємства. З метою оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом ПП «Чайківка», перш за все, доцільно провести аналіз основних показників персоналу. Загалом облікова кількість штатних працівників ПП «Чайківка» має негативну динаміку. В 2022 р. облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2020 р. на 2 особи або на 4,1 %. Порівняно із 2021 р. в 2022 р. збільшилась на 4 особи, що у відсотковому співвідношенні складає + 9,3 %.

Аналіз складу і структури персоналу ПП «Чайківка» протягом 2020-2022 рр. відображено в табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6

Структура персоналу ПП «Чайківка» за характером функцій, статтю, рівнем кваліфікації, освітою, стажем роботи в 2020-2022 рр.*

Показники	Станом на кінець 2020 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2021 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2022 р.	Питома вага, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	49	100	43	100	47	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	4	8,2	4	7,9	4	8,0
Спеціалісти	5	10,5	5	12,1	6	13,1
Службовці	8	16,8	7	17,1	6	12,4
Робітники	32	64,5	27	62,8	31	66,5
Розподіл працівників за статтю						
Чоловіки	26	57,3	24	55,9	26	54,3
Жінки	23	42,7	19	44,1	21	45,7
Розподіл працівників за рівнем кваліфікації						
Висококваліфіковані	37	76,2	34	78,3	38	80,9

Продовження табл. 2.2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Кваліфіковані	9	18,2	6	15,1	7	14,9
Малокваліфіковані	2	3,5	2	4,6	1	2,1
Некваліфіковані	1	2,1	1	2,0	1	2,1
Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	40	82,5	37	86,8	42	89,9
З середньо-спеціальною	6	11,9	3	6,6	3	6,1

З незакінченою вищою	2	3,5	2	4,6	1	2,0
З середньою освітою	1	2,1	1	2,0	1	2,0
Розподіл працівників за стажем роботи						
до 1 року	7	12,6	5	11,6	5	11,6
1-3 роки	14	29,1	13	30,2	14	29,5
4-5 років	18	37,1	16	37,2	17	36,2
6-9 років	8	17,2	6	14,0	8	16,3
10-15 років	1	2,0	2	4,7	2	4,3
15-20 років	1	2,0	1	2,3	1	2,1

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

За даними таблиці 2.2.6 бачимо, що в структурі персоналу за характером функцій переважають робітники. Протягом аналізованого періоду їхня кількість загалом мала негативну динаміку, проте питома вага робітників в структурі персоналу мала тенденцію до зростання. В 2022 р. їхня питома вага складала 66,5 %. Питома вага керівників протягом 2020-2022 рр. в загальній структурі персоналу підприємства не перевищувала 8,0 %. Спеціалісти в структурі персоналу в 2022 р. склали 13,1 %. Службовці в структурі персоналу підприємства в 2022 р. склали 12,4 %.

Протягом 2020-2022 рр. в структурі персоналу підприємства питома вага чоловіків та жінок була майже однакова. Різниця становила близько 10 % з перевагою працівників чоловічої статі. В 2022 р. питома вага чоловіків в структурі персоналу складала 54,3 %.

Дослідження структури персоналу за рівнем кваліфікації дало змогу визначити, що найбільшу питому вагу займають висококваліфіковані працівники. В 2022 р. їхня питома вага складала 80,9 %. Кваліфіковані працівники в структурі персоналу в 2022 р. склали 14,9 %. Некваліфіковані працівників в 2022 р. на підприємстві склали 2,1 %, малокваліфіковані працівники склали 2,1 %.

Дані щодо професійної підготовки персоналу ПП «Чайківка» протягом 2020-2022 рр. наведено в таблиці 2.2.7.

Таблиця 2.2.7

Професійна підготовка персоналу ПП «Чайківка» в 2020-2022 рр., осіб*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка), всього	15	21	35	20	14	133,3	66,7
У тому числі за формами навчання:							
- індивідуальна	3	8	16	13	8	433,3	100
- групова	12	13	19	7	6	58,3	46,2
Безпосередньо на виробництві, всього	12	13	19	7	6	58,3	46,2

**Джерело: розроблено автором за результатами дослідження*

Позитивним явищем є навчання новим професіям. Відтак, протягом 2022 року її здобули 35 працівників, при цьому на робочому місці навчалось 19 осіб, що є позитивним з точки зору закріплення теоретичних знань на практиці. Особливу увагу керівникам підприємства варто приділити процесам подальшого навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, з огляду на доцільність впровадження нових технологічних рішень у сферу виробництва сільськогосподарської продукції, що є важливою складовою організаційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЧАЙКІВКА»

3.1. Впровадження інформаційних технологій в управлінні виробничою діяльністю ПП «Чайківка»

Першочергові завдання управління сільськогосподарськими підприємствами вимагають оптимізації як у сфері виробництва, так і у сфері контролю за врожаєм. Кожен вид аграрного виробництва має свої особливості. В середньостатистичному господарстві є певна кількість полів, на яких різні культури змінюють одна одну в певному порядку. Складність полягає в контролі якості ґрунту за допомогою агрохімічного аналізу та подальшого спостереження за ростом врожаю на великих площах.

На жаль, не всі агропідприємства в Україні складають карти робіт і формують з них єдиний земельний банк, що негативно відображається на точності актуальних даних. Використовуючи нові технології можна проаналізувати рівень насиченості ґрунту корисними елементами та за допомогою цієї інформації скласти точний план робіт. Таким чином, під контролем фермера будуть дані з усіх паїв: де і скільки потрібно внести добрив або яку ділянку необхідно залишити незасіяною.

У сільськогосподарських підприємствах значна частина аналізу робіт здійснюється персоналом вручну, що має свої недоліки в порівнянні з автоматизованими розрахунками. Окрім неточності ручної праці, ще виникає питання економії. Без автоматичних обчислень, традиційний підхід до заповнення форм вимагає більше зусиль, і що найголовніше більше часу. Агробізнес як і інші підприємства доводиться постійно реорганізовувати. Якщо керівники компанії не встигають за вимогами часу, то підприємство втрачає конкурентоспроможність та починає зазнавати збитків. Звідси і виникає проблема розвитку аграрного виробництва.

Як вже зазначалося, вирощування зернових культур передбачає сезонну

роботу, що накладає свої обмеження на майбутній прибуток. У підприємств АПК, після шести місяців діяльності, робота на полях (основна активність) призупиняється до наступного сезону. У цей час компанії намагаються знайти нові шляхи розвитку з метою збільшення доходу. Також землеробство періодично зазнає збитків через мінливість погодних умов. На жаль, рекордну кількість врожаю можна одержати не кожного року, тому агропромислові підприємства мають постійно удосконалювати процеси вирощування сільськогосподарських культур.

На сьогоднішній день важливе значення в управлінні організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств відіграє інформаційне забезпечення та автоматизація виробничих процесів. Стрімкий розвиток ДіР дедалі більше стимулює товаровиробників АПК до впровадження сучасних наукових розробок в сфері інформаційного забезпечення управління сільськогосподарським виробництвом.

