

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління організаційним розвитком підприємства
(на прикладі ТОВ «Петрол Поділля», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. 18133.01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група Мом-22-1 Віталій КОПИЛОВ

Шифр

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н, професор каф.МА Микола ЙОХНА

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА Олена КОСЮК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

та адміністрування

_____ 2023р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 202_____ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Копилова Віталія Костянтинівича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління організаційним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Петрол Поділля», м. Хмельницький)

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023р. №30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні аспекти управління організаційним розвитком фірми 2. Дослідження ефективності діяльності ТОВ «Петрол Поділля» 3. Рекомендації щодо управління організаційним розвитком ТОВ «Петрол Поділля».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Порівняння організаційний розвиток та організаційні зміни 2. Процес управління організаційним розвитком підприємства. 3 Аналіз впливу факторів макросередовища. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Петрол Поділля». 5. Динаміка структури посівних площ «Петрол Поділля» 6. Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля». 7. Модель стратегічного управління витратами. 8 Рекомендації з управління організаційним розвитком ТОВ «Петрол Поділля»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Копилов В.К. Управління організаційним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Петрол Поділля», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота магістра: 66 с., 12 рисунків, 18 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти управління організаційним розвитком фірми. Розкрито сутність поняття організацій розвитку та організаційні зміни. Висвітлено технологію управління організаційним розвитком. Охарактеризовано стратегії управління організаційним розвитком.

З метою дослідження рівня управління організаційним розвитком ТОВ «Петрол Поділля» наведено загальну характеристику фірми. Здійснено аналіз діяльності ТОВ «Петрол Поділля». Зроблено відповідні висновки щодо подальшого розвитку фірми.

Для управління організаційним розвитком підприємства ТОВ «Петрол Поділля» в роботі представлено комплекс управлінських рішень щодо організаційного розвитку. Запропоновано запровадження стратегічної моделі управління витратами, удосконалення структури ресурсного потенціалу, активізація маркетингової діяльності

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Зв'язок дефініцій «організаційний розвиток» та «організаційні зміни»	8
1.2 Технологічні аспекти управління організаційним розвитком підприємства	13
1.3 Механізм управління організаційним розвитком	17
Висновки до розділу 1	20
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»	22
2.1 Характеристика зовнішнього середовища функціонування	22
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Петрол Поділля»	25
2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля»	31
Висновки до розділу 2	
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»	40
3.1 Запровадження стратегічної моделі управління витратами ТОВ «Петрол Поділля»	40
3.2 Удосконалення структури ресурсного потенціалу ТОВ «Петрол Поділля»	46
3.3 Активізація маркетингової діяльності ТОВ «Петрол Поділля»	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Становлення і розвиток національної економіки обґрунтовує об'єктивну необхідність оцінювання трансформаційних процесів, які відбуваються в організаціях. Швидкість їх постійно збільшується, що вимагає від фірм адаптації до численних змін, появи новітніх технологій в усіх сферах діяльності, швидкого пристосування до нових умов. У таких умовах фірмам потрібно ретельно продумати та впровадити нову ефективну систему управління організаційним розвитком, яка повинна забезпечувати високу ефективність функціонування.

Організаційний розвиток можна представити як довгострокову роботу щодо вдосконалення можливостей фірми з метою вирішення внутрішніх проблем і забезпеченні високого ступеня адаптації до змін умов зовнішнього середовища.

Використання ефективних інструментів управління організаційним розвитком дає можливість не тільки підвищити адаптивність підприємства до вимог зовнішнього середовища, але й реалізовувати концепцію постійного вдосконалювання його складових внутрішнього середовища.

Різні аспекти теорії та практики управління організаційним розвитком є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких, як: Гвішіані Д.М., Адизес І., Денисюк О.В., Коренюк П.І., Дорошук Г.А., Крупа К., Мельник О.Г., Робсон М. Ралко О.С. та ін. У їхніх роботах висвітлюється сутність змін в організації, основні сучасні концепції, управління організаційним розвитком.

Однак, економічні умови функціонування суб'єктів господарювання постійно змінюються, що обумовлює необхідність здійснення системних досліджень та на цій основі постійного удосконалення теоретичних та методичних основ управління організаційним розвитком на підприємствах, що і визначає актуальність теми дипломної магістерської роботи.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність та види організаційного розвитку;
- проаналізувати еволюцію підходів до розуміння змісту організаційного розвитку;
- розглянути завдання та процес управління організаційним розвитком фірми;
- здійснити аналіз особливостей організаційних змін та методів організаційного розвитку;
- визначити і обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних організаційних змін з метою забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи магістра виступає процес управління організаційним розвитком на підприємстві.

Предметом дослідження є підходи та методи здійснення організаційних змін і забезпечення організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, переліку джерел посилання.

Для досягнення визначеної мети у роботі завдань використано різні методи та прийоми дослідження: метод наукової абстракції; метод порівняння; ситуаційний підхід; методи структурно-логічного аналізу. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel.

Основні положення дипломної роботи магістра були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених Кропивницький, 2023. (Копилов В., Йохна М. Теоретичні аспекти управління організаційним

розвитком)

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зв'язок дефініцій «організаційний розвиток» та «організаційні зміни»»

В сучасній економічній літературі виділяють основні підходи до управління організаційним розвитком (далі ОР) фірми:

- об'єктивний (основною метою аналізу виступають процеси);
- суб'єктивний (основною метою аналізу виступає система взаємовідносин різних організаційних елементів);
- інтегральний (основною метою аналізу виступають механізми поєднання об'єктивного і суб'єктивного підходів).

На основі зазначених підходів науковці визначають наступні цілі управління організаційним розвитком:

- розподіл ресурсів для ОР;
- управління процесом ОР;
- формування організаційного потенціалу;
- управління та контроль ОР відповідно до поставлених цілей;
- зміна організаційних цілей і організаційних заходів у випадку невідповідності.

Управління ОР підприємства зазвичай розглядають як комплекс заходів і рішень, призначенням яких стає забезпечення постійного вдосконалення і стійкості на стратегічному, тактичному і операційному рівнях підприємства. Сутність ОР підприємства полягає у запланованому формуванні та забезпеченні довгострокової внутрішньої адаптивності підприємства відносно зовнішніх змін, які постійно виникають. Визначаючи цілі ОР, необхідно сформулювати основні

напрями розвитку (узгодження структур, людей, стратегії, бізнес-процесів, культури), джерела забезпечення стабільності розвитку, вектор супутнього самонавчання і саморефлексії.

ОР на стратегічному рівні завжди спрямований на формування перспективного вдосконалення процесів організаційного відновлення, який можна досягнути лише довгостроковій перспективі через істотної зміни управлінських і організаційних характеристик. На тактичному рівні є можливість коригувати проміжні цілі та відповідні заходи. На оперативному рівні формується первинна діяльність організаційних елементів. Загальні характеристики ОР, визначені дослідниками Г.Забродською, Л.Забродською, наведені на рисунку 1.1 [1].



Рисунок 1.1 – Загальні характеристики організаційного розвитку фірми

Управлінню організаційним розвитком підприємства властиві такі завдання:

- діагностика стану фірми;
- формулювання стратегії, цілей та бачення;
- оптимізація організаційної структури та процесів.
- розвиток системи комунікацій;
- формування ефективної системи управління персоналом;
- формування корпоративної культури (цінностей, установок, поведінки, клімату тощо).

В життєвому циклі фірми відбуваються бізнес-процеси, що передбачають формування та зміну структури для поліпшення певних організаційних характеристик.

Багато дослідників займалися вивченням поняття ОР, але відсутнє єдине узгоджене розуміння поняття «організаційний розвиток». Основні визначення різних науковців наведені в Додатку А. Зазначимо одно з них, для використання в роботі.

Організаційний розвиток підприємства – це процес формування, накопичення і використання стратегічних здатностей для зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції підприємства, дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення встановлених цілей.

Поруч з поняттям «організаційний розвиток» доцільно розглядати ще й поняття «організаційні зміни».

Таблиця 1.1 – Порівняння організаційний розвиток та організаційні зміни [4]

Характеристика	Організаційний розвиток	Організаційні зміни
1	2	3
За масштабом/ рівень прийняття рішень	В цілому по всьому підприємству, але може починатися на різних рівнях ієрархії	Як по окремих відділах, так в цілому по підприємству

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Тривалість/ Періодичність	Необхідно постійно/ систематично виконувати дії, що в подальшому виведуть підприємство на новий етап розвитку (реорганізація, диверсифікація та інших змін)	Періодично доцільно зміни в усіх відділах, для пришвидшення реагування на зміни ЗС, забезпечення швидкого проведення організаційних змін, з метою орієнтації на розвиток підприємства
Соціальна орієнтація/ спрямованість	Орієнтовані на перетворення/ перехід на нові рівні розвитку підприємства, управління культурою підприємства, використання методів управління організаційною поведінкою	Орієнтація на підвищення ефективності управління підприємством, з метою пристосування працівників до нововведень для збереження/підвищення конкурентоздатності підприємства
Вид кризи, що відбувається на підприємстві	Стратегічна криза/ кадрові умови	Криза ліквідності/ виробничі/ операційні умови
Оперативність/ швидкість реагування	Орієнтація на довгострокову роботу з підвищення здатності підприємства оновлюватися, швидко реагувати на внутрішні та зовнішні сигнали	Швидка реакція на сигнали середовища шляхом врахування тенденцій його розвитку, оперативна адаптація до змін в середовищі

Можна зробити висновок, що поняття «організаційний розвиток» є ширшим в порівнянні з «організаційними змінами».

Основні компоненти організаційного розвитку підприємства[5]:

- Мета організаційного розвитку проявляється в посиленні здатності підприємства вирішувати поточні проблеми, посиленні вміння підприємства реагувати/прогнозувати на виклики у майбутньому;

- Організаційний розвиток орієнтується на здатність організацій навчатися;
- Для визначення цілей ОР необхідно розглядати підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів, також в процесі організаційного розвитку проводиться робота з групами;
- В процесі ОР достатньо уваги приділяється формування організаційної культури підприємства;
- основу ОР формують свідомі(визначені), а не випадкові зміни;
- ОР включає процес оцінки, яка передбачає комплексне всебічне вивчення діяльності;
- ОР спрямований на довготривалий процес;
- ОР спрямований на підвищення ефективності підприємства відповідно встановлених цілей.

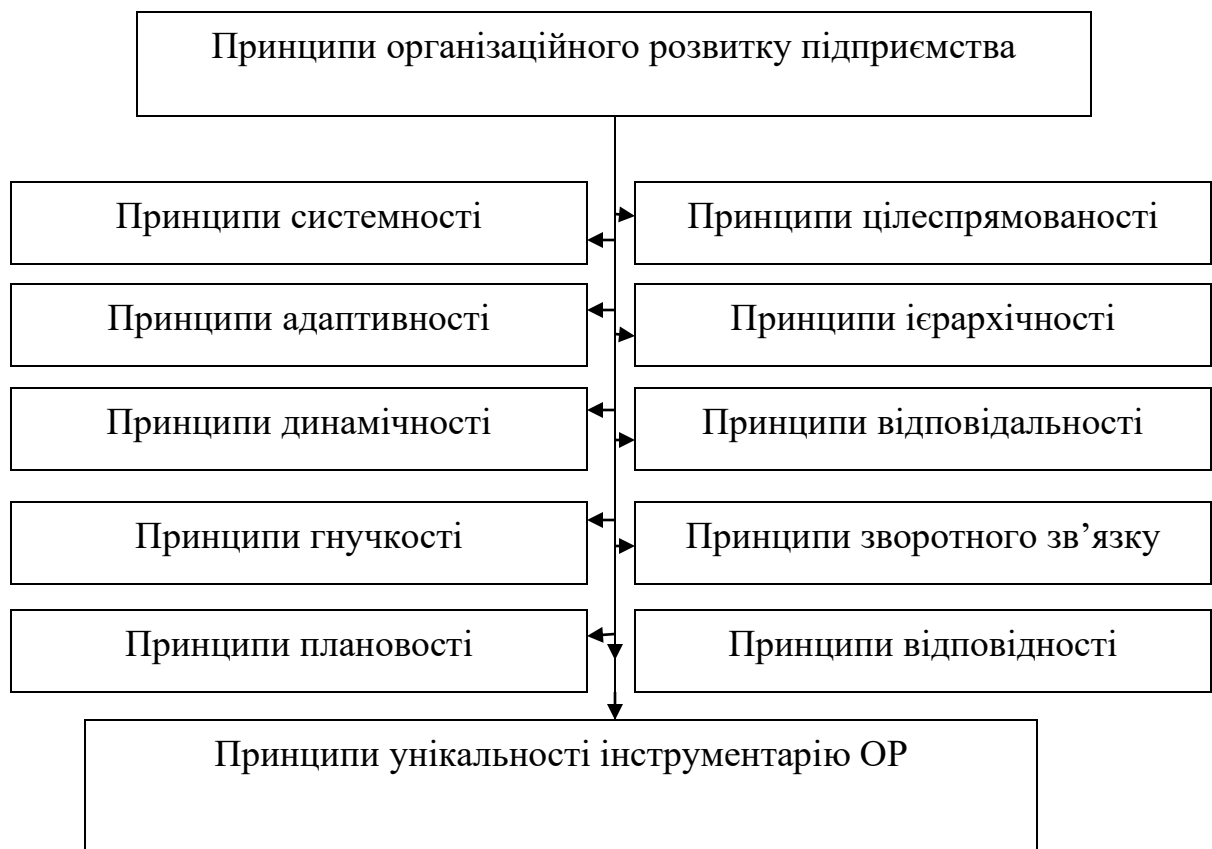


Рисунок 1.2 – Принципи організаційного розвитку підприємства

Отже, доведено, що організаційний розвиток пов'язаний з обов'язковістю здійснення значних організаційних змін.