За результатами аналізу, проведеного у Розділі 2, ми дійшли висновку/, що у процесі адаптації агропідприємств до змін, які відбуваються у зовнішньому оточенні, зокрема, політико-правовій, економічній і техніко-технологічній сферах, виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні стратегії організаційного розвитку, в основі якого - інноваційна діяльність, що ґрунтується на засадах інноваційно-цифрового розвитку підприємства в умовах інформаційно-технологічних викликів. Як доводить практика, автоматизація процесів виробництва, дає змогу значно підвищувати ефективність діяльності агропромислового підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на ринку має відбуватися з урахуванням можливостей цифровізації агропродовольчого сектору, що істотно змінить структуру ринку праці та характер роботи. На підставі результатів, отриманих за допомогою інформаційних технологій, можливо одержати досить вірогідні висновки щодо реальних процесів, які відбуваються в діяльності агропромислового підприємств та ухвалити оптимальне управлінське рішення.

Автоматизація процесів, що які здійснюються в сільськогосподарських підприємствах, передбачає застосування відповідних інформаційних технологій та систем, що мають галузеве спрямування; використання яких має на меті отримання конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій. Інформаційні системи для сільськогосподарських підприємств представляють собою ефективні інструменти для планування та контролю виробничих процесів на технічному рівні управління.

Таким чином, сільськогосподарська інформаційна система (AIS) – це набір компонентів, які збирають, обробляють, зберігають і поширюють інформацію для підтримки діяльності фермерів і спеціалістів у сільському господарстві. Цей термін часто відноситься до систем, які використовуються для управління великомасштабним комерційним сільськогосподарським виробництвом, але він також може стосуватися систем, які використовуються дрібними фермерами [47].

Сучасні інформаційні системи та дрони можуть бути використані в різних галузях, включаючи сільське господарство, для підтримки стійкого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. Існує різноманітні типи інформаційних систем, що застосовуються в АПК: інформаційні системи управління фермами (FMIS), системи точного землеробства (PAS), агрокліматичні інформаційні системи (ACIS).

Зазвичай FMIS використовується для відстеження та управління даними, пов'язаними з рослинництвом та тваринництвом, тоді як PAS застосовуються для збору та управління даними, пов'язаними з польовими операціями; ACIS - для збору та управління даними про погодні та кліматичні умови.

До процесів розробки та впровадження AIS залучають фахівців, які мають відповідну аграрну освіту, зокрема агрономи та сільськогосподарські інженери, що дає змогу врахувати всі особливості агропромислового виробництва. У сільському господарстві інформаційні системи використовуються для різних цілей, включаючи відстеження погодних умов,

стану ґрунту та врожайності, картографування полів, планування графіків посіву та збирання врожаю, відстеження обладнання, а також моніторингу та контролю зрошувальних систем, теплиць та іншого сільськогосподарського обладнання.

Як вже зазначалося у Розділі 2, в основу управління організаційним розвитком ПП «Чайківка» покладене удосконалення процесів функціонування виробництва. Дані процедури спрямовані безпосередньо на підвищення ефективності виробничих процесів агропромислового підприємства. Саме тому на підприємстві для подальшого вдосконалення процесів вирощування сільськогосподарської продукції доцільно впровадити інформаційну систему точного землеробства PreAgri. Станом на сьогодні підприємство користується спрощеною системою GPS, що не дає достатньої інформації для детального аналізу технічної складової управління.

PreAgri.com – це онлайн сервіс для збирання та аналізу всіх просторових даних сільськогосподарських підприємств, а також для планування та контролю виконання польових робіт [50]. Завдяки застосуванню апаратних рішень для точного землеробства та геоінформаційних сервісів, агровиробники отримують достовірну інформацію щодо вирощування культур на полях. Зібрані дані дають змогу оперативно приймати управлінські рішення та скорочувати час виконання робіт, що є основою для зменшення витрат та дотримання принципу ресурсозбереження.

Особливістю інформаційної системи PreAgri є те, що її застосування дає змогу ефективніше використовувати системи точного землеробства та спрощує процес управління завданнями. Програма визначає найкращі місця для відбору проб та автоматично обробляє результати агрохімічного аналізу, щільності та електропровідності ґрунту. На основі цих даних формуються карти завдань SHP для польового обладнання, що спрощує роботу фахівців та скорочує час на виконання завдань. Автоматичне формування агрозвітів по техніці та земельному фонду компанії сприяє скороченню "ручної" праці, що позитивно впливає на точність кінцевих результатів.

Отже, однією із передумов для впровадження інформаційної системи PreAgri у бізнес ПП «Чайківка» є фактор економії витрат. Застосування систем точного землеробства дає змогу управляти внесенням насіння, гербіцидів, а також контролювати витрати палива і праці, що в кінцевому підсумку знижує витрати даних видів ресурсів. Таким чином, PreAgri надає можливість визначати, де внесення добрива необхідне та у якій кількості.

Отже, в інформаційній системі PreAgri основними модулями є наступні (табл. 3.1.1.)

Таблиця 3.1.1

Характеристика модулів інформаційної системи PreAgri*

Модуль	Характеристика і функції	Підсистеми, що входять до модуля
Земельний банк	Інформація про поточний стан земельного банку, оброблювані площі та сівозміну для ефективного планування витрат і прогнозування прибутковості	Картування полів Сівообіг Актуалізація оброблюваних площ
Карти робіт	Візуальна оцінка якості виконання польових робіт, розрахунок площі для оцінювання надмірних витрат ресурсів та активів, що не використовуються. як	Аналіз польових робіт Розрахунок посівного матеріалу та внесених продуктів
Агрохіманаліз	Дані агрохіманалізу для їх візуального вивчення з прив'язкою до місцевості та виявлення проблемних зон на полях.	Карти агрохімічного обстеження полів Формування карток диференціального внесення добрив Розрахунок потреби у добривах.
Модуль дистанційного зондування	Моніторинг вегетативної активності	Виявлення зон з різною продуктивністю Розрахунок потреби в азотних добривах Карта рельєфу поля
Модуль GPS-моніторингу	Відстежування польової техніки	Трекінг польової та обслуговуючої техніки Відеоінспектування полів
Диференційоване внесення посівного матеріалу, добрив та засобів захисту	Аналіз та розрахунок потреби у посівному матеріалі, добрив та засобів захисту рослин	Карти-завдань для диференційованого внесення, виявлення зон з різною продуктивністю та приписи щодо внесення.

*Джерело: складено автором на основі [50]

Підсумовуючи, можна відзначити, що використання систем точного землеробства дає змогу економити на кількості матеріалів, часі виконання і задіяних ресурсах. Такі цифрові рішення здатні зробити бізнес більш технологічно розвиненим та прибутковим. Саме тому в ПП «Чайківка» доцільно впровадити дану інформаційну систему.

Сучасні технології оптимізували всі сільськогосподарські операції, зокрема використання сільськогосподарських дронів дає змогу виробникам отримувати поглиблений аналіз даних і планування робіт, а також зменшувати використання ресурсів. Технології сільськогосподарських дронів можуть бути використані для вирішення різноманітних завдань, таких як точне землеробство та оптимізація управління полями, що призводить до зниження експлуатаційних витрат, покращення якості врожаю та підвищення рівня врожайності.

У процесі дослідження діяльності ПП «Чайківка» було з'ясовано, що основний акцент на підприємстві було зроблено на підвищення ефективності вирощування сільськогосподарських культур. З цією метою було придбано один дрон Agras T 16 для обробки полів засобами захисту рослин. Проте, враховуючи великі площі полів, які обробляють в ПП «Чайківка» одного дрона недостатньо. Тому доцільно обґрунтувати можливості збільшення кількості сільськогосподарських дронів для здійснення обробки полів в ПП «Чайківка» та розрахувати ефективність даного рішення.

Дрони, які використовуються у сільському господарстві, є прикладом успішної технології для моніторингу здоров'я рослин, яке є критично важливим для досягнення високих врожаїв. Широкий спектр небезпек може негативно позначитися на врожайності, включаючи напад грибків, патогенів та комах, а також невідповідний рівень вуглецю та нітратів у ґрунті. Традиційні методи контролю за умовами росту рослин, які полягають у візуальних оглядах та аналізі ґрунту, є малоефективними для сільськогосподарських операцій, що здійснюються на великих площах. Аналіз

грунту та візуальні огляди забирають багато часу та не надають інформації у режимі реального часу.

Застосування сільськогосподарських дронів є новим технологічним рішенням, що дає змогу проводити всі необхідні завдання в режимі реального часу, використовуючи тепловізор та мультиспектральні зображення. Це дає змогу фермерам реагувати на потенційні проблеми негайно, підвищуючи ефективність використання ресурсів та доходи від врожаю. Таким чином, застосування дронів в сільському господарстві виправдовується та є ефективним рішенням.

Як вже зазначалося, лінійка дронів-розпилювачів Agras може допомогти точно внести на поля: добриво, гербіцид, фунгіцид, пестицид, насіння. Ефективне застосування вищевказаного є постійним викликом для будь-якого виробника. Якщо розпилюється надто концентрований розчин в одному місці, це призведе до додаткових витрат і потенційно погіршить якість продукції. Однак занадто низька концентрація робить культури вразливими до заростання бур'янами, поїдання комахами та іншими хижаками – потенційно знижуючи рівень врожайності.

Сучасні сільськогосподарські дрони та розпилювачі можуть розподіляти хімікати рівномірно та ефективно. Так, сільськогосподарські дрони DJI можна використовувати практично для будь-яких культур, включаючи пшеницю, кукурудзу та інші. Окрім охоплення більшої території за менших витрат, обприскування дроном дає також значні екологічні переваги: ефективніше розподілення пестицидів шляхом їх раціонального застосування і точного розрахунку призводить до зменшення їх застосування і отримання позитивного ефекту. Отже, ефективне обприскування та посів - це способи підвищити загальну ефективність сільського господарства, скоротити витрати чи збільшити врожайність.

На сьогоднішній день дрони Agras від DJI обприскали понад 350000 квадратних кілометрів, і це лише на основі даних, які користувачі завантажили вручну. Найновіший у лінійці успішних дронів Agras – Agras T30 є ідеальним

рішенням для обприскування великих полів завдяки його потужності. Оснащений великим баком для розпилення на 30 кг, Agras T30 збільшує ширину розпилення до 9 метрів та ефективність розпилення поля до 16,2 га на годину, що на 33,3% більше, ніж у агродронів попереднього покоління.

На наш погляд, для ПП «Чайківка» доцільно додатково придбати 10 дронів Agras, оцінювання ефективності використання додаткових дронів Agras T30 наведено нижче.

Зазначимо, що при внесенні засобів захисту рослин агродронами не утворюються технологічні колії, на частку котрих припадає близько 5% поля або урожаю.

Приблизно на 5 тис. га землі припадає 250 га технологічних колій, культура на такій площі вигоптуеться.

Таким чином, при урожайності соняшнику 3 т/га та вартості 1 т насіння 15,7 тис. грн, недоотримання урожаю становитиме:

$$750 \text{ т} * 15,7 \text{ тис грн.} = 11775 \text{ тис. грн.}$$

Це значна сума втрат, яку можна спрямувати на придбання більшої кількості дронів для обприскування полів.

Вартість одного дрона Agras T30 становить 1045 тис. грн.

Таким чином економічна ефективність від впровадження десяти дронів визначимо відношенням сумарного корисного ефекту до сумарних витрат:

$$E = \frac{11775}{1045 \cdot 10} = 1,127$$

Отримано показник $E > 1$, що доводить ефективність даного рішення.

Придбання ПП «Чайківка» 10 дронів Agras T30 дає змогу підвищити врожаність за рахунок мінімізації вигоптування полів самохідною сільськогосподарською технікою.

Отже, можемо зробити висновок, що використання сучасних інформаційних систем та дронів може суттєво покращити процеси управління виробничою діяльністю ПП «Чайківка». Інформаційні системи дають змогу в

автоматизованому режимі збирати та аналізувати дані щодо виробничої діяльності та складати плани витрат ресурсів. В свою чергу, застосування більшої кількості дронів Agras уможливить вирішення проблеми витоптування полів, збільшить врожайність культур. Також, застосування дронів передбачає здійснення ранньої діагностики проблем з рослинами, що уможливить прийняття оперативних рішень керівниками підприємства, спрямованих на усунення проблем.

3.2. Застосування елементів Performance Management в системі цілей організаційного розвитку ПП «Чайківка»

Необхідно зазначити, що результати проведеного аналізу системи управління персоналом ПП «Чайківка» дали змогу виявити негативну динаміку показників продуктивності праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом, як основи організаційного розвитку ПП «Чайківка» доцільно реалізувати елементи Performance Management, що передбачають управління ефективністю роботи персоналу.

В сучасних умовах змінюється суспільство під впливом політичних та економічних трансформацій, що призводить до появи нових тенденцій управління ефективністю. Глобальні компанії зосереджуються на гнучкості, прозорості, протекційності та комплексності підходу до управління, щоб адаптуватися до динамічного зовнішнього оточення. В останні роки провідні компанії у різних галузях приділяють значну увагу впровадженню системи Performance Management. Так, згідно статистики ClearCompany, станом на початок 2022 р. 98% компаній погоджуються з тим, що система Performance Management є необхідною та результативною [46].

Компанія ефективно працюватиме тоді, коли всі співробітники знають і поділяють мету, до котрої прямує та кожен в межах своїх обов'язків докладає максимальні зусилля, щоб її досягти. У результаті впровадження систем управління результативністю можливо досягти збільшення обсягів продажу продукції на 20-30 %. Виконання цього завдання буде досягатися за рахунок

злагодженої роботи всіх підсистем управління підприємством та функціональних напрямів: виробництва, сервісу, матеріально-технічного забезпечення, збуту продукції, управління персоналом. Таким чином, однією із ключових засад реалізації Performance Management є залучення до командної роботи, чітке відстеження отриманих результатів за напрямками діяльності підприємства та готовність працівників до організаційних змін [48, 49].

Гнучкість полягає у формуванні таких цілей, які дають можливість підприємству маневрувати, змінюватися та легко адаптуватися, залежно від змін у зовнішньому оточенні. Прозорість полягає в тому, щоб надавати працівникам можливість брати участь в формуванні рішень і цілей, ділитися знаннями та розуміти стратегічні вектори розвитку підприємства. Протекційність передбачає захист бізнесу та працівників шляхом аналізу ризиків та їх мінімізації у поточній діяльності.

Для досягнення цих цілей, можна використовувати методології Lean та основні засади project-менеджменту; комплексний підхід дає змогу підприємству розуміти її бізнес-модель як систему, у якій всі елементи взаємодіють між собою і впливають на показники ефективності діяльності.

Отже, доцільно формувати систему SMART-цілей діяльності, у якій потрібно враховувати: знання, навички і досвід команди і окремого фахівця; чітко формувати стратегічні вектори підприємства і команди; встановлювати співвідношення індивідуальних цілей працівника з цілями бізнесу; формувати програми та напрями навчання і розвитку працівників; визначити систему індикаторів результативності, на які працівник може впливати.