1.2 Технологічні аспекти управління організаційним розвитком підприємства

Рішення про початок процесу організаційних перетворень є першочерговим важливим кроком в діяльності підприємства. Важливим є те, щоб підприємство свідомо приймало це рішення, але з акцентом на те, чому програма організаційного розвитку стає потужним чинником змін в зовнішньому середовищі, зможе вивести на новий рівень розвитку.

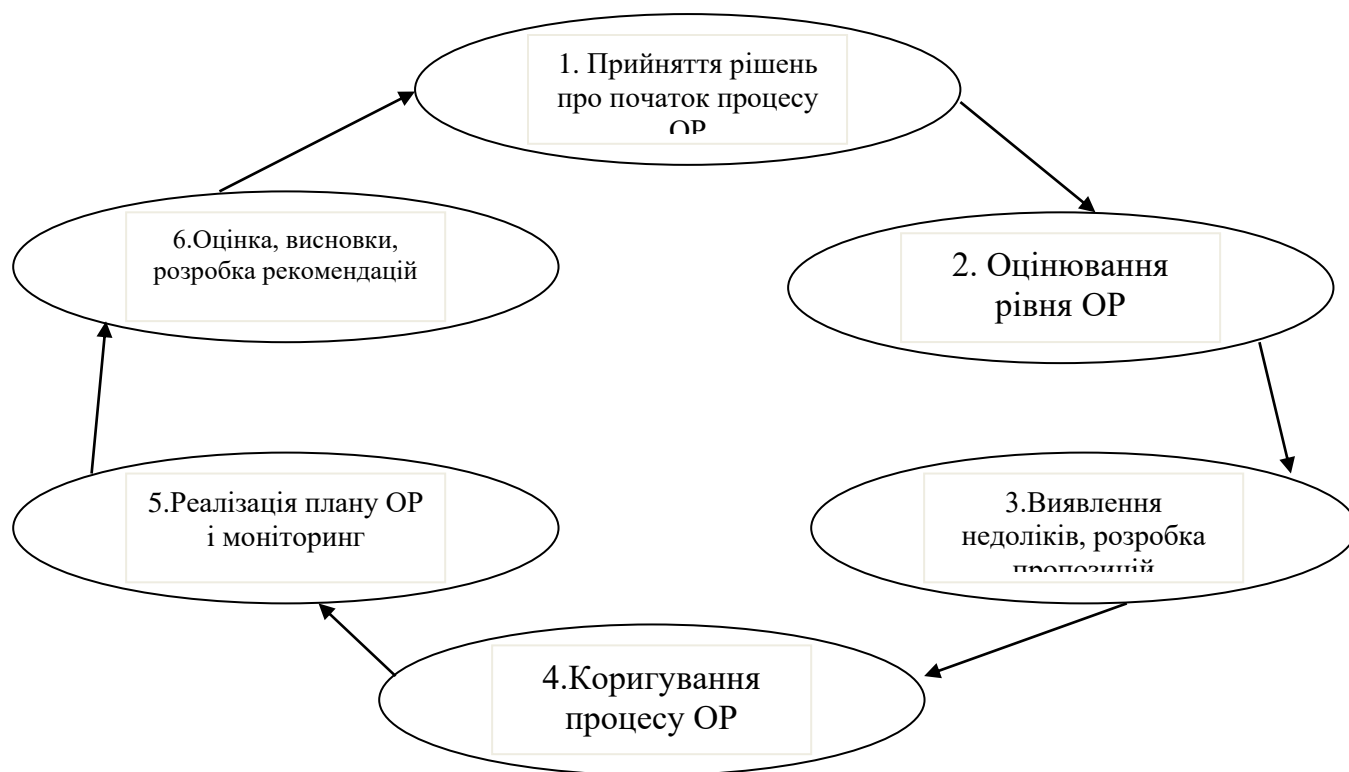


Рисунок 1.3 – Процес управління організаційним розвитком підприємства

На початку відбувається вибір інструментарію для проведення оцінювання

рівня організаційного розвитку. При цьому також враховуються поняття «точність» та «чіткість». Поняття «чіткість» в ОР дозволяє визначити - чи підприємство оцінює саме те, що прагнуло оцінити. «Точність» передбачає визначення інструментарію для оцінювання рівня ОР, з метою отримання в майбутньому надійного і точного результату.

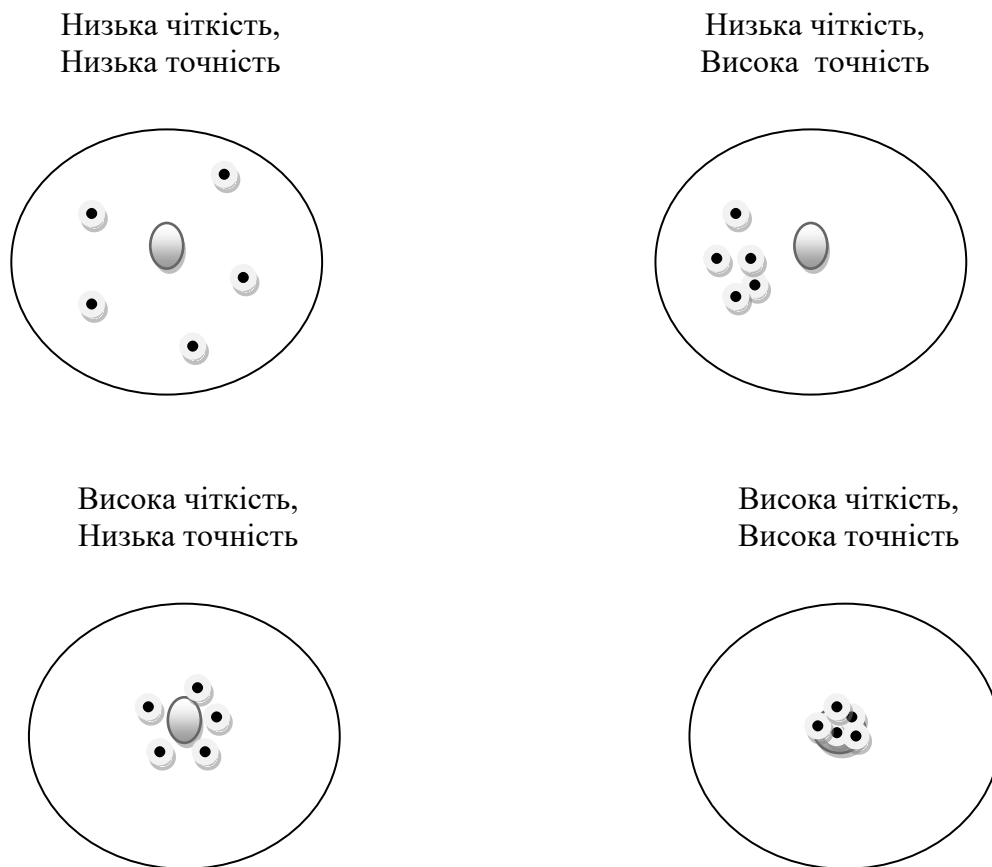


Рисунок 1.4 – Концепція «чіткість» і «точність» [7]

Рисунок 1.4 доводить, що до проведення аналізу інструментів оцінювання є можливість відстежувати значні спроби досягти більш точних результатів, але вже з низькою чіткістю. Для організаційного розвитку краще досягнути чіткості, навіть отримуючи певні розбіжності в точності, ніж отримати точність, але в цьому випадку, поступаючись для цього чіткістю [7].

Для зменшення описаного ризику доцільно використати принципи конструктивного анкетування для виявлення позитивних аспектів, також перевірки інформації, яка отримана із різних джерел. При цьому можна використати чотирирівневу модель конструктивного анкетування.

Таблиця 1.2 – Чотирирівнева модель конструктивного анкетування [7]

Складова	Характеристика
З'ясування	При використанні структурованого інтерв'ю отримується можливість зрозуміти, коли саме, на якому рівні розвитку перебуває підприємство (отримання максимально детальної інформації)
Планування/ мозковий штурм	Застосовується під час проведення колективних зборів, для розроблення стратегічних планів бажаної найефективнішої діяльності
Творчий етап	Формуються команди/групи, від яких вимагають розробити варіанти підприємства, про яке вони мріють
Здійснення	Впровадження бажаних змін

Застосування методу конструктивного анкетування для виявлення основних аспектів в оцінюванні рівня ОР, дозволить переконатись, що зміни не нав'язуються, а що саме підприємство прагне до організаційних змін.

Тому необхідно забезпечувати найвищу чіткість інформації, що отримується під час конструктивного оцінювання, для забезпечення впевненості, що інформація, яка отримана, характеризує реальне становище підприємства.

Ще одним дієвим інструментом оцінювання рівня ОР є метод восьмикутника. В основі методу закладено чотири опори, що вимірюються впродовж його використання [7]:

- 1) «основа» - це керівництво та управлінська структура підприємства;
- 2) «результат» - це ефективність спільної роботи підприємства;
- 3) «розбудова спроможності» - це здатність ефективно здійснювати спільну роботу;

4) «відносини» - це здатність підприємства ініціювати та підтримувати співпрацю з різними цільовими групами та іншими суб'єктами.

Зазначені опори оцінювання рівня ОР за допомогою моделі восьмикутника визначаються шляхом використання двох змінних до кожної із опор, кожна змінна оцінюється ще за двома аспектами.

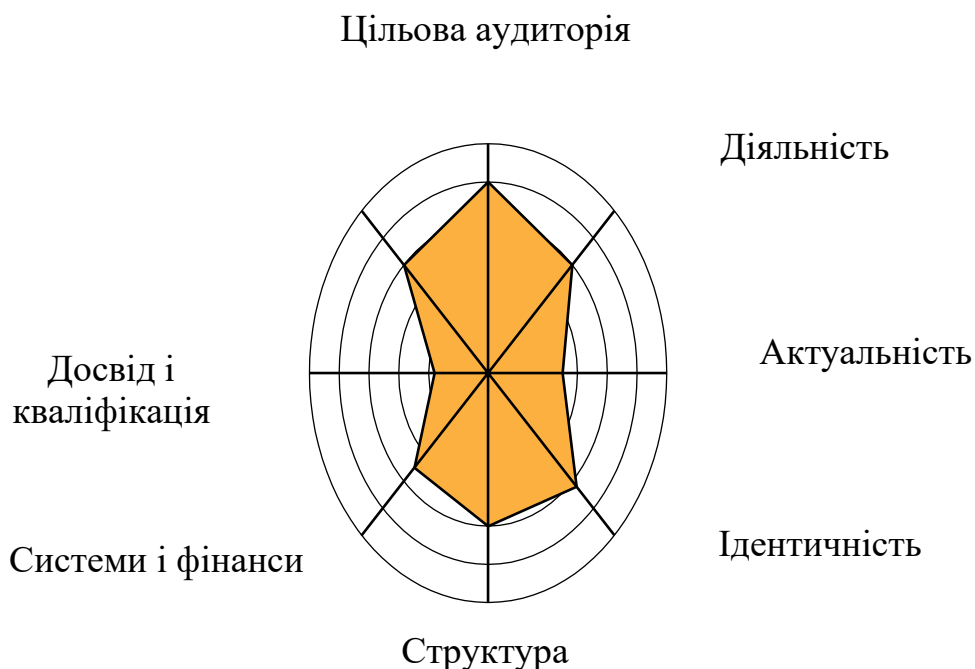


Рисунок 1.5 – Інструмент для оцінки проблем і можливостей підприємства [7]

Для моделі восьмикутника застосовується наступна шкала

Таблиця 1.3 – Шкала градації ОР за моделлю восьмикутника

1	2	3	4	5	6	7
Не існує	Дуже слабкий	Слабкий	Прийнятний	Хороший	Дуже хороший	Відмінний

Модель восьмикутника досить проста у використанні через обмежену кількість аспектів, що підлягають оцінюванню (16 аспектів оцінюються за шкалою від 1 до 7). Така модель є інструментом для проведення первинного аналізу

роботи підприємства. Після застосування цього методу використовувати ще й інші інструменти.

Оцінювання рівня ОР повинне завершуватись детальним переліком погоджених оцінок основних аспектів діяльності підприємства. Вкінці оцінювання рівня ОР необхідно зазначати основні проблеми, що часто виникають на підприємстві. Далі проводиться виявлення недоліків, визначаються ті, що потребують першочергового вирішення. В кінці здійснюється оцінювання досягнень (поєднання самооцінки та зовнішнього оцінювання).

1.3 Механізм управління організаційним розвитком підприємства

Необхідність розробки механізму управління ОР підприємства визначається метою та завданнями організаційного розвитку. Механізм управління ОР підприємства – це стратегічні управлінські рішення та заходи щодо забезпечення переходу підприємства у новий якісний формат функціонування, адаптація до нових викликів і запитів внутрішнього зовнішнього середовища[8].

Складність і розмаїття організаційних перетворень, які здійснюються у контурі механізму управління ОР підприємства, обумовлюють необхідність залучення до цього процесу широкого спектру інноваційних рішень і заходів, що помітно відрізняються за ключовими параметрами та властивостями. Унікальні характеристики механізму управління ОР підприємства мають знаходити своє відображення при виборі форм, інструментів, методів та засобів здійснення реконфігурацій організаційних перетворень.

Можливості механізму управління ОР підприємств окреслюються компетенціями персоналу та розробленою стратегією ОР, яка чітко визначає точки, резерви і можливості зростання. Формування механізму управління ОР

підприємства має бути націлене на розробку адаптаційної моделі розвитку, яка є адекватною внутрішнім реаліям і зовнішнім викликам.

Підходи до формування механізму управління ОР підприємства наведені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.4 – Підходи до формування механізму управління ОР підприємства

Крім підходів, наведених на рисунку 1.4, також ще можна виділити й інші, а саме: міждисциплінарний, бенчмаркінг, сценарний, мікроскопічний, макроскопічний, поведінковий, радикальний, адаптивний, інноваційний, маркетинговий, реінжиніринг. Враховуючи велику кількість перерахованих підходів, оцінивши переваги та недоліки, пропонується використати комбінацію з декількох підходів.

Механізм управління ОР підприємства повинен забезпечувати нарощування потенціалу, підвищення рівня його використання, шляхом освоєння інновацій,

тобто об'єктом є процес перетворення та процеси, які його забезпечують.

Таким чином, об'єктами механізму управління ОР підприємства є: мета, цінності, завдання, інтереси, стратегія ОР; бізнес-процеси; організаційна структура підприємства; організаційні взаємодії підприємства; стиль та організаційна поведінка; система мотивації та система організації праці підприємства; організаційний дизайн підприємства; організаційний клімат підприємства; компетентності персоналу; організаційна культура, сучасні інформаційно-комунікаційні технології; організаційні інновації; технології та автоматизація виробництва; системи документів – регламентів підприємства.

В процесі формування механізму управління ОР підприємства доцільно враховувати ціннісні орієнтири, до яких відносять: готовність йти на ризик; визнання і позитивне використання індивідуальних відмінностей; акцентування автентичної поведінки; адекватне вираження та використання можливих почуттів; використання статусу тільки для організаційних релевантних цілей; довіра до людей; готовність відстоювати свою думку тощо.

Враховуючи означені ціннісні орієнтири, визначимо принципи, які мають бути підґрунтям під час розроблення механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств: системність; економічність; безперервність; обґрунтованість; альтернативність; адекватність; орієнтація на ключові цінності; клієнтоорієнтованість тощо.

До підсистем механізму управління ОР підприємства: стратегічна підсистема; організаційна підсистема; технологічна підсистема; мотиваційна підсистема; забезпечувальна підсистема та контролююча підсистема.

Побудова механізму управління ОР підприємства здійснюється за такими етапами: формування команди; визначення мети, ціннісних орієнтирів та завдань; формування вимог та принципів діяльності; визначення суб'єктів і об'єктів; визначення основних функцій; вибір методів засобів, інструментів; оцінювання зовнішніх викликів; діагностування діючої організаційної структури управління;

виявлення загроз і можливостей; розроблення стратегії та сценаріїв її реалізації; розробка заходів та графіків; запровадження заходів та їх моніторинг і контроль; оцінювання й аналіз запровадження заходів; коригування невідповідностей.

Отже, використання механізму управління організаційним розвитком підприємства дозволить суб'єктам господарювання дозволить більш ефективно проводити організаційні зміни.

Висновки до розділу 1

Управління ОР підприємства зазвичай розглядають як комплекс заходів і рішень, призначенням яких стає забезпечення постійного вдосконалення і стійкості на стратегічному, тактичному і операційному рівнях підприємства. Сутність ОР підприємства полягає у запланованому формуванні та забезпеченні довгострокової внутрішньої адаптивності підприємства відносно зовнішніх змін, які постійно виникають. Визначаючи цілі ОР, необхідно сформулювати основні напрями розвитку (узгодження структур, людей, стратегії, бізнес-процесів, культури), джерела забезпечення стабільності розвитку, вектор супутнього самонавчання і саморефлексії.

Поруч з поняттям «організаційний розвиток» доцільно розглядати ще й поняття «організаційні зміни».

Рішення про початок процесу організаційних перетворень є першочерговим важливим кроком в діяльності підприємства. Важливим є те, щоб підприємство свідомо приймало це рішення, але з акцентом на те, чому програма організаційного розвитку стає потужним чинником змін в зовнішньому середовищі, зможе вивести на новий рівень розвитку.

Необхідність розробки механізму управління ОР підприємства визначається

метою та завданнями організаційного розвитку. Механізм управління ОР підприємства – це стратегічні управлінські рішення та заходи щодо забезпечення переходу підприємства у новий якісний формат функціонування, адаптація до нових викликів і запитів внутрішнього зовнішнього середовища.

Складність і розмаїття організаційних перетворень, які здійснюються у контурі механізму управління ОР підприємства, обумовлюють необхідність залучення до цього процесу широкого спектру інноваційних рішень і заходів, що помітно відрізняються за ключовими параметрами та властивостями. Унікальні характеристики механізму управління ОР підприємства мають знаходити своє відображення при виборі форм, інструментів, методів та засобів здійснення реконфігурацій організаційних перетворень.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

2.1 Характеристика зовнішнього середовища функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол Поділля» створене 25.03.2020 року, власник Прокопчук Дмитро Васильович, знаходиться в Хмельницькому районі с.Ружичанка.

Предметом діяльності ТОВ «Петрол Поділля» є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння, олійних культур;
- допоміжна діяльність у рослинництві;

У своїй діяльності ТОВ «Петрол Поділля» використовує землі, які складаються як з земель власника, так і орендованих земель фізичних та юридичних осіб.

Таблиця 2.1 – Основна інформація ТОВ «Петрол Поділля»

ID:	43638740
Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол Поділля»
Коротка назва:	ТОВ «Петрол Поділля»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Виробництво продукції рослинництва, тваринництва та птахівництва, їх переробка і реалізація
Код по КВЕДу:	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
Інші види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення 69.10 Діяльність у сфері права
Адреса:	93335, Україна, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, село Ружичанка, пров.Хмельницький, будинок 6
Стан реєстрації	Не перебуває в процесі припинення

Проведемо діагностику зовнішнього середовища підприємства для виявлення загроз і можливостей ТОВ «Петрол Поділля».

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер* впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка** ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	Рівень платоспроможного попиту Інфляційні процеси Податкова система Рівень безробіття	Зниження купівельної спроможності Знецінення грошових ресурсів оплата різних податків достатній	- - - +	2 1 1 2
Політичні	Політична стабільність	Політична нестабільність	+	1
Правові	Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності	Недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі	-	1
Демографічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили	Можливість вибору та поповнення персоналу кваліфікованою робочою силою	+	2
Науково-технічні	Темпи НТП Рівень асигнувань на НДПКР Скорочення «життєвого циклу» технологій Питома вага наукомістких виробництв та продукції	Не дуже впливає на галузь. Відсутній Не впливає Продукція не є наукомісткою	- - - -	1 1 1 1
Природні	Структура наявності національних ресурсів Доступність сировини Забруднення	Весь асортимент сировини постачається від національних виробників Висока Низький	+ + -	3 3 1

З даних таблиці видно, що більшість факторів впливають на товариство

позитивно. Стосовно фактора політична нестабільність, можна сказати, що попит на продукти харчування, а саме м'ясо-молочні вироби, завжди зростає завжди, навіть за умов військового стану, навіть навпаки – він зростає.

Використовуючи дані аналізу макросередовища сформуємо таблицю з перерахунком можливостей та загроз підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Петрол Поділля»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Вихід на нові ринки збуту	8	0,6	4,8	Скорочення ринків	8	0,4	3,2
Поява нових технологій в галузі	4	0,2	0,8	Відсутність нових технологій	4	0,9	3,6
Зниження торговельних бар'єрів	3	0,4	1,2	Збільшення торговельних бар'єрів	3	0,8	2,4
Ослаблення позицій конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,6	3,6
Зниження податкового тиску	8	0,2	1,6	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Розвиток сировинного ринку	7	0,8	5,6	Занепад сировинного ринку	7	0,3	2,1
Разом	46	-	22,2	Разом	46	-	29,8

Як видно з таблиці 2.3, зовнішні можливості (22,2 балів) ТОВ «Петрол Поділля» оцінюються набагато нижче, ніж загрози (29,8 балів).

В процесі аналізу виявляються конкурентні переваги і можливості основних конкурентів на ринку сільськогосподарської продукції.

Проведемо аналіз конкурентів, для визначення власного рейтингу. Основними конкурентами ТОВ «Петрол Поділля» є інші виробники Хмельницькій

області, які вирощують аналогічну рослинну продукцію.

До аналізу залучені спеціалісти-експерти: головний агроном та начальники власник підприємства.

Узагальнені результати опитування наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз конкурентів ТОВ «Петрол Поділля»

Підсистеми	Питома вага	ТОВ «Поділля-Агросервіс»		ТОВ «Петрол Поділля»		Проскурів Агро	
		абсолютна	зважена	абсолютна	зважена	абсолютна	зважена
1. Виробнича підсистема	0,25	7	1,75	6	1,5	8	2,0
2. Фінансово-економічна підсистема	0,25	7	1,75	8	2,0	8	2,0
3. Інноваційна підсистема	0,2	6	1,2	7	1,4	7	1,4
4. Кадрова підсистема	0,15	8	1,2	8	1,2	7	1,05
6. Маркетингова підсистема	0,15	6	0,9	6	0,9	5	0,75
Загальна оцінка	1	34	6,8	35	7,0	35	7,2

Аналіз середньозваженої оцінки підсистем управління підприємством показує, що найкращі позиції має Проскурів Агро.

Далі перейдемо до аналізу внутрішнього середовища.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Петрол Поділля»

Щоб здійснити характеристику діяльності підприємства, потрібно проаналізувати низку показників, серед яких є наступні: собівартість

реалізованої продукції, кількість працівників, площа сільськогосподарських угідь тощо.

Проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників товариства.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Петрол Поділля»

Показники	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн.	2419	4842	8347	200,17	172,39
2. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	1775	3226	6453	181,75	200,03
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	944	1256	1894	133,05	150,80
4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3	5	6	166,67	120,00
робітників	осіб	2	3	4	150,00	133,33
5. Фонд оплати праці	тис грн.	455,04	1120,00	1544,64	246,13	137,91
6. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	12640	18666,7	21453,3	147,68	114,93
7. Середньорічний виробіток працівника	грн.	806,33	968,40	1391,17	120,10	143,66
8. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	241	261	295	108,30	113,03
9. Фондовіддача	грн.	0,99	1,54	1,9	155,56	123,38
10. Площа сільськогосподарських угідь	га	15597	15749	15760	100,97	100,07
11. Рентабельність реалізованої продукції	%	36,3	50,1	29,4		

Аналізуючи дані таблиці видно, що по всім показникам господарської діяльності відбулося зростання.

Тенденції змін по основним показникам проілюструємо графічно.

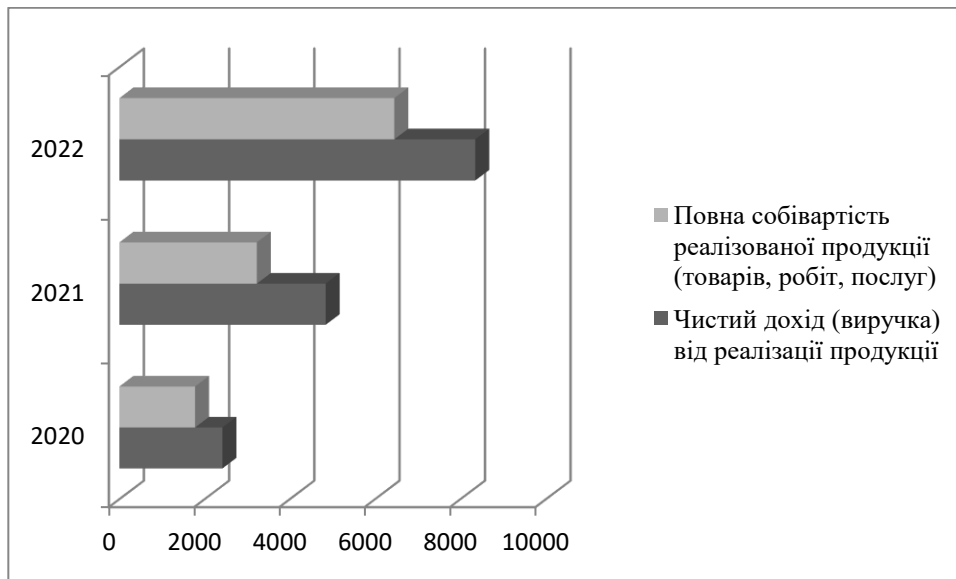


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції

З гістограми видно, що ці показники збільшуються з кожним роком. Це пояснюється тим, що ТОВ «Петрол Поділля» молоде підприємство і поступово розвивається.

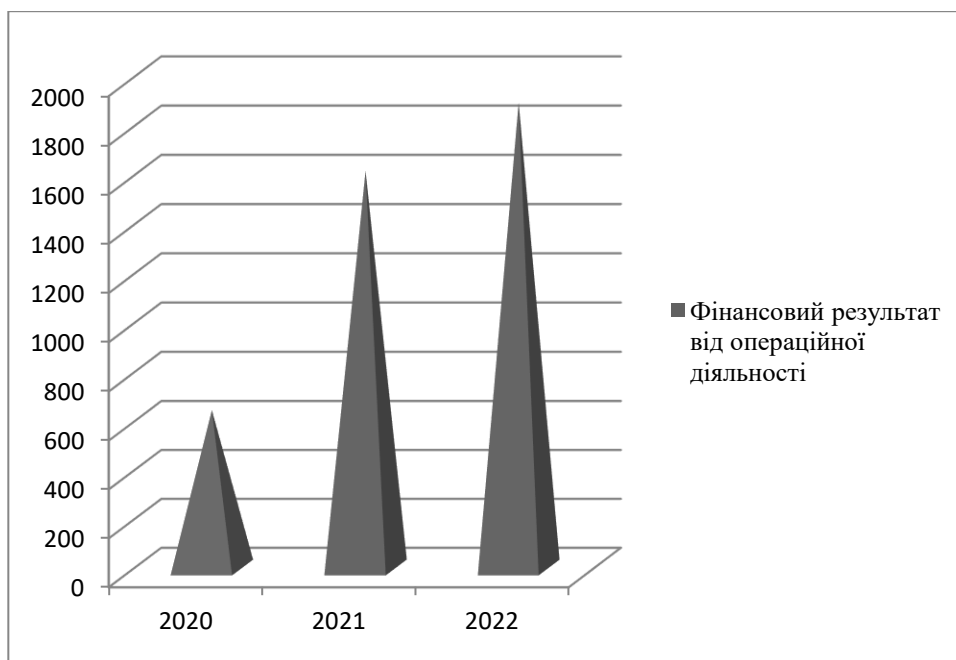


Рисунок 2.2 – Фінансовий результат від реалізації продукції у 2020-2022рр.