Найкраще, якщо вищезазначені параметри будуть представлені в єдиному документі або програмі, яка надасть можливість проводити якісне планування, відстежувати результати та оцінювати показники продуктивності у динаміці.

Традиційно, цикл управління продуктивністю включає серію подій, які повторюються протягом року, включаючи встановлення цілей на початку року, моніторинг прогресу та оцінювання результатів на кінець періоду.

Основною метою цього циклу є навчання працівників та підвищення загального показника продуктивності.

Чотири класичні фази цього циклу включають процеси планування, моніторингу, розвитку, оцінювання та винагороди за отримані кращі результати.

На етапі планування встановлюються конкретні цілі та завдання для команд і окремих працівників. Зазвичай цей етап проводиться один раз на рік. Зусилля працівників зосереджені на досягненні організаційних цілей. Також на цьому етапі проводяться дослідження для визначення орієнтирів бажаного прогресу, задля того, щоб організація мала змогу відстежувати показники ефективності.

Другий етап - моніторинг. На даному етапі визначається продуктивність на всіх етапах роботи, наявний безперервний зворотний зв'язок. Керівники та персонал мають змогу регулярно перевіряти, чи досягаються поставлені цілі, чи є необхідність у змінах, щоб виконати поставлені завдання. Метою цього етапу є допомога командам своєчасно виконувати плани та вирішувати поточні проблеми.

Третій етап - це огляд та розвиток. На цьому етапі передбачене навчання та удосконалення, необхідні для того, щоб допомогти команді чи працівнику підвищити кваліфікацію або взяти на себе більше відповідальності. Розвиток фокусується на покращенні як поточного набору навичок, так і на вивченні нових вмінь для реалізації складних завдань.

При досягненні високих показників результативності, працівники отримують матеріальну винагороду, щоб підтримати відчуття задоволеності від роботи.

Щоб забезпечити високу продуктивність персоналу, необхідно визнавати їх ефективну роботу та винагороджувати їх в кінці циклу. Існують різні види винагород, таких як місячні, квартальні та річні премії, надання автономії в спеціальних проектах:

- надання автономії в спеціальних проектах;

- підвищення зарплати;
- підвищення грейду;
- кар’єрне зростання;
- місячна, квартальна, річна премія;
- збільшення терміну відпустки;
- публічна похвала.

На наш погляд, з метою підвищення продуктивності праці в ПП «Чайківка» доцільно впровадити бонусну систему мотивації.

Проведемо оцінку ефективності нової мотиваційної програми, для цього визначимо показники продуктивності праці за нової, бонусної системи преміювання.

Розрахунок розміру бонусів для працівників ПП «Чайківка» виходячи з мінімального розміру заробітної плати станом на 01.03.2022 р. (6500 грн.) наведено в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Розрахунок бонусів для працівників ПП «Чайківка»*

Виконання плану	I рівень		II рівень		III рівень		VI рівень		V рівень	
	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн
100 і більше %	50	3250	90	5850	100	6500	70	4550	80	5200
96-99 %	40	2600	80	5200	90	5850	60	3900	70	4550
90-95 %	30	1950	70	4550	80	5200	50	3250	60	3900
85-89 %	20	1300	60	3900	70	4550	40	2600	50	3250

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової, бонусної, системи преміювання наведено в таблиці 3.2.1. Плановий обсяг виробництва та реалізації продукції доцільно установити на більш вищому рівню від попереднього року, щоб мотивувати співробітників до одержання вищого розміру премії.

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновки, що впровадження запропонованої бонусної системи мотивації персоналу спрямовано на

підвищення продуктивності праці в ПП «Чайківка», що в кінцевому підсумку обумовить збільшення виручки та прибутку підприємства.

Таблиця 3.2.2

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства за нової, бонусної, системи преміювання в ПП «Чайківка»*

Виручка від реалізації продукції до введення нової системи преміювання за 2022 рік, тис. грн.	Продуктивність праці працівників до введення нової системи преміювання за рік, тис. грн./ос.	Планова виручка реалізації продукції після введення нової системи преміювання, тис. грн.	% виконання плану	Продуктивність праці після введення нової системи преміювання, тис. грн./ос.	Зміна продуктивності праці, тис. грн./ос. (+/-)
68786,5	1463,54	85000	100	1808,51	+344,97
		80000	95	1702,13	+238,59
		76500	90	1627,66	+164,12
		72250	85	1537,23	+73,69

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Таким чином, бонусна система преміювання стане стимулом для персоналу ПП «Чайківка» для підвищення показників ефективності, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання винагороди у вигляді бонусів. Впровадження нової моделі мотивації підвищить ефективність менеджменту персоналу, а також показники діяльності підприємства.

Як було зазначено, однією із важливих засад забезпечення організаційного розвитку є внесення змін в організацію управління підприємством. На наш погляд, для досягнення вищих показників результативності доцільно внести наступні зміни до організаційної структури управління ПП «Чайківка» (додаток Д):

1.У відділі управління персоналом ПП «Чайківка» створити «Сектор навчання і розвитку». Розвиток персоналу є важливим фактором для зростання ефективності діяльності підприємства, у тому числі сільськогосподарського. Навчання і розвиток персоналу дають змогу підвищити кваліфікацію,

вдосконалити професійні навички, підвищити рівень мотивації працівників.

До даного сектору планується залучити наступних фахівців:

- відповідальний за визначення потреб у навчанні персоналу і організацію заходів з навчання;
- відповідальний за розвиток персоналу;
- відповідальний за оцінювання та аналіз ефективності навчання персоналу підприємства.

Насамперед, важливо забезпечити навчання нових працівників та перепідготовку персоналу з урахуванням сучасних технологій та вимог ринку. Для цього можна використовувати тренінги, семінари та інші форми навчання. Також потрібно забезпечити системний моніторинг та оцінювання роботи персоналу для виявлення слабких місць та удосконалення роботи підприємства в цілому. Для цього можна використовувати різні методи оцінки, такі як аналіз продуктивності, опитування персоналу.

2. Створити відділ контролю використання нових технологічних рішень, керівник якого буде підпорядковуваний директору підприємства. Це уможливить моніторинг ефективності застосування інформаційної системи агропромислового підприємства та пов'язаних з нею нових технологічних рішень для обробки полів (дрони Agras), а також контроль показників виробництва.

Таким чином, створення нового відділу та сектору є важливими кроками в управлінні організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Зазначимо, що сільськогосподарське підприємство має розвиватися стратегічно, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку та збільшити прибутковість. Для цього важливо визначити напрями подальшого удосконалення в рамках організаційного розвитку.

Одним із таких напрямів є підвищення ефективності виробництва. Для цього потрібно застосовувати нову техніку та впроваджувати нові технології

виробництва, вдосконалювати існуючі бізнес-процеси, використовувати сучасне обладнання та залучати кваліфіковані кадри. Також важливо здійснювати систематичний моніторинг виробничих процесів, щоб вчасно виявляти можливі проблеми та їх вирішувати.

Ще одним важливим напрямком є екологізація виробництва. Сьогодні дедалі більше споживачів вимагають від підприємств дотримання екологічних стандартів. Тому важливо здійснювати сільськогосподарське виробництво за принципами сталого розвитку та екологічної відповідальності. Це може включати в себе використання екологічно чистих технологій та матеріалів, утилізацію відходів та інші заходи.