З рисунку 2.2 видно, що фінансовий результат від реалізації продукції з кожним роком зростає, потрібно перевірити, як змінюється рентабельність реалізованої продукції.

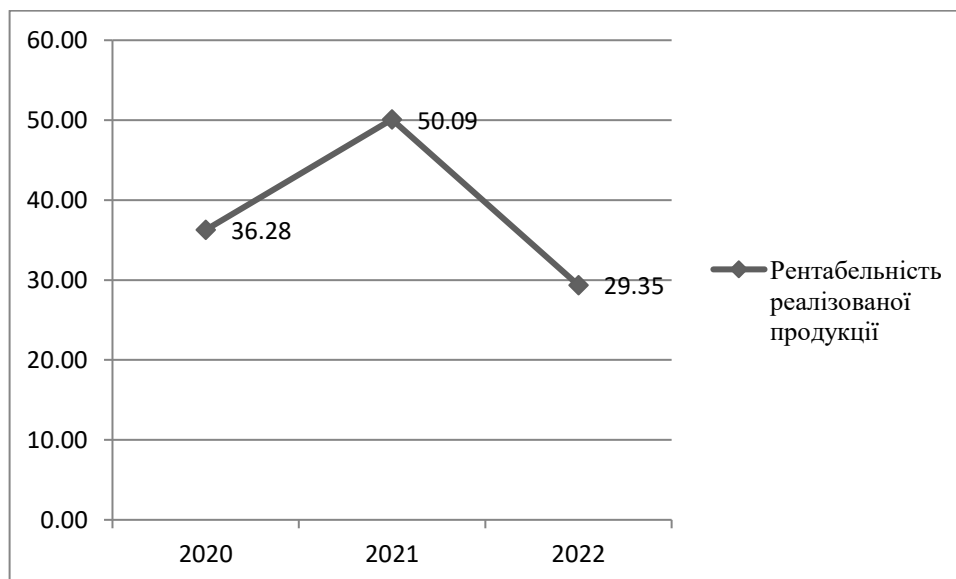


Рисунок 2.3 – Рентабельність реалізації продукції у 2020-2022рр

Тут дещо інша тенденція, найбільше значення цього показника припадає на

2021 рік, у 2020 та 2022 роках рентабельність зберігалася майже на одному рівні.

Оскільки ТОВ «Петрол Поділля» відноситься до сільськогосподарських підприємств, ще один показник привертає увагу.

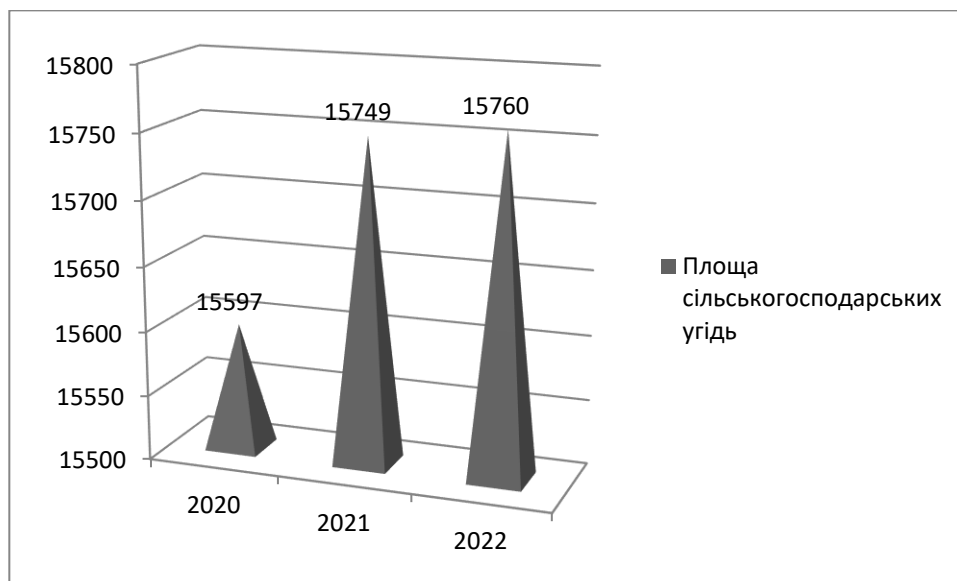


Рисунок 2.4 – Площа сільськогосподарських угідь у 2020-2022рр.

Можна побачити, що площа сільськогосподарських угідь також збільшилась, але не набагато, оскільки власник надає перевагу оренді сільськогосподарських угідь.

Наступним кроком аналізу є характеристика організаційної структури товариства. Організаційна структура ТОВ «Петрол Поділля», що відображена на рисунку 2.5, є лінійною.

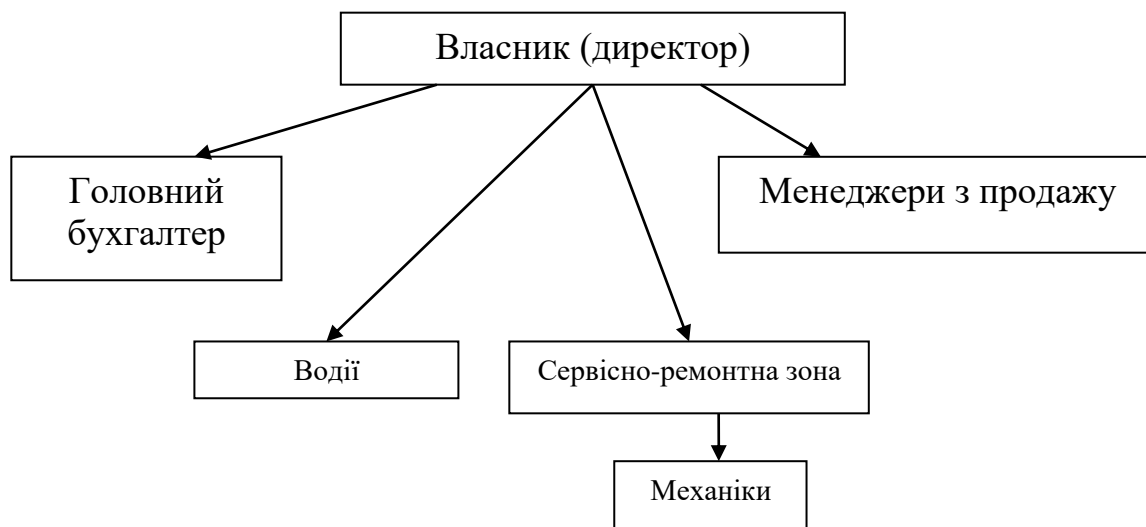


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «Петрол Поділля»

Власник здійснює загальне управління фірмою, а також відповідає за юридичну супровід діяльності товариства, здійснює взаємодію з банківськими структурами, державними і приватними структурами. В його підпорядкуванні є головний бухгалтер та менеджери з продажу. Головний бухгалтер відповідає за підготовку та подачу фінансової, бухгалтерської, статистичної звітності у відповідні органи.

За останні роки ТОВ «Петрол Поділля» років завантажило виробничі потужності, а, намагається повніше задіяти до господарських процесів ринкові механізми управління виробництвом, що дасть змогу поповнити портфель замовлень під гарантовані ринки збуту продукції.

Таблиця 2.6 – Динаміка структури посівних площ «Петрол Поділля»

Культура	Роки						Відхилення,	
	2020		2021		2022		%	
	га	%	га	%	га	%	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пшениця озима	3287	20,9	2726	17,2	4310	27,3	31,1	58,1
Пшениця яра	809	5,1	427	2,7	338	2,1	-58,2	-20,8
Гречка	300	1,9	26	0,1	37	0,2	-87,6	43,3
Кукурудза на зерно	4555	29,0	3623	22,9	2890	18,3	-36,5	-20,2
Ячмінь озимий	867	5,5	1051	6,6	1134	7,2	30,8	7,9
Ячмінь ярий	1571	10,0	903	5,7	1381	8,8	-12,1	52,9
Горох	-	-	217	1,4	271	1,7	-	24,8
Соя	1480	9,4	3116	19,7	2826	17,9	90,9	-17,3
Ріпак озимий	2013	12,8	1297	8,2	195	1,2	-90,3	-84,9
Ріпак ярий	-	-	-	-	-	-	-	-
Цукрові буряки	782	4,9	2423	15,3	2378	15,1	204,1	-1,8
Картопля	13	0,08						
Всього	5677	100	15809	100	15760	100	0,5	-0,3

У таблиці 2.6 представлена структура посівних площ «Петрол Поділля», підприємство займається вирощуванням таких культур як: зернові та зернобобові, технічні культури, картопля.

Проаналізувавши вище наведену таблицю, можна зробити певні висновки. У 2022 році найбільшу посівну площу займає пшениця озима 58,1% від загальної посівної площі «Петрол Поділля». Порівнюючи структуру посівних площ 2022 року з 2020 роком, спостерігається збільшення площі посіву серед таких культур як: пшениця озима – 58,1%, гречка – 43,2 %, ячмінь озимий – 7,9%, та ячмінь ярий – 52,9%. Зменшилась посівна площа серед таких культур як ріпак озимий на 84,9%. Отже, що з кожним роком змінюється обсяг посівів культур сільського господарства.

2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля»

Аналіз фінансового стану підприємства будемо починати з аналізу структури балансу.

Таблиця 2.5 – Дані балансу ТОВ «Петрол Поділля» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Показники	Роки		Темп змін,%
	2020	2022	
Актив			
Основні засоби	9,4	7,1	9,4
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0
Нематеріальні активи	9,4	7,1	9,4
Запаси	5244,7	19088	5244,7
Поточна дебіторська заборгованість	9240,2	12870,1	9240,2
Гроші та їх еквіваленти	3,7	2,1	3,7
Оборотні активи	14487	31961	14487
Баланс	14496,8	31968,2	14496,8
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,3	560	1183,93
Власний капітал	57,3	570,0	994,76
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10591,0	26907,2	254,06
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0	112,5	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	7,3	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	3841,2	4378,50	113,99
Поточні зобов'язання	14439,5	31398,2	217,45
Баланс	14496,8	31968,2	220,52

Оборотні активи переважають структури активів балансу, що пов'язано з діяльністю підприємства. У структурі оборотних активів в рівній долі займають

виробничі запаси і поточна дебіторська заборгованість.

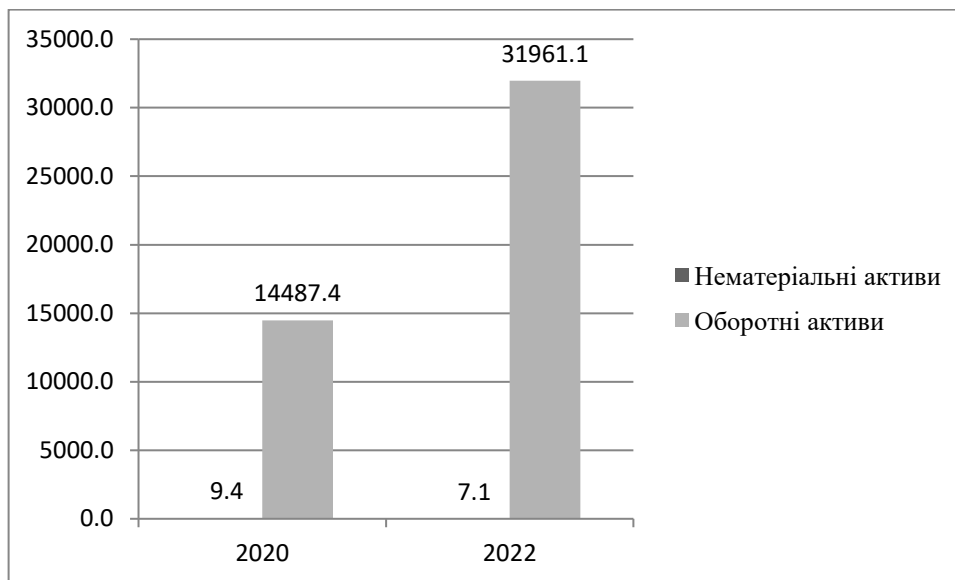


Рисунок 2.6 – Динаміка активу балансу ТОВ «Петрол Поділля» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Пасиви ТОВ «Петрол Поділля» сформовані поточною кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги. У 2020 році прибуток - 47,5 тис.грн., у 2022 році – 560 тис.грн., що пов’язано з розвитком ТОВ «Петрол Поділля».