Всі вищезазначені напрями потребують системного та цілеспрямованого підходу до управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства: мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Важливо також враховувати ресурсні можливості підприємства та ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій та розширенням виробництва.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. На основі систематизації підходів до визначення сутності категорії «організаційний розвиток підприємства» визначено, що це складне поняття, в основу якого покладене науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довгострокових програм організаційних змін. Досягнення цілей організаційного розвитку відбувається за рахунок удосконалення виробничої, техніко-технологічної, інформаційної та інших підсистем менеджменту. При цьому передбачені зміни в організаційній структурі управління з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі і забезпечення внутрішньої інтеграції, у результаті чого досягається підвищення ефективності функціонування підприємства. Зростання потенціалу розглядається з позиції удосконалення системи управління персоналом, орієнтованої на навчання, розвиток та залучення до командної роботи.

Доведено, що управління організаційним розвитком полягає в тому, що керівництво підприємства приймає рішення, що спрямовані на зростання показників результативності компанії у вищезазначених напрямках діяльності. Цього можна досягнути шляхом впровадження та використання нововведень.

Визначено, що на сьогодні не існує універсальної моделі управління організаційним розвитком; найкраще дотримуватися базових принципів ситуаційного підходу до менеджменту та поєднувати різні моделі, залежно від управлінської ситуації.

2. Обґрунтовано значущість удосконалення системи управління персоналом для досягнення цілей організаційного розвитку підприємства. Зокрема, доцільно впроваджувати зміни для підвищення продуктивності праці на основі формування у працівників уміння працювати в команді, сучасного економічного мислення, підвищення професійної майстерності працівників та розвитку кадрового потенціалу.

З'ясовано, що оцінювання ефективності системи управління персоналом

в контексті організаційного розвитку можливе з використанням наступних показників: продуктивність праці (трудомісткість, виробіток в вартісному, трудовому й натуральному вимірі), обсяг виробництва, фондоозброєність праці, коефіцієнт якості праці, рівень конкурентоспроможності персоналу та ін.; аналіз структури персоналу.

За результатами аналізу показників фінансового стану та виробничо-господарської діяльності ПП «Чайківка» визначено, що на підприємстві застосовується трикрокова модель проведення організаційних змін «розморожування-зміни-заморожування», запропонована американським психологом К. Левіном.

Результати PEST-аналізу довели, що серед чинників зовнішнього середовища найбільший вплив на діяльність ПП «Чайківка» здійснюють політичні та економічні фактори, зокрема, зміни законодавства, що регулює діяльність сільськогосподарських підприємств, відбувається зростання цін на засоби захисту рослин та добрив іноземних виробників, що відповідають міжнародним стандартам. Водночас, позитивним є вплив фактора "Технології", оскільки використання нових технологій вирощування сільськогосподарської продукції та ІТ-технологій, може забезпечити ефективне виробництво.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно використовувати нові технологічні рішення для обробки полів засобами захисту рослин (сільськогосподарські дрони), а також впроваджувати програмне забезпечення. Застосування цих нововведень у комплексі позитивно вплине на показники ефективності діяльності на ПП «Чайківка».

Обґрунтовано, що управління організаційним розвитком на ПП «Чайківка» потребує застосування елементів Performance Management, що спрямовано на удосконалення системи управління персоналом та передбачає зміни до організаційної структури управління підприємством.

З огляду на вищезазначені положення, удосконалення організаційної структури управління полягає у наступному:

1. у відділі управління персоналом доцільно створити сектор навчання і розвитку, фахівці якого будуть визначати потреби у навчанні персоналу, здійснювати організацію заходів з навчання, а також оцінювати їх результативність.

2. створення відділу контролю використання нових технологічних рішень, фахівці якого будуть виконувати функції перевірки інформаційного забезпечення та якості застосування сільськогосподарських дронів для обробки полів засобами захисту рослин.

Доведено доцільність застосування бонусної системи мотивації працівників, що спрямовано на підвищення продуктивності праці в ПП «Чайківка».

Таким чином, результатом управління організаційним розвитком на агропромисловому підприємстві є удосконалення діяльності на основі економічно обґрунтованої доцільності нововведень у сфері виробництва, техніки і технологій, системі управління персоналом, організації управління, що в комплексі забезпечить досягнення вищих показників економічної, соціальної та організаційної ефективності і можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердиченко В.О., Мастепан С.М. Аналіз стратегій організаційного розвитку виробничих структур. URL: https://af.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-AUTOMOBILE/Технічної_експлуатації_та_сервісу_автомобілей/Student_science/2021/TESA_Berduchenko_2021.pdf
2. Белко І. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2017. №1. С. 23-32.
3. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278-287. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
4. Геращенко І. М., Олехнович В. В. Формування та планування стратегії управління організаційним розвитком. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 233-236.
5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
6. Гончаров Ю.В. Проблеми та перспективи організаційного розвитку енергетичних холдингів України. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 110-120.
7. Граціотова Г.О. Управління змінами в забезпеченні розвитку виноробного підприємства. Автореферат дисертації за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2020. 24 с.
8. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Міжнародні економічні відомості*. 2018. № 11. С. 43–50.
9. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне

забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 4-13. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.040413.

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

11. Дунська А.Р. Управління організаційним розвитком підприємств : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.

12. Дюк А. А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3 (69). С. 67-72.

13. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 55-59.

14. Запухляк І.Б. Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.

15. Іващенко А.Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19(2). С. 283-297. DOI: 10.18524/2413-9998.2020.2(45).201435

16. Іщук С.О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2005. № 3. С. 48-56.

17. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. № 4(1). С. 69-77.

18. Коломицева О., Васюк Н. Формування методики оцінювання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 38. Ч. 2. С. 135.

19. Коренюк Л.В., Чернявський М.В. Управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 50. С. 41–48. DOI: 10.32841/2413-2675/2021-50-4.

20. Коренюк П.І., Чекалова Н.Е., Лагода Л.В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 33. С. 4–12.

21. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 1(4), С. 90-98.

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

23. Королюк А. Л. Забезпеченість сільськогосподарських підприємств виробничим потенціалом. Грудневі читання. Стійкість бізнесу і добробут домогосподарств: фінансові та соціальні аспекти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 грудня 2022 р. Київ, 2022. Вип. XIV. С. 46.

24. Крамаренко І. С. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств: фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7476> (дата звернення: 05.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.54

25. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 2. № 6. С. 46-51.

26. Офіційний сайт ПП «Чайківка» URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34247286>

27. Пархоменко Н. Формування стратегії організаційного розвитку підприємства в умовах змін міжнародного середовища. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2022. №1(19), С. 20-27. DOI: 10.26661/2522-1566/2022-1/19-02.

28. Побережна Н.М. Управління ефективністю застосування виробничого потенціалу машинобудівних підприємств. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2012. № 9(34). Ч. 2. 42 с.

29. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24–32.

30. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20)

31. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

32. Сарай Н.І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 100-103.

33. Свістунов О.С. Концептуальні основи управління організаційним розвитком технологічних процесів підприємств машинобудівного комплексу. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 112–118.

34. Стахурська С. А., Ткачук С. В., Стахурський В. О. Менеджмент змін в розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI. 2020*. Вип. № 3. С. 102–108.

35. Степанюк Н.С. Особливості управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 136-138.

36. Судомир С.М. Методологія формування результативного

управління розвитком соціально-економічних систем. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 3-9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.3

37. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. №5. С. 167-170.

38. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322-329.