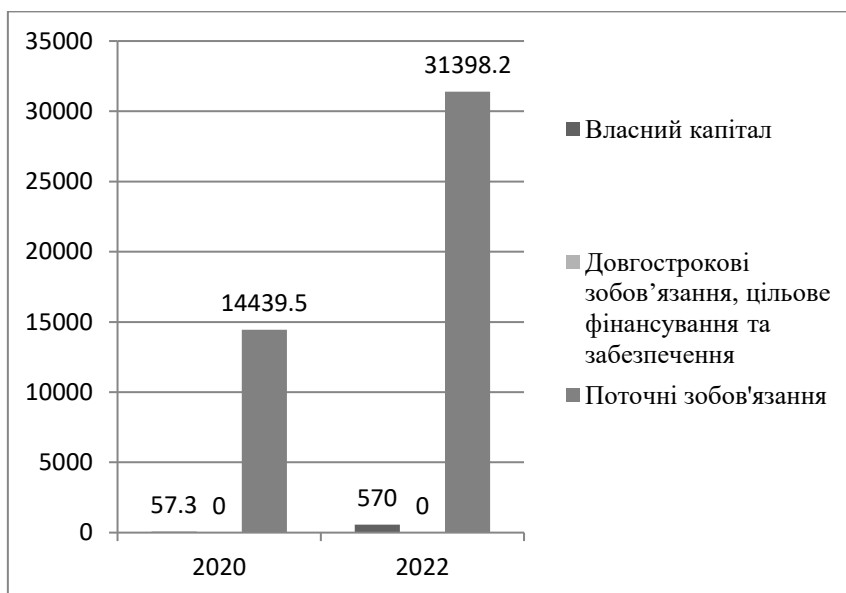


Рисунок 2.7 – Динаміка пасиву балансу ТОВ «Петрол Поділля» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Помітна тенденція до зростання поточних зобов'язань, а в їх структурі найбільш вагома частка припадає на поточну кредиторську заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями. Підприємство не звертається до фінансово-кредитних установ за кредитами.

З метою деталізації аналізу проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Петрол Поділля».

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Петрол Поділля»

Показник	Зміна	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
Актив		
Основні засоби	-2,3	75,53
Інші необоротні активи		
I. Нематеріальні активи	-2,3	75,53
Запаси	13843,4	363,95
Поточна дебіторська заборгованість	3629,9	139,28
Гроші та їх еквіваленти	-1,6	56,76
II. Оборотні активи	17473,7	220,61
Баланс	17471,4	220,52
Пасив		
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	512,7	1183,93
I. Власний капітал	512,7	994,76
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16316,2	254,06
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	112,5	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	-7,3	0,00
Інші поточні зобов'язання	537,3	113,99
III. Поточні зобов'язання	16958,7	217,45
Баланс	17471,4	220,52

Дані таблиці 2.8 свідчить про наступне:

1) нематеріальні активи у 2022 році зменшились на 2,3 тис.грн. (у відновному виразі 24,47%);

2) запаси з у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросли 263,95 %, їх абсолютна зміна складає 13843,4 тис.грн.;

3) поточна дебіторська заборгованість за товари у 2022 році в порівнянні з 2020 збільшилась на 39,25 %, абсолютна зміна складає 3629,9 тис.грн.;

4) гроші та їх еквіваленти у 2022 році в порівнянні з початковим роком зменшились майже в половину.

Зміни у пасиві балансу ТОВ «Петрол Поділля» протягом аналізованого періоду наступні:

1) власний капітал зменшується у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 10137,3 тис.грн., що складає 6,77%,;

2) зміна нерозподіленого прибутку у 2020 році складає 512,7 тис.грн.;

3) поточна кредиторська заборгованість за товари у 2022 році в порівнянні з початковим роком зросла на 16316,2 тис.грн. (154,06%);

Загальний підсумок балансу ТОВ «Петрол Поділля» протягом 2020-2022 років з роками збільшується, таке зростання складає 17,64%.

Щоб визначити структури статей балансу та питомої ваги проведено вертикальний аналіз.

Таблиця 2.9 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Петрол Поділля»

Показники	Питома вага,%		Зміна питомої ваги
	2020	2022	
Актив			
1	2	3	4
Основні засоби	0,06	0,02	-0,04
Інші необоротні активи		0,00	0,00
Нематеріальні активи	0,06	0,02	-0,04
Запаси	36,18	59,71	23,53
Поточна дебіторська заборгованість	63,74	40,26	-23,48

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Гроші та їх еквіваленти	0,03	0,01	-0,02
Оборотні активи	99,93	99,98	0,05
Баланс	100,00	100,00	
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,07	0,03	-0,04
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,33	1,75	1,43
Власний капітал	0,40	1,78	1,39
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	73,06	84,17	11,11
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0,00	0,35	0,35
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,05	0,00	-0,05
Інші поточні зобов'язання	26,50	13,70	-12,80
Поточні зобов'язання	99,60	98,22	-1,39
Баланс	100,00	100,00	

Питома вага статей балансу за 2022 рік представлена на рисунку 2.12 та 2.13 відповідно.

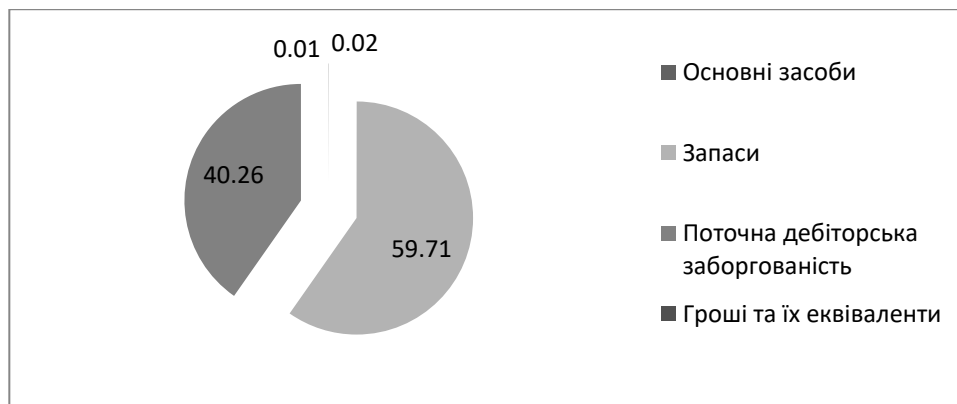


Рисунок 2.9 – Питома вага активу балансу ТОВ «Петрол Поділля» у 2022 році

Найбільша питома вага припадає на поточна дебіторська заборгованість 59,71 %, друге місце у запасів – 40,26%, частка основних засобів та грошових

еквівалентів займають незначне місце.

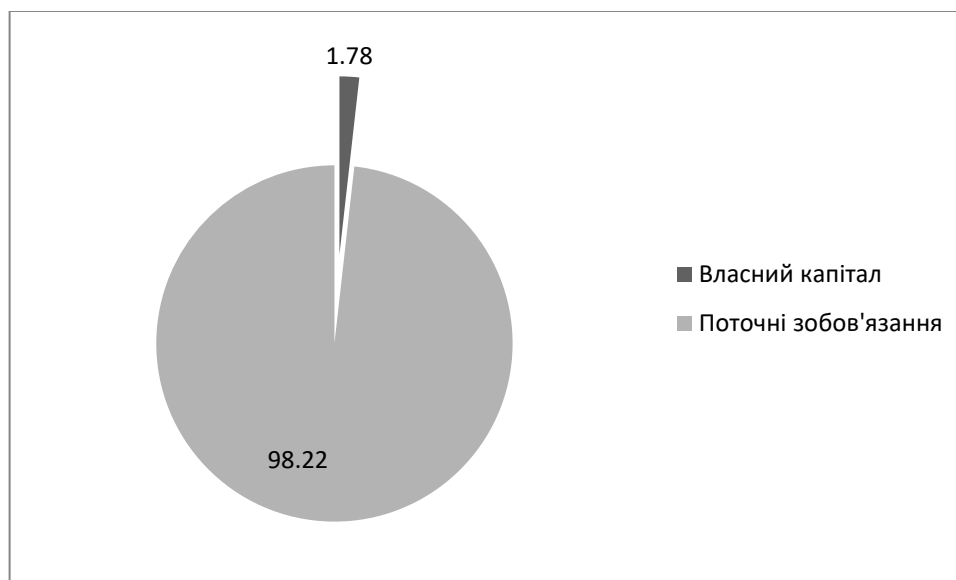


Рисунок 2.10 – Питома вага пасиву балансу ТОВ «Петрол Поділля» у 2022 році

Щодо пасиву балансу, тут дещо інша ситуація: поточні зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення у розмірі 98,22% займають найбільшу питому вагу, тільки майже 1% припадає на власний капітал.

Визначення показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності є наступним етапом діагностики показників фінансового стану.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля»

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2020р.	2022р.
1	2	3	4
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	1,00	1,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,64	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,0003	0,0001

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,00	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6 – 0,5	1,00	1,00
Показники рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	0,33	1,60
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	0,67	0,91
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	0,68	0,94
Рентабельність власного капіталу	Більше 0, збільшення	2,55	2,95

За 2020-2022 рр. показники фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля» мали такі тенденції:

1) показники загальної, швидкої, абсолютної ліквідності частково знаходяться в межах норми, тобто підприємство не завжди зможе безперешкодно погасити свої зобов'язання перед контрагентами;

2) аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестабільне положення підприємства, але це пов'язано з тим, що ТОВ «Петрол Поділля» було створено лише у 2020 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел тільки у 2022 році досягає норми.

3) Всі показники рентабельності на початок та кінець аналізованого періоду поступово зростають. В структурі доходів ТОВ «Петрол Поділля» більшу вагу мають інші операційні доходи, а не виручка від реалізації продукції. З кожним роком прибутковість підприємства зростає. Найбільше значення виявлено за

показником рентабельності продукції – 0,94%, що демонструє скільки прибутку принесла одна одиниця собівартості та рентабельність діяльності – 0,91%, що свідчить про покращення управління діяльністю товариства.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол Поділля» створене 25.03.2020 року, власник Прокопчук Дмитро Васильович, знаходиться в Хмельницькому районі с.Ружичанка.

Предметом діяльності ТОВ «Петрол Поділля» є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння, олійних культур;
- допоміжна діяльність у рослинництві;

У своїй діяльності ТОВ «Петрол Поділля» використовує землі, які складаються як з земель власника, так і орендованих земель фізичних та юридичних осіб.

Показники діяльності збільшується з кожним роком. Це пояснюється тим, що ТОВ «Петрол Поділля» молоде підприємство і поступово розвивається. Фінансовий результат від реалізації продукції з кожним роком зростає. Площа сільськогосподарських угідь також збільшилась, але не набагато, оскільки власник надає перевагу оренді сільськогосподарських угідь.

«Петрол Поділля» займається вирощуванням таких культур як: зернові та зернобобові, технічні культури, картопля. У 2022 році найбільшу посівну площу займає пшениця озима 58,1% від загальної посівної площі. Порівнюючи структуру посівних площ 2022 року з 2020роком, спостерігається збільшення площі посіву серед таких культур як: пшениця озима – 58,1% , ячмінь озимий –

7,9%, гречка – 43,2 % та ячмінь ярий – 52,9%. Зменшилась посівна площа серед таких культур як ріпак озимий на 84,9%, на не значний відсоток спостерігається зменшення посіву цукрового буряка. Можна сказати, що з кожним роком змінюється обсяг посівів культур сільського господарства.

За 2020-2022 рр. показники фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля» мали такі тенденції:

1) показники загальної, швидкої, абсолютної ліквідності частково знаходяться в межах норми, тобто підприємство не завжди зможе безперешкодно погасити свої зобов'язання перед контрагентами;

2) аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестабільне положення підприємства, але це пов'язано з тим, що ТОВ «Петрол Поділля» було створено лише у 2020 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел тільки у 2022 році досягає норми.

3) Всі показники рентабельності на початок та кінець аналізованого періоду поступово зростають. В структурі доходів ТОВ «Петрол Поділля» більшу вагу мають інші операційні доходи, а не виручка від реалізації продукції. З кожним роком прибутковість підприємства зростає. Найбільше значення виявлено за показником рентабельності продукції – 0,94%, що демонструє скільки прибутку принесла одна одиниця собівартості та рентабельність діяльності – 0,91%, що свідчить про покращення управління діяльністю товариства.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

3.1 Запровадження стратегічної моделі управління витратами ТОВ «Петрол Поділля»

Витрати сільськогосподарського підприємства є досить складним об'єктом, на який впливають різноманітні чинники, тому для отримання стабільного доходу, прийняттого рівня прибутку та ефективного розвитку підприємства необхідно управляти витратами за рахунок системного підходу.

Найбільш важливе значення в системному управлінні витратами є взаємозв'язок підсистем стратегічного та тактичного управління. Стратегічне управління витратами повинне забезпечити правильний вибір мети та завдань, а підсистема тактичного управління орієнтована належно забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань, що відповідають обраній стратегії.

Стратегічне управління орієнтоване на розробку та реалізацію стратегії, яка повинна відповідати меті та завданням ТОВ «Петрол Поділля», а правильний вибір стратегії, послідовність етапів і процесів реалізації повинен забезпечувати позитивний економічний ефект. Щоб досягнути встановленої мети діяльності, а також ефективно вирішувати існуючі проблеми розвитку ТОВ «Петрол Поділля» можна а рахунок реалізації його конкурентних переваг на ринку.

Побудова стратегічної моделі управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» є одним з найбільш важливих інструментів стратегічного управління. Модель стратегічного управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» наведена на рисунку 3.1.

Запропонована модель стратегічного управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» має на меті довгострокове забезпечення його результативності, за

рахунок розробки багатоваріантної стратегії управління витратами, що змінюється залежно від зміни стану зовнішнього і внутрішнього середовища.



Рисунок 3.1 – Модель стратегічного управління витратами ТОВ «Петрол Поділля»

Щоб досягти запланованих результатів діяльності ТОВ «Петрол Поділля», потрібно враховувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на нього. Для вибору ТОВ «Петрол Поділля» стратегії щодо управління витратами, доцільно запропонувати матрицю, подану у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця вибору стратегії управління витратами залежно від бажаного стану ТОВ «Петрол Поділля» та прогнозованого стану сільськогосподарської галузі

Бажаний стан \ Прогнозований стан галузі	Кризовий	Стабільний	Розвиток
Розвиток	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія	Перспективна стратегія
Стабільність	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія
Вживання	Перепрофілювання ТОВ «Петрол Поділля»	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія

Сутність зазначених стратегій щодо управління витратами ґрунтується на меті, якої вони дають змогу досягнути.

Стратегію управління витратами на рівні продукції рослинництва ТОВ «Петрол Поділля» доцільно вибирати з використанням матриці, наведеної у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця вибору стратегії управління витратами залежно від рівня потенціалу ТОВ «Петрол Поділля»

Основні критерії конкурентоспроможності продукції рослинництва, на які орієнтується ТОВ «Петрол Поділля» на ринку \ Рівні потенціалу товариства	Низький	Середній	Високий
Якість	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія	Прогресивна стратегія
Асортимент	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія
Ціна	Регресивна стратегія	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія

Реалізуючи вибрану стратегію управління витратами, необхідно

застосовувати такі виділені групи інструментів управління витратами: фінансові, цінові, логістичні, техніко-технологічні; адміністративні; соціальні відтермінування в часі.

Групи цих інструментів можна застосовувати залежно від обраної стратегії щодо управління витратами (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Групи інструментів управління витратами для реалізації конкретного виду стратегії ТОВ «Петрол Поділля»

Групи інструментів управління витратами	Стратегії щодо управління витратами		
	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія
Фінансові	+	+	+
Цінові	+	+	+
Логістичні	+	+	+
Техніко-технологічні	-	-	+
Адміністративні	+	-	-
Соціальні	+	-	-
Відтермінування в часі	+	+	+

Обираючи стратегію управління витратами на рівні центрів виникнення витрат, доцільно застосовувати матрицю, представлену у таблиці 3.4.

Ефективність системного управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» можна оцінювати на підставі групи показників: показники, які характеризують рівні досягнення цілей, до яких здійснені витрати; показники, які відображають співвідношення між результатом і витратами на його досягнення; показники, що характеризують основні тенденції зміни непродуктивних витрат; показники оцінювання локальної ефективності управління витратами в операційному процесі; інтегральний показник ефективності управління витратами.

Визначення інтегрального показника ефективності управління витратами ТОВ «Петрол Поділля», пропонується здійснювати за допомогою факторної моделі:

$$E_{yv} = D_v / O_v * O_v / O_s * O_s / Z_{vr} * V_{pr} / V_{zp}, \quad (3.1)$$

де D_v – чистий дохід від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.; O_v – обсяг виробленої продукції рослинництва, тис. грн.; O_s – собівартість виробленої продукції рослинництва, тис. грн.; Z_{vr} – заробітна плата робітників, тис. грн.; V_{pr} – загальна величина витрат на виробництво продукції рослинництва, тис. грн.; V_{zp} – сукупні витрати операційної діяльності товариства, тис. грн.;

Таблиця 3.4 – Матриця вибору стратегії в залежності від рівня ефекту від управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» із застосуванням певної групи інструментів та рівня можливості їхнього використання

Рівні спроможності товариства використовувати групи інструментів управління витратами	Низький	Середній	Високий
Високий	Стратегія посилення рівня спроможності застосовувати основні групи інструментів управління витратами	Стратегія швидкого виходу на необхідний рівень спроможності із застосування групи інструментів управління витратами	Стратегія проривного із застосування групи інструментів управління витратами
Середній	Стратегія посилення рівня ефекту від управління витратами із застосуванням групи інструментів управління витратами	Стратегія посилення рівня можливості використання групи інструментів управління витратами та посилення ефекту від управління витратами із застосуванням цієї групи інструментів	Стратегія акумулюючого із застосування групи інструментів управління витратами
Низький	Відмова від використання групи інструментів управління витратами	Стратегія посилення рівня ефекту управління витратами із застосуванням групи інструментів управління витратами	Стратегія стимуляційного із застосування групи інструментів управління витратами

$$E_{yv} \leq (1+R_{ps}/100)=42,68 < 1,065. \quad (3.2)$$

Якщо $E_{yv} \geq (1+R_{ps}/100)$, то ефективність управління витратами ТОВ «Петрол Поділля», можна вважати задовільною. Чим більшим стає цей показник, тим вищою є ефективність з управління витратами ТОВ «Петрол Поділля». Якщо ж $E_{yv} \leq (1+R_{ps}/100)$, товариству необхідно розробляти та реалізовувати заходи з підвищення ефективності управління витратами. Значення R_{ps} встановлюється на рівні планової рентабельності ТОВ «Петрол Поділля» або її середньогалузевого значення.

$$E_{yv}=(166612/109293,8)*(109293,8/85162,9)**(85162,9/4280)*(95573,8/89845)=41,16.$$

Інтегральний показник ефективності управління витратами ТОВ «Петрол Поділля», розрахований на основі даних фінансової звітності $E_{yv}=41,16$. Значення R_{ps} встановлюється на рівні планової рентабельності $E_{yv} \leq (1+R_{ps}/100)=41,16 < 1,065 = 6,5 \%$, отже, $(1+R_{ps}/100)=1,065$.

Таким чином, ефективність управління витратами ТОВ «Петрол Поділля» можна вважати задовільною. ТОВ «Петрол Поділля» необхідно розробляти та реалізовувати заходи щодо підвищення ефективності управління витратами.

Витрати гарантуватимуть ТОВ «Петрол Поділля» довгостроковий ефект тільки у випадку вибору оптимальної стратегії для управління ними і ефективної її реалізації. Враховуючи це, товариству доцільно використовувати матрицю вибору стратегії управління витратами, як на рівні ТОВ «Петрол Поділля», так і на рівні різних видів продукції рослинництва і центрів виникнення витрат, що дасть змогу значно підвищити конкурентоспроможність продукції рослинництва за основними перевагами, враховуючи наявний потенціал.

Оцінювання ефективності системного підходу до управління витратами дасть змогу керівництву ТОВ «Петрол Поділля» оптимальніше контролювати

фактори, які впливають на зміну витрат, постійно аналізуючи напрям і ступінь їх впливу із застосуванням інтегрального показника ефективності, також відстежувати ризики неефективного витрачання ресурсів.

3.2 Удосконалення структури ресурсного потенціалу ТОВ «Петрол Поділля»

При формуванні потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» необхідно використовувати комплексний підхід управління, що передбачає врахування найважливіших аспектів діяльності. Формування потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» здійснюється у 2 етапи: формування потенціалу адаптивності до змін зовнішнього середовища і формування внутрішнього потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» (здійснюється в декілька етапів).

Перший етап орієнтований на детальне дослідження різних факторів, які здійснюють вплив на реалізацію ТОВ «Петрол Поділля» його можливостей. Приділяється увага нормативно-правовим актам, а також на конкурентоспроможність підприємства. На другому етапі розробляються програми по формуванню ресурсної бази, працівників, інноваційного базису. Окремим етапом виступає процес формування соціального потенціалу ТОВ «Петрол Поділля».

При формуванні соціального потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» враховується: взаємовідносини з контрагентами зовнішнього оточення, умови праці співробітників; рівень корпоративної культури; соціально-психологічний клімат в колективі. Складністю виступає поєднання всіх компонентів та підпорядкувати їх головній стратегії підприємства.

Системне формування потенціалу та врахування закономірностей взаємозв'язку компонентів створює підґрунтя для досягнення ТОВ «Петрол

Поділля» всіх цілей підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності на місцевому та національних. Запропонована модель формування потенціалу та розвитку на ТОВ «Петрол Поділля» дозволяє враховувати впливи зовнішнього середовища, напрямки розвитку внутрішнього потенціалу, роль людського капіталу у формуванні соціального потенціалу.

Формування ТОВ «Петрол Поділля» свого ресурсного потенціалу за рахунок даного підходу дозволяє визначити стратегію свого розвитку, підвищувати ефективність використання потенціалу, в майбутньому – забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

Базовою складовою частиною ресурсний потенціал ТОВ «Петрол Поділля» виступає капітал, що уречевлений у матеріально-технічній базі.

Окрема увага надається стану використання земельних угідь, що є у розпорядженні ТОВ «Петрол Поділля» шляхом оренди земельних паїв у селян. Ефективність використання цього ресурсу досягається шляхом інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Наявні сучасні технології дають змогу значно збільшити урожайність кормових культур і нарости валове виробництво зернових культур.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання цієї складової земельно-ресурсного потенціалу досягається шляхом використання інновацій у землеробстві. Намагаючись зберегти та відтворити земельні ресурси, власники сільськогосподарських підприємств звертаються до залучення інноваційних технологій обробітку ґрунтів, які здатні поєднувати ефективність виробництва з дбайливим, ощадливим використанням сільськогосподарських угідь.

Сьогоднішній ринок пропонує аграріям різні варіанти ощадливого обробітку ґрунту. Одним з таких варіантів може виступати ресурсозберігаюча технологія нульового обробітку ґрунту – No-till (починає застосовуватися в Україні). Дана технологія забезпечує підвищення продуктивності праці у 4 рази, економію пально-мастильних матеріалів, амортизаційних витрат, запасних частин

та зниження сумарних витрат на 1 га на 50-90 у.е. порівняно з традиційною технологією.

Підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» здійснюється шляхом інтенсифікації виробничих процесів, оптимізації структури ресурсного потенціалу, шляхом кращої організації бізнес-процесів, диверсифікацію виробництва тощо.

В сучасних умовах сільськогосподарські підприємства самостійно обирають стратегію розвитку, шляхом пристосування своїх виробничих можливостей до умов, що постійно змінюються. Вибір кращого варіанту повинен враховувати наявні обсяги ресурсів, типи спеціалізованих виробничих технологій, що трансформують ресурси у кінцеву продукцію.

Оптимізація та ефективність використання ресурсного враховує таку збалансованість ресурсного потенціалу, за якої забезпечується максимальна віддача кожного виду. Успішна реалізація можлива лише при кваліфікованому управлінні операційними процесами з боку керівництва ТОВ «Петрол Поділля», чіткому узгодженні стратегії та тактики функціонування.

Процес формування і відтворення ресурсної бази ТОВ «Петрол Поділля» лежить у площині завдань стратегічного і тактичного управління, яке здійснюється під впливом зовнішнього середовища. Проведений аналіз ТОВ «Петрол Поділля» дає можливість виділити такі сценарії реалізації процесу формування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Петрол Поділля», і, як наслідок, сприяння ефективному розвитку:

– сценарій 1 – це інтенсифікація використання наявного потенціалу (є вимушеним). Підприємство «змушене» максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, оскільки не має коштів для здійснення інноватизації наявного ресурсного потенціалу, зміни його структури шляхом її оптимізації та подальшого розвитку на якісно новій основі, можливе лише шляхом залучення кредитів;

– сценарій 2 – це інтенсифікація використання наявного потенціалу шляхом інвестування для удосконалення його структури з метою створення основ для диверсифікації діяльності;

– сценарій 3 – це інноваційно-трансформаційно-структуральний – шляхом поєднання процесів інтенсифікації використання наявного ресурсного потенціалу через структурне інвестування для формування якісно нового ресурсного потенціалу підприємства.

Запропоновані сценарії мають за мету розширити виробничі можливості підприємства та підвищити фінансово-економічну стійкість в мінливому середовищі

Таблиця 3.5 – Сценарій розвитку та удосконалення структури ресурсного потенціалу ТОВ «Петрол Поділля»

Зміст сценарію	Термін проектування	Обсяги і джерела ресурсів (власні/залучені)	Ефективність	Ризики	Управління
Інтенсифікація шляхом оптимізації використання різних елементів ресурсного потенціалу (короткострокова перспектива)	Короткостроковий період	Власні ресурси/кредитування під оборотні кошти	приріст продуктивності, обсягів виробництва, ефективність окремих видів продукції, приріст доходів та ріст рентабельності, можливість для накопичення під інвестиції майбутні, просте відтворення	Контрольовані (ризики виробничі, незначні)	Оперативний
Інвестиційний проєкт шляхом зміну співвідношення між окремими елементами в структурі ресурсного потенціалу (середньострокова перспективу)	Середньостроковий період	Власні/ значні обсяги кредитів на більший період	Приріст обсягів валового випуску, диверсифікація та нові види продукції, створення можливостей для накопичення капіталу після погашення інвестицій, розширене відтворення, економічний ріст, фінансова стійкість	Прогнозова	Інвестиційне

Стратегічний підхід шляхом зміни обсягів, співвідношення елементів структури ресурсного потенціалу за умови змін інституційного середовища (довгострокова перспектива)	Тривала перспектива	Значні обсяги залучення, зміна організаційної структури	Ріст масштабів, входження в агрохолдинг, входження в нові ринки, значні зовнішні запозичення, ризики інституціональні, динаміка за ознаками життєвого циклу	Недостатньо прогнозовано	Стратегічне
--	---------------------	---	---	--------------------------	-------------

Перший варіант сценарію (короткострокова перспектива) – вирішення тактичного завдання більш ефективного використання наявного ресурсного потенціалу шляхом власних фінансових коштів і короткострокового кредитування потреби в оборотних засобах, що дозволить необхідний рівень інтенсифікації виробництва.

Другий варіант сценарію (середньострокова перспектива) – базується на інвестиційному підході, удосконаленні структури ресурсів і розширенні спеціалізації виробництва шляхом залучення коштів на впровадження окремих інвестиційних проектів.

Третій сценарій (тривала перспектива) – враховує зміни в інституційному середовищі, вихід на нові ринки, можливості організаційних трансформацій тощо.

Інтенсифікація виробництва ТОВ «Петрол Поділля» за першим сценарієм пов'язана з поліпшенням використання наявних ресурсів, оскільки безпосередньо впливає на обсяг та собівартість продукції, дає можливість досягти бажаної мети без залучення додаткових ресурсів.