39. Ходаківська О.В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: зб. наук. праць*, Київ, 2020. С. 116-120.

40. Швіндіна Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 60–64.

41. Шевченко Л.С. Управління організаційним розвитком: методологічний аспект проблеми. *Науково-технічний збірник України*. 2016. № 71. С. 131-138.

42. Шматько Н.М. Теоретико-методологічні засади організації управління сталим організаційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3(494). С. 365–372.

43. Шумінська О.Б. Організаційний розвиток соціально-економічних систем. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2019. № 1. С. 348-354.

44. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 214–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>

45. Chernov S.I., Haiduchenko S. O., Dobryn S. V., Kipa M. A. Defining the objectives of enterprise strategic management depending on the level of its financial

potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 2. № 29. С. 236-247. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/172359/173409>

46. ClearCompany URL: <https://www.clearcompany.com>

47. Narasimha Rao Vajjhala. Introduction to Agricultural Information Systems. Opportunities and Strategic Use of Agribusiness Information Systems (pp.1-12), 2021. URL:

https://www.researchgate.net/publication/348124252_Introduction_to_Agricultural_Information_Systems

48. Performance Management: Best Practices and Examples URL: <https://www.valamis.com/hub/performance-management>

49. The 4 Stages of a Performance Management Cycle URL: <https://engagedly.com/the-4-stages-of-a-performance-management-cycle/>

50. Офіційний сайт PreAgri URL: <https://preagri.com/index.htm>

ДОДАТКИ

Додаток А

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Економічний факультет
Кафедра страхування, банківської справи та ризик-менеджменту
Фонд гарантування вкладів фізичних осіб
Університет менделя (Чехія)
Ліга страхових організацій України
Асоціація «Страховий бізнес»
Центр бізнес-стратегій «Перспектива»
Aflaton International

XIV Міжнародна науково-практична конференція

ГРУДНЕВІ ЧИТАННЯ

*«Стійкість бізнесу і добробут домогосподарств:
фінансові та соціальні аспекти»*

1-2 грудня 2022 року

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

КИЇВ – 2022

ЗМІСТ

Адамович М.І. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ	6
Баранов А.Л. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ БІЗНЕСОМ	7
Березовенко Т.Ю. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ДИСТАНЦІЙНОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ	9
Васильченко З.М. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА	11
Версаль Н.І., Балицька М.В., Ерастов В.І. ФІНАНСОВИЙ ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ: ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ	13
Вовченко Н.Ю. ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КЛІМАТИЧНИМИ РИЗИКАМИ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	15
Волосович С.В. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	17
Герасимчук В.Г., Андрос С.В. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ	19
Герус Д.О. РОЗВИТОК РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В США	21
Гричук В.С. ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА ПРИ НАРОДЖЕННІ ДИТИНИ В УКРАЇНІ: НЕДОЛІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	22
Гудзинська Л.Ю. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ РЕГУЛЯТОРА НА РИНКУ РЕЙТИНГУВАННЯ В УКРАЇНІ	24
Гудзь Г.О. ФУНКЦІОНАЛЬНІ РОЛІ СТРАХОВОГО БРОКЕРА НА СТРАХОВОМУ РИНКУ	26
Дерев'янчук В.Е. ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПРИВАТНІ ІНВЕСТИЦІЇ	27
Дмитренко К.І. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	28
Жук К.Д. РОЛЬ НБУ У ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	30
Заваженко А.О. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОБУТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
Загороднюк Ю.В. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ УКРАЇНИ	34
Іщенко К.А. РОЗВИТОК МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	35
Каракай А.В., Закрушевський Р.О. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ТА СВІТУ	37
Кіслова А.О. ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОБУТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ У ВОЄННИЙ ЧАС	39
Коваль В.В. ЗАХИСТ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ У НАКОПИЧУВАЛЬНОМУ СТРАХУВАННІ ЖИТТЯ	41
Корень К.В. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ	43
Корень К.В. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	45
Королюк А.Л. ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	46
Красьоха О.В. НЕДЕРЖАВНЕ ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ	48
Кривенко В.Ю. РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	50

- надмірна кредитоспроможність, що може призвести до значних витрат за позиками та, за негативного сценарію, до вилучення застави, втрати контролю над компанією теперішніми власниками та банкрутства (середня ймовірність настання збитку та втрат) [3].

Зауважимо, що створення системи фінансової безпеки банку має охоплювати такі сфери:

1. розроблення методологічної бази – нормативних документів з фінансової безпеки;
2. підбір і навчання співробітників банку з питань фінансової безпеки;
3. закупівля та встановлення необхідного обладнання для діяльності банку;
4. розробка і впровадження програмного забезпечення;
5. організація доступу до ринку і системи бізнес-аналізу;
6. ув'язка наявних нормативних актів із новими нормативними актами з фінансової безпеки;
7. координація комунікацій і документообігу [4].

Для оцінки фінансової безпеки банку важливо використовувати показники, які дадуть можливість визначити рівень впливу загроз на його діяльність, і зокрема, такі:

- показники, які характеризують ефективність діяльності банку (ефективність операцій з процентними коштами, рентабельність активів, рівень процентної маржі, ефективність роботи банку, ефективність комісійної діяльності, прибуток на одного працівника);

- показники, які характеризують рівень його захищеності та здатність протистояти кризовим явищам (ліквідність, рівень проблемних кредитів, коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань, коефіцієнт достатності капіталу, співвідношення отриманих і виданих міжбанківських кредитів, загальна валютна позиція).

Крім того, можуть бути використані якісні методи оцінки рівня фінансової безпеки банку, які базуються на використанні експертних оцінок під час визначення певних параметрів.

Отже, використання вищезазначених методик для оцінювання рівня фінансової безпеки банку дасть можливість вчасно виявляти зародження кризових ситуацій, визначати їх причини та здійснювати управлінські заходи із ліквідації, попередження і запобігання наявним і потенційним загрозам.

1. Щербатих Д. В., Шпильовий Б. В. Підходи та загрози до формування фінансово-економічної безпеки банківських установ. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 1. С. 141–148.
2. Ситник Н.С., Васюків І.М. Фінансова безпека банків як один зі складників фінансової безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського, серія «Економіка і управління». 2008. Том 29 (68). № 6. С. 129-132 <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/29-1.pdf>
3. Kim, H., Batten, J. A., & Ryu, D. (2020). Financial crisis, bank diversification, and financial stability: OECD countries. *International Review of Economics & Finance*, 65, pp. 94-104.
4. Belyakova, O. V., & Pyrkina, N. A. (2021). App-based multimedia in foreign language teaching: Options for language learner. In S. Ashmarina, V. Mantulenko (Eds.), *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy. Lecture Notes in Networks and Systems*, 133, pp. 549-557.

ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Королюк Анастасія Леонідівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

В умовах ринкової економіки найбільших успіхів у конкурентній боротьбі досягають підприємства, які швидко реагують на зміни в уподобаннях споживачів, враховують тенденції впливу зовнішніх факторів, ефективно адаптують стратегію розвитку підприємства відповідно до їх динаміки. Таким чином, актуальною є проблема дослідження потенційних можливостей підприємства з точки зору ефективності його діяльності. Організація може мати трудовий, виробничий, фінансовий та інші види потенціалу. Водночас, кожне підприємство має набір нематеріальних і матеріальних ресурсів і з урахуванням цілей і завдань, які перед ним стоять, ці ресурси визначають виробничий потенціал даної організації.

Таблиця 1. Трактуювання поняття «виробничий потенціал»

Автор	Визначення
Крамаренко І. [1, с.4]	Виробничий потенціал підприємства визначається системною єдністю факторів, які дозволяють підприємству виконувати певні функції при досягненні поставлених цілей.
Ішук С. [2, с.7]	Виробничий потенціал – це складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком.
Побережна Н. [3, с.9]	Виробничий потенціал – це властивості підприємства забезпечувати розвиток та здійснення виробничої діяльності згідно з компетенціями як наявними можливостями внутрішнього середовища та умовами, очікуваннями й обґрунтованими вимогами зовнішнього оточення, що забезпечується ефективним використанням економічних ресурсів
Сарай Н. [4, с.8]	Виробничий потенціал підприємства – це його можливості щодо виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури й якості в потрібній споживачам кількості
Коломицева О., Васюк Н. [6, с.10]	Виробничий потенціал – це сукупність ресурсів, які перебувають в її розпорядженні, для відтворювальної діяльності

Проаналізувавши вищевказані визначення, можна зробити висновок, що виробничий потенціал підприємства – це взаємодія трудових, виробничих та інших ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кількісні та якісні параметри цих ресурсів та рівень їх інтеграційної взаємодії визначають виробничі можливості підприємства як суб'єкта господарювання. Проте, виробничий потенціал визначає лише здатність підприємства виробляти товари чи послуги, а тому не може бути об'єктивною мірою його корисності. Виробничий потенціал підприємства може бути повністю реалізований, якщо характеристики і склад його компонентів відповідають певним параметрам продукції, що випускається. Категорія «якість продукції» нерозривно пов'язана з виробничою діяльністю підприємства. З цим стикаються як споживачі, так і виробники. Якість товару є важливим показником, на який орієнтується покупець при прийнятті рішення про покупку. Вона слугує матеріальною основою, за допомогою якої споживачі можуть задовольняти свої потреби.

Нині можна досягнути успіху лише за наявності високоякісних продуктів; на міжнародному та внутрішньому ринках, перш за все, користується попитом продукція високої якості. Товари низької якості не завжди можна продати навіть за низькими цінами. Тому проблема якості продукції має значний вплив на виробничий потенціал підприємства [5, с.113; 7, с.12].

На підприємствах аграрного сектору економіки широко використовується ручна праця, насамперед це стосується овочівництва, садівництва і тваринництва. Отже, для забезпечення якості необхідно мотивувати працівників, іншими словами, для конкурентоспроможного та успішного функціонування сільськогосподарського підприємства необхідний комплекс способів і методів, за допомогою яких керівництво підприємства могло б підвищити ефективність роботи персоналу.

Діяльність сільськогосподарського підприємства має низку особливостей:

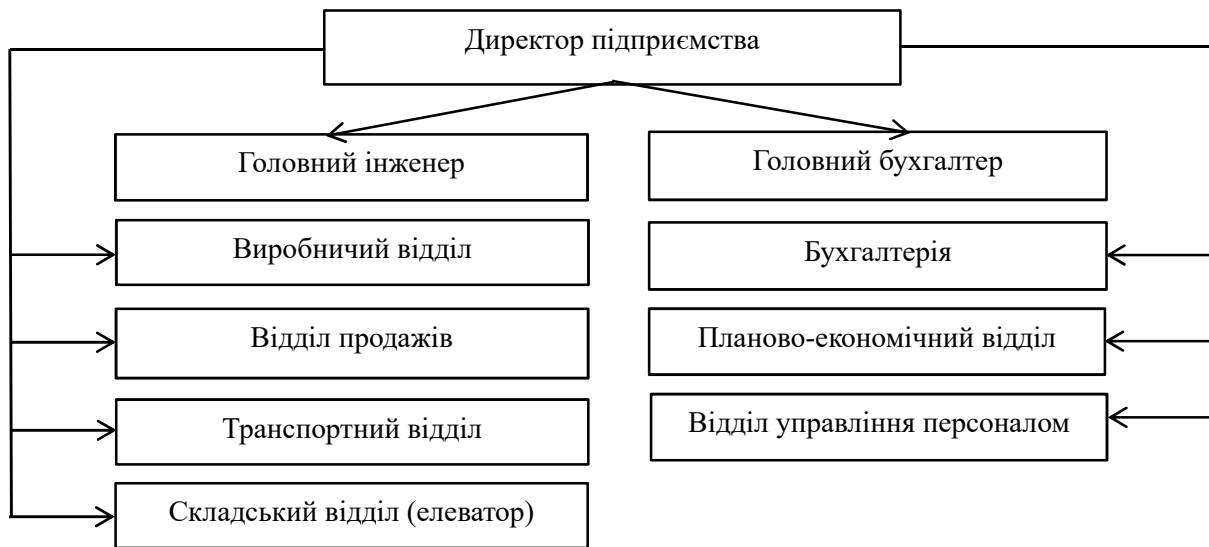


Рис. Б. Організаційна структура управління ПП «Чайківка»*

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2021	01	01
Приватне підприємство "Чайківка"	за ЄДРПОУ	34247286		
Територія ЖИТОМИРСЬКА	за КОАТУУ	1825010100		
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб	64			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Пушкінська, буд. 4, м. РАДОМИШЛЬ, РАДОМИШЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12201	0680641645		

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	-			
первісна вартість	1001	-	-			
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	12 274,7	15 083,7			
первісна вартість	1011	18 043,5	23 192,8			
знос	1012	(5 768,8)	(8 109,1)			
Довгострокові біологічні активи	1020	40,6	35,8			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	12 315,3	15 119,5			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	48 968,7	56 556,4			
у тому числі готова продукція	1103	39 025,5	43 051,5			
Поточні біологічні активи	1110	1 468,6	56,8			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 563,7	923,8			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	141,4	265,6			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	992,0	3 721,7			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 254,3	539,7			
Витрати майбутніх періодів	1170	5,7	5,2			
Інші оборотні активи	1190	169,9	154,4			
Усього за розділом II	1195	54 564,3	62 223,6			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	66 879,6	77 343,1			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44 013,9	52 077,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	46 013,9	54 077,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 305,1	4 718,3
розрахунками з бюджетом	1620	264,1	59,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	31,7	36,9
розрахунками з оплати праці	1630	100,2	121,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 164,6	18 329,3
Усього за розділом III	1695	20 865,7	23 265,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	66 879,6	77 343,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 476,7	52 418,8
Інші операційні доходи	2120	7 724,1	1 912,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 200,8	54 330,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49 219,0)	(51 228,4)
Інші операційні витрати	2180	(1 917,9)	(2 632,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51 136,9)	(53 860,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 063,9	470,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 063,9	470,2