В результаті інтенсифікації ТОВ «Петрол Поділля» можна забезпечується збільшення обсягів виробництва продукції шляхом раціонального використання землі. При цьому слід дбати про підвищення родючості ґрунту. Необхідно запровадити комплексні заходи, які передбачають збільшення виробництва, внесення органічних добрив, проведення протиерозійних, культуртехнічних

робіт, захист рослин, удосконалення структури посівних площ тощо.

У процесі дослідження було виявлено, що раціональне використання ресурсного потенціалу забезпечується шляхом раціонального співвідношення основних складових – праці, матеріально-технічної бази, основних виробничих фондів. Технічні засоби виробництва ТОВ «Петрол Поділля» не в повній мірі відповідають сучасним вимогам. Машинно-тракторний парк ТОВ «Петрол Поділля» вимагає переоснащення сучасною технікою, здатною забезпечувати високу продуктивність, універсальність, що підвищить рівень комплексної механізації та економічну ефективність операційних процесів на інноваційній основі.

Оскільки ТОВ «Петрол Поділля» спеціалізуються на вирощуванні озимої пшениці, жита, ріпаку, кукурудзи, основними шляхами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу може бути використання нових сортів та гібридів саме цих культур.

Розвиток ТОВ «Петрол Поділля» базується на теперішньому стані його ресурсного потенціалу. Найкраща та найближча перспектива його шляхом інтенсифікації включає напрями: оптимізація структури земельних угідь, раціоналізація використання; оптимізація структури ресурсного потенціалу, вдосконалення структури виробництва; систематичне вдосконалення виробничого процесу.

3.3 Активізація маркетингової діяльності ТОВ «Петролл Поділля»

Оскільки ТОВ «Петролл Поділля» взагалі не проводить рекламну кампанію, їм бажано розробити заходи і провести рекламну кампанію своєї продукції. На даному підприємстві відсутня посада маркетолога, то треба залучити менеджерів з продажу. Для цього використовується підхід маркетинг-

менеджменту, який враховує наступні принципи [15,¹с.45]:

1) вихідним пунктом ділової активності і досягнення прогнозованої прибутковості підприємства є точне визначення потреб, вимог ринку, має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок зі споживачами, що буде слугуватиме джерелом інноваційних ідей;

2) організація роботи усіх структурних одиниць підприємства повинна бути підпорядкована задоволенню потреб визначеного цільового ринку у довгостроковому періоді; для цього необхідна повна інтеграція організаційного простору навколо функцій маркетингу, яке буде забезпечуватиме повноцінне використання ресурсного потенціалу організації;

3) споживча цінність кожного виду товару та послуги створюється за участю взаємодіючих головних суб'єктів ринку, що узгоджують всі свої дії у ході розробки, розподілу та доведення продуктів/ послуг до кінцевого споживача; налагодження вигідної взаємодії завжди підвищує гнучкість та розширює можливості інноваційного розвитку підприємства.

Для того, щоб зазначені принципи могли бути реалізовані, працівник, який виконує зазначені загальні функції управління конкретизувати в контексті управління розвитком підприємства. Це реалізується наступним чином:

а) функція прогнозування (отримання та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації для детального оцінювання ситуації на цільових ринках і формування практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку підприємства у розрізі структури потреб цільових ринків);

б) функція планування (формування довгострокових, середньострокових і оперативних планів поточної виробничо-збутової та інноваційної діяльності підприємства);

в) функція організація/коригування (організаційне перепроєктування/

¹ Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013.– 206 с.

реорганізація і формування сучасних інтеграційних механізмів організаційної взаємодії шляхом розробки процедур взаємопогодження, ухвалення і реалізації своєчасних управлінських рішень (в тому числі інноваційних), що спрямовані на задоволення потреб цільових груп різних споживачів у процесі розроблення товару, збуту та сервісу);

г) функція контроль/ коригування (постійний контроль за динамікою продажів для забезпечення планова нового показника рентабельності всіх основних здійснюваних процесів та внесення коректив у розроблені плани інноваційної діяльності);

д) функція активізації (забезпечення активного впливу на всі важливі фактори, які визначають розвиток мінливого зовнішнього середовища в інтересах підприємства);

е) функція координування/ коригування (проектування та реалізація коригуючих заходів на підставі зворотного зв'язку з усіма учасниками створення і споживання продукту).

До основних бар'єрів поєднання функцій маркетинг менеджменту відносять:

1. Зовнішні:

а) На макрорівні:

- турбулентність зовнішнього середовища бізнесу;
- некерований розвиток внутрішньої торгівлі;
- законодавчі обмеження;
- негативний вплив економічної кризи на підприємницьку діяльність.

б) На мікрорівні

- відсутність умов для існування реального конкурентного середовища;
- недостатня купівельна спроможність значної частки споживачів;
- неготовність споживачів повідомляти додаткову інформацію про себе, брати на себе ще й додаткові зобов'язання, вступати у тривалі маркетингові відносини.

2. Внутрішні:

- відсутність маркетингової діяльності на підприємстві;
- неналежна методологічна база для менеджерів;
- недостатня підготовка менеджерів, що практикують у сфері маркетинг-менеджменту;
- корпоративна культура не зорієнтована на підтримку стратегій маркетингу взаємодії.

Оскільки керівник намагаються впровадити стратегічне управління в діяльність свого підприємства, що передбачає організацію роботи підприємства у відповідності з обраною маркетинговою стратегією. Але, спочатку необхідно врахувати готове підприємство саме до такого управління чи ні.

Для того, щоб виявити рівень прояву ознак, які характеризують готовність підприємства впровадження функцій маркетинг-менеджменту, доцільно використати експертний шлях методу «Дельфі».

Для оцінювання заданої ситуації необхідно було оцінити ступінь прояву кожної ознаки у діяльності підприємства. Використовуються оцінки, від 2 до 5. З них:

«5» - зазначена ознака на підприємстві виявляється повністю;

«4» - зазначена ознака не зовсім виявляється;

«3» - зазначена ознака слабо виявляється;

«2» - з зазначена ознака не виявляється зовсім.

Загальна оцінка рівня готовності підприємства розраховується за формулою:

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (3.2)$$

де, S_{ij} - бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -го знаки; n - кількість експертів; m - число розглянутих ознак; K_i - коефіцієнт важливості i -го ознаки: 1 – якщо i -а ознака менш важлива; 2 – якщо i -а ознака «важлива»; 3– якщо i -а

ознака «дуже важлива».

Для ТОВ «Петрол Поділля» підприємства всі ознаки мають однакову важливість $k = 1$. В оцінювання приймало участь 7 експертів, і виявлено 12 ознак.

Розраховано наступні граничні числа: $b_{\min} = 0,2$ – повний не прояв всіх ознак; $b_{\text{сл}} = 0,3$ – слабкий прояв всіх ознак; $b_{\text{нп}} = 0,4$ – не повний прояв всіх ознак; $b_{\text{макс}} = 0,5$ – повний прояву всіх ознак.

Тепер за формулами:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75 (b_{\text{сл}} - b_{\min}), \quad (3.3)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5 (b_{\min} + b_{\text{макс}}), \quad (3.4)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25 (b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}). \quad (3.5)$$

Розрахуємо пороги $b_1 = 0,275$, $b_{\text{ср}} = 0,35$, $b_2 = 0,425$.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління варто оцінювати як:

діапазон $b_2 - b_{\text{макс}}$ – дуже висока;

діапазон $b_{\text{ср}} - b_2$ – висока;

діапазон $b_1 - b_{\text{ср}}$ – помірна;

діапазон $b_{\min} - b_1$ – низька [14].

Таблиця 3.6 – Оцінка ознак готовності ТОВ «Петролл Поділля» до поєднання функцій менеджмент-маркетингу

№	Ознаки, що виявляються	Оцінка ознаки
1	Визначеність місії товариства	3
2	Визначеність цілей і стратегії розвитку товариства	3
3	Наявність налагодженого механізму збору та опрацювання маркетингової інформації	3
4	Заходи з підвищення конкурентоздатності товариства	3
5	Рівень адаптації підприємства до можливостей, що відкриваються	3

6	Орієнтація поточного управління на виконання стратегічних завдань товариства	3
7	Організаційний поділ задач стратегічного та оперативного управління	3
8	Наявність структурних підрозділів, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку	2
9	Запрошення зовнішніх консультантів для вирішення нестандартних задач	3
10	Постійне інформування персоналу щодо стратегічного розвитку підприємства	3
11	Високий рівень корпоративної культури товариства	2
12	Наявність на підприємстві маркетингового підрозділу	0
\sum рейтинг	0,25	

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності ТОВ «Петролл Поділля» можна зробити наступний висновок: товариства в цілому готове до поєднання функцій маркетинг-менеджера, на якого будуть покладені обов'язки з реалізації маркетингової стратегії.

Оскільки ТОВ «Петролл Поділля» потрібно підняти реалізацію по новим асортиментним групах, залучити нових клієнтів, зміцнити становище на ринку та виправдати впровадження посади маркетинг-менеджера, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Після впровадження реклами в періодичних виданнях, необхідно забезпечити просування продукції ТОВ «Петролл Поділля» за допомогою соціальних мереж і мережі Інтернет.

Найбільш популярними в Україні соцмережами є: Youtube (13 млн. українців), Instagram (7,3 млн. українців) та Facebook (11 млн. українців). Не можна нехтувати хоча б одним з цих сайтів, що займаються Інтернет-рекламою, тому трійку найбільш відомих соцмереж рекомендується використовувати для просування продукції ТОВ «Петролл Поділля». Були обрані такі методи:

1. Платна реклама в соціальних мережах: Instagram, Facebook, YouTube.
2. Просування контенту у соціальних мережах (аудіоконтенту, відео контенту), фотографій, написання статей для Wikipedia, поширення унікального безкоштовного контенту.

Запровадження запропонованих заходів повинно привести до збільшення обсягів реалізації продукції на 10% в порівнянні з 2020 роком. Витрати на введення посади менеджмент-маркетолога складуть приблизно 154 тис.грн. в рік. До таких витрат відносять річна заробітна плата, а також витрати та придбання технічного оснащення робочого місця, закупівля оргтехніки.

Приріст прибутку у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 16129,1 * 1,1 - 15503,98 * 0,98 - 1212,7 - 154 = 58,92 \text{ тис.грн.}$$

Отже впровадження даних заходів є доцільним.

Таблиця 3.7 – Рекомендації з управління організаційним розвитком ТОВ «Петрол Поділля»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Запровадження стратегічної моделі управління витратами	Вибір моделі управління витратами (залежно від бажаного стану, від потенціалу,	Підвищення прибутковості товариства, економія витрат в розмірі 10%
Удосконалення структури ресурсного потенціалу	Використання ресурсозберігаючої технологія нульового обробітку ґрунту – No-till	Оптимізація структури ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності праці у 4 рази
Активізація маркетингової діяльності	Проведення рекламної кампанії	Зростання прибутковості, приріст прибутку 58,92 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Витрати сільськогосподарського підприємства є досить складним об'єктом, на який впливають різноманітні чинники, тому для отримання стабільного доходу, прийняттого рівня прибутку та ефективного розвитку підприємства необхідно управляти витратами за рахунок системного підходу.

Найбільш важливе значення в системному управлінні витратами є взаємозв'язок підсистем стратегічного та тактичного управління. Стратегічне управління витратами повинне забезпечити правильний вибір мети та завдань, а підсистема тактичного управління орієнтована належно забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань, що відповідають обраній стратегії.

Стратегічне управління орієнтоване на розробку та реалізацію стратегії, яка повинна відповідати меті та завданням ТОВ «Петрол Поділля», а правильний вибір стратегії, послідовність етапів і процесів реалізації повинен забезпечувати позитивний економічний ефект. Щоб досягнути встановленої мети діяльності, а також ефективно вирішувати існуючі проблеми розвитку ТОВ «Петрол Поділля» можна а рахунок реалізації його конкурентних переваг на ринку.

Оцінювання ефективності системного підходу до управління витратами дасть змогу керівництву ТОВ «Петрол Поділля» оптимальніше контролювати фактори, які впливають на зміну витрат, постійно аналізуючи напрям і ступінь їх впливу із застосуванням інтегрального показника ефективності, також відстежувати ризики неефективного витрачання ресурсів.

При формуванні потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» необхідно використовувати комплексний підхід управління, що передбачає врахування найважливіших аспектів діяльності. Формування потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» здійснюється у 2 етапи: формування потенціалу адаптивності до змін зовнішнього середовища і формування внутрішнього потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» (здійснюється в декілька етапів).

Перший етап орієнтований на детальне дослідження різних факторів, які здійснюють вплив на реалізацію ТОВ «Петрол Поділля» його можливостей.

Приділяється увага нормативно-правовим актам, а також на конкурентоспроможність підприємства. На другому етапі розробляються програми по формуванню ресурсної бази, працівників, інноваційного базису. Окремим етапом виступає процес формування соціального потенціалу ТОВ «Петрол Поділля».

У процесі дослідження було виявлено, що раціональне використання ресурсного потенціалу забезпечується шляхом раціонального співвідношення основних складових – праці, матеріально-технічної бази, основних виробничих фондів. Технічні засоби виробництва ТОВ «Петрол Поділля» не в повній мірі відповідають сучасним вимогам. Машинно-тракторний парк ТОВ «Петрол Поділля» вимагає переоснащення сучасною технікою, здатною забезпечувати високу продуктивність, універсальність, що підвищить рівень комплексної механізації та економічну ефективність операційних процесів на інноваційній основі.

Оскільки ТОВ «Петрол Поділля» спеціалізуються на вирощуванні озимої пшениці, жита, ріпаку, кукурудзи, основними шляхами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу може бути використання нових сортів та гібридів саме цих культур.