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП ТИЩЕНКО
ГРИГОРІЙ
ВІТАЛІЙОВИЧ
ЕП РОМАНЧУК
ТАННА
СТЕПАНІВНА

ГРИГОРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

РОМАНЧУК ГАННА СТЕПАНІВНА

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Приватне підприємство "Чайківка"	за ЄДРПОУ	2022	01	01
Територія ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТТГ 1	34247286		
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	UA18040450010049683		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб 62		01.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Пушкінська, буд. 4, м. РАДОМИШЛЬ, РАДОМИШЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12201		0686041645		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	15 083,7	18 049,1	
первісна вартість	1011	23 192,8	29 172,0	
знос	1012	(8 109,1)	(11 122,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	35,8	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	15 119,5	18 049,1	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	56 556,4	78 723,5	
у тому числі готова продукція	1103	43 051,5	54 096,9	
Поточні біологічні активи	1110	56,8	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	923,8	1 603,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	265,6	1 609,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 721,7	19 987,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	539,7	1 441,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	5,2	6,5	
Інші оборотні активи	1190	154,4	976,1	
Усього за розділом II	1195	62 223,6	104 348,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	77 343,1	122 398,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	-	19,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 077,8	91 223,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	54 077,8	93 242,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 718,3	3 987,6
розрахунками з бюджетом	1620	59,5	66,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	36,9	43,1
розрахунками з оплати праці	1630	121,3	154,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 329,3	24 903,7
Усього за розділом III	1695	23 265,3	29 155,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	77 343,1	122 398,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 860,8	51 476,7
Інші операційні доходи	2120	3 113,7	7 724,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	104 974,5	59 200,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63 789,0)	(49 219,0)
Інші операційні витрати	2180	(2 039,6)	(1 917,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(65 828,6)	(51 136,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	39 145,9	8 063,9
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	39 145,9	8 063,9

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП ТИЩЕНКО
ГРИГОРІЙ
ВІТАЛІЙОВИЧ
ЕП РОМАНЧУК
ТАННА
СТЕПАНІВНА

ГРИГОРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

РОМАНЧУК ГАННА СТЕПАНІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Приватне підприємство "Чайківка"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТТГ 1	34247286
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	UA18040450010049683
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб 60		01.11
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон Пушкінська, буд. 4, м. РАДОМИШЛЬ, РАДОМИШЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12201		0686041645

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	18 049,1	21 426,5
первісна вартість	1011	29 172,0	37 086,9
знос	1012	(11 122,9)	(15 660,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18 049,1	21 426,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	78 723,5	102 666,2
у тому числі готова продукція	1103	54 096,9	72 764,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 603,6	2 287,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 609,7	1 536,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 987,8	671,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 441,7	14 568,5
Витрати майбутніх періодів	1170	6,5	7,7
Інші оборотні активи	1190	976,1	341,3
Усього за розділом II	1195	104 348,9	122 079,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	122 398,0	143 506,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	19,1	19,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	91 223,7	111 292,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	93 242,8	113 312,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 987,6	3 819,1
розрахунками з бюджетом	1620	66,3	56,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	43,1	40,4
розрахунками з оплати праці	1630	154,5	139,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 903,7	26 139,3
Усього за розділом III	1695	29 155,2	30 194,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	122 398,0	143 506,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68 786,5	101 860,8
Інші операційні доходи	2120	4 877,4	3 113,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 663,9	104 974,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49 566,1)	(63 789,0)
Інші операційні витрати	2180	(4 028,7)	(2 039,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(53 594,8)	(65 828,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	20 069,1	39 145,9
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	20 069,1	39 145,9

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП ТИЩЕНКО
ГРИГОРІЙ
ВІТАЛІЙОВИЧ
ЕП РОМАНЧУК
ТАННА
СТЕПАНІВНА

ГРИГОРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

РОМАНЧУК ГАННА СТЕПАНІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

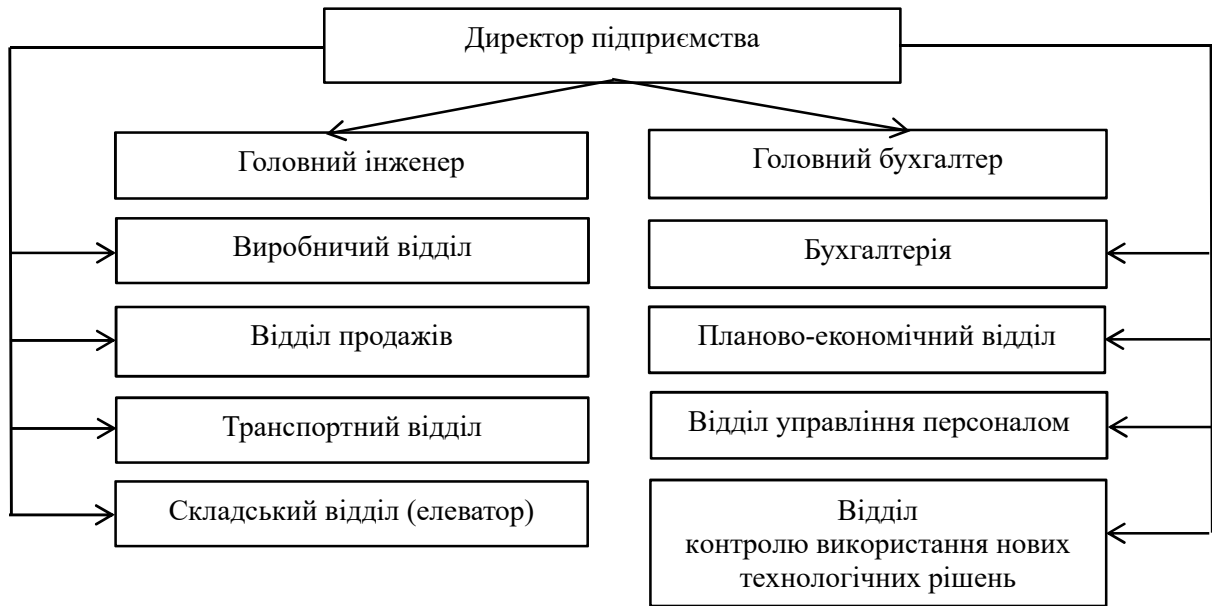


Рис. Д. Удосконалена організаційна структура управління ПП «Чайківка»*

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

АНОТАЦІЯ

Королюк А. Л. Управління організаційним розвитком агропромислового підприємства. – Рукопис

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент організацій та адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління організаційним розвитком агропромислового підприємства. Роботу присвячено питанням організаційного розвитку та виділено ключові аспекти цього процесу. У роботі обґрунтовано теоретичні основи та методичні підходи до управління організаційним розвитком на агропромислових підприємствах і визначено напрями його вдосконалення. Зокрема, проведено аналіз сільськогосподарського підприємства за допомогою PEST-аналізу та виділено стратегічні чинники, які впливають на організаційний розвиток у даній галузі. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних змін та підвищення ефективності управління організаційним розвитком агропромислового підприємства.

Ключові слова: організаційний розвиток, організаційні зміни, сільськогосподарське підприємство, стратегія, PEST-аналіз, агропромислова галузь.

SUMMARY

Koroliuk, Aastasiia L. Managing Organizational Development of an Agricultural Enterprise. - Manuscript

Master's qualification work, by the specialty 073 "Management," educational and scientific program "Management of Organization and Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The aim of thesis is to justify the theoretical and methodological aspects and develop practical recommendations for improving the process of managing organizational development in an agro-industrial enterprise. The master's thesis addresses the issues of organizational development and highlights key aspects of this process. The thesis provides a rationale for the theoretical foundations and methodological approaches to managing organizational development in agro-industrial enterprises and identifies directions for its improvement. Specifically, an analysis of the agricultural enterprise is conducted using PEST analysis, and strategic factors influencing organizational development in this industry are identified. Practical recommendations are proposed for implementing strategic

changes and enhancing the effectiveness of managing the organizational development of the agro-industrial enterprise.

Keywords: organizational development, organizational changes, agricultural enterprise, strategy, PEST analysis, agro-industrial sector.