Розвиток ТОВ «Петрол Поділля» базується на теперішньому стані його ресурсного потенціалу. Найкраща та найближча перспектива його шляхом інтенсифікації включає напрями: оптимізація структури земельних угідь, раціоналізація використання; оптимізація структури ресурсного потенціалу, вдосконалення структури виробництва; систематичне вдосконалення виробничого процесу.

Оскільки ТОВ «Петрол Поділля» взагалі не проводить рекламну кампанію, їм бажано розробити заходи і провести рекламну кампанію своєї продукції. На даному підприємстві відсутня посада маркетолога, то треба залучити менеджерів з продажу.

Оскільки ТОВ «Петролл Поділля» потрібно підняти реалізацію по новим асортиментним групах, залучити нових клієнтів, зміцнити становище на ринку та виправдати впровадження посади маркетинг-менеджера, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Після впровадження реклами в періодичних виданнях, необхідно забезпечити просування продукції ТОВ «Петролл Поділля» за допомогою соціальних мереж і мережі Інтернет.

ВИСНОВКИ

Управління організаційним розвитком підприємства зазвичай розглядають як комплекс заходів і рішень, призначенням яких стає забезпечення постійного вдосконалення і стійкості на стратегічному, тактичному і операційному рівнях підприємства. Сутність організаційного розвитку підприємства полягає у запланованому формуванні та забезпеченні довгострокової внутрішньої адаптивності підприємства відносно зовнішніх змін, які постійно виникають. Визначаючи цілі ОР, необхідно сформулювати основні напрями розвитку (узгодження структур, людей, стратегії, бізнес-процесів, культури), джерела забезпечення стабільності розвитку, вектор супутнього самонавчання і саморефлексії.

Поруч з поняттям «організаційний розвиток» доцільно розглядати ще й поняття «організаційні зміни».

Рішення про початок процесу організаційних перетворень є першочерговим важливим кроком в діяльності підприємства. Важливим є те, щоб підприємство свідомо приймало це рішення, але з акцентом на те, чому програма організаційного розвитку стає потужним чинником змін в зовнішньому середовищі, зможе вивести на новий рівень розвитку.

Необхідність розробки механізму управління організаційним розвитком підприємства визначається метою та завданнями організаційного розвитку. Механізм управління організаційним розвитком підприємства – це стратегічні управлінські рішення та заходи щодо забезпечення переходу підприємства у новий якісний формат функціонування, адаптація до нових викликів і запитів внутрішнього зовнішнього середовища.

Складність і розмаїття організаційних перетворень, які здійснюються у контурі механізму управління організаційним розвитком підприємства,

обумовлюють необхідність залучення до цього процесу широкого спектру інноваційних рішень і заходів, що помітно відрізняються за ключовими параметрами та властивостями. Унікальні характеристики механізму управління організаційним розвитком підприємства мають знаходити своє відображення при виборі форм, інструментів, методів та засобів здійснення реконфігурацій організаційних перетворень.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол Поділля» створене 25.03.2020 року, власник Прокопчук Дмитро Васильович, знаходиться в Хмельницькому районі с.Ружичанка.

Предметом діяльності ТОВ «Петрол Поділля» є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння, олійних культур;

- допоміжна діяльність у рослинництві;

У своїй діяльності ТОВ «Петрол Поділля» використовує землі, які складаються як з земель власника, так і орендованих земель фізичних та юридичних осіб.

Показники діяльності збільшується з кожним роком. Це пояснюється тим, що ТОВ «Петрол Поділля» молоде підприємство і поступово розвивається. Фінансовий результат від реалізації продукції з кожним роком зростає. Площа сільськогосподарських угідь також збільшилась, але не набагато, оскільки власник надає перевагу оренді сільськогосподарських угідь.

«Петрол Поділля» займається вирощуванням таких культур як: зернові та зернобобові, технічні культури, картопля. У 2022 році найбільшу посівну площу займає пшениця озима 58,1% від загальної посівної площі. Порівнюючи структуру посівних площ 2022 року з 2020 роком, спостерігається збільшення площі посіву серед таких культур як: пшениця озима – 58,1% , ячмінь озимий – 7,9%, гречка – 43,2 % та ячмінь ярий – 52,9%. Зменшилась посівна площа серед таких культур як ріпак озимий на 84,9%, на не значний відсоток спостерігається

зменшення посіву цукрового буряка. Можна сказати, що з кожним роком змінюється обсяг посівів культур сільського господарства.

За 2020-2022 рр. показники фінансового стану ТОВ «Петрол Поділля» мали такі тенденції:

1) показники загальної, швидкої, абсолютної ліквідності частково знаходяться в межах норми, тобто підприємство не завжди зможе безперешкодно погасити свої зобов'язання перед контрагентами;

2) аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестабільне положення підприємства, але це пов'язано з тим, що ТОВ «Петрол Поділля» було створено лише у 2020 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел тільки у 2022 році досягає норми.

3) Всі показники рентабельності на початок та кінець аналізованого періоду поступово зростають. В структурі доходів ТОВ «Петрол Поділля» більшу вагу мають інші операційні доходи, а не виручка від реалізації продукції. З кожним роком прибутковість підприємства зростає. Найбільше значення виявлено за показником рентабельності продукції – 0,94%, що демонструє скільки прибутку принесла одна одиниця собівартості та рентабельність діяльності – 0,91%, що свідчить про покращення управління діяльністю товариства.

Витрати сільськогосподарського підприємства є досить складним об'єктом, на який впливають різноманітні чинники, тому для отримання стабільного доходу, прийняттого рівня прибутку та ефективного розвитку підприємства необхідно управляти витратами за рахунок системного підходу.

Найбільш важливе значення в системному управлінні витратами є взаємозв'язок підсистем стратегічного та тактичного управління. Стратегічне управління витратами повинне забезпечити правильний вибір мети та завдань, а підсистема тактичного управління орієнтована належно забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань, що відповідають обраній стратегії.

Стратегічне управління орієнтоване на розробку та реалізацію стратегії, яка

повинна відповідати меті та завданням ТОВ «Петрол Поділля», а правильний вибір стратегії, послідовність етапів і процесів реалізації повинен забезпечувати позитивний економічний ефект. Щоб досягнути встановленої мети діяльності, а також ефективно вирішувати існуючі проблеми розвитку ТОВ «Петрол Поділля» можна а рахунок реалізації його конкурентних переваг на ринку.

Оцінювання ефективності системного підходу до управління витратами дасть змогу керівництву ТОВ «Петрол Поділля» оптимальніше контролювати фактори, які впливають на зміну витрат, постійно аналізуючи напрям і ступінь їх впливу із застосуванням інтегрального показника ефективності, також відстежувати ризики неефективного витрачання ресурсів.

При формуванні потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» необхідно використовувати комплексний підхід управління, що передбачає врахування найважливіших аспектів діяльності. Формування потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» здійснюється у 2 етапи: формування потенціалу адаптивності до змін зовнішнього середовища і формування внутрішнього потенціалу ТОВ «Петрол Поділля» (здійснюється в декілька етапів).

Перший етап орієнтований на детальне дослідження різних факторів, які здійснюють вплив на реалізацію ТОВ «Петрол Поділля» його можливостей. Приділяється увага нормативно-правовим актам, а також на конкурентоспроможність підприємства. На другому етапі розробляються програми по формуванню ресурсної бази, працівників, інноваційного базису. Окремим етапом виступає процес формування соціального потенціалу ТОВ «Петрол Поділля».

У процесі дослідження було виявлено, що раціональне використання ресурсного потенціалу забезпечується шляхом раціонального співвідношення основних складових – праці, матеріально-технічної бази, основних виробничих фондів. Технічні засоби виробництва ТОВ «Петрол Поділля» не в повній мірі відповідають сучасним вимогам. Машинно-тракторний парк ТОВ «Петрол

Поділля» вимагає переоснащення сучасною технікою, здатною забезпечувати високу продуктивність, універсальність, що підвищить рівень комплексної механізації та економічну ефективність операційних процесів на інноваційній основі.

Оскільки ТОВ «Петрол Поділля» спеціалізуються на вирощуванні озимої пшениці, жита, ріпаку, кукурудзи, основними шляхами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу може бути використання нових сортів та гібридів саме цих культур.

Розвиток ТОВ «Петрол Поділля» базується на теперішньому стані його ресурсного потенціалу. Найкраща та найближча перспектива його шляхом інтенсифікації включає напрями: оптимізація структури земельних угідь, раціоналізація використання; оптимізація структури ресурсного потенціалу, вдосконалення структури виробництва; систематичне вдосконалення виробничого процесу.

Оскільки ТОВ «Петролл Поділля» взагалі не проводить рекламну кампанію, їм бажано розробити заходи і провести рекламну кампанію своєї продукції. На даному підприємстві відсутня посада маркетолога, то треба залучити менеджерів з продажу.

Оскільки ТОВ «Петролл Поділля» потрібно підняти реалізацію по новим асортиментним групах, залучити нових клієнтів, зміцнити становище на ринку та виправдати впровадження посади маркетинг-менеджера, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Після впровадження реклами в періодичних виданнях, необхідно забезпечити просування продукції ТОВ «Петролл Поділля» за допомогою соціальних мереж і мережі Інтернет.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабенко Г. Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>
2. Вініченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства / О.М. Вініченко. // Агросвіт.– 2015. – №15. – С. 49–57.
3. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / Дорошук Г. А. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
4. Забродська Г.І., Забродська Л.Д Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції «Молодий вчений» – № 4.4 (44.4) – квітень, 2017 р.// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>
5. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху вуса: концепція, технології, потенціал// Економічна теорія та право. № 4 (43) 2020// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/46-71.pdf>
6. Матюк Т.В. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т.В. Матюк, О.О. Дяченко //Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2015. – № 31. – С. 32 – 39.
7. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. – Київ, 2017. – 84 с.
8. Новак В.О. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій та критерії його ефективності / В.О. Новак, В.В. Родченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_4/Rodchenko_409.htm
9. Менеджмент організацій та адміністрування [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://pidru4niki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administruvannya

10. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний Розвиток Підприємства: Основи Визначення Дефініції. Молодий вчений. 2017. 4.4 (44.4), 55-59. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>

11. Tannenbaum R., Davis S.A. Values, Man and Organizations. Industrial Management Review. 1969. № 10. P. 67–86.

12. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. XII Міжнародна наукова конференція «Простір і час сучасної науки». – Київ: МНПІК, 2016. – 128 с.

13. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130-134.

14. Підвальна О. Г. Економічні відносини / О. Г. Підвальна, А. Г. Швець // 6. Маркетинг і менеджмент. Управління організаційним розвитком організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm

15. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств//Інноваційна економіка. – 2016. – №. 5-6. – С. 76-80.

16. Язлюк, Б. О. Інноваційно-інвестиційні та прикладні соціально-економічні стратегії розвитку регіонів з інтенсивним використанням природних ресурсів / Б. О. Язлюк // Наука молода. Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – 2015. – № 22. – С. 50-57.

17. Терещенко С. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу за рахунок обґрунтування параметрів діяльності аграрного формування // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – груд. (Вип. 2). – С. 725-729 [Електронний ресурс] – Режим доступу: Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/2-2014/149.pdf>.)

18. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Савченко С.М. // Ефективна економіка. – 2015. – №6. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144>

19. Механізм державної підтримки у сфері сільського господарства необхідно вдосконалювати / Офіційний агропромисловий сайт сільського господарства України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http:// agroprom-ua.com/articles/287](http://agroprom-ua.com/articles/287).

20. Крюкова І. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингового аудиту бізнес-суб'єктів аграрного сектору //Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах — 2016. – С. 135-138.

21. Красноруцький О. О. Закономірності та принципи функціонування систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Красноруцький О. О., Азізов О. Р. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – №. 4. – С. 3-13.

22. Зайцев Ю. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Красноруцький О. О., Зайцев Ю. О. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – №. 162. – С. 20-31.

23. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств / О.В. Довгаль // Агросвіт № 5. – 2016 – С. 20-22
24. Agencies: Perspectives in Theory and Practice / Golembiewski R. T. – Public Administration Review, July – August, 1969. – 478 p.
25. French, Wendell, Bell, Cecil. Organisation Development. 4th ed. Prentice Hall, 1990.
26. Lippitt G. L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

Таблиця А.1 – Поняття «організаційний розвиток»*

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Організаційний розвиток підприємства як науково-методичне підґрунтя обґрунтування і проведення змін в організації	
Паніна О.М	сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації набути більшої гнучкості та адаптуватись до змін, а менеджерам – оволодіти необхідні для цього навички
Бабенко Г.Є.	концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій
Підвальна О.Г.	сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов
Карамушка Л.М.	методологія або техніка, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності
Ємельянов Є.М.	консультаційна течія, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, спрямовану на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах
Ралко О. С.	комплекс, що включає в себе базові цінності та принципи; набір концепцій і моделей, які становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; велику кількість методик і інструментів, за допомогою яких програми організаційного розвитку реалізуються на практиці
Організаційний розвиток підприємства як процес проведення якісних змін в організації	
Васильєв В. В.	безперервний процес реорганізації системи управління, що включає оптимізацію і реінжиніринг бізнес-процесів та процесів управління; удосконалення функціональної та організаційної структур; комплекс питань управління персоналом
Колесніков Г.О.	природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.
Герасимчук В.Г.	природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.
Колесніков Г.О.	природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також

	соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.
Бакай С.С., Білун С.О., Світлична А.В.	природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.
Організаційний розвиток підприємства як оновлення або удосконалення організації	
Новак В.О., Родченко В.В.	процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі
French Wendell	довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи катализатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією
Довгань Л.Є.	дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення її цілей
Хміль Ф. І	довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників
Бекхард Р.	цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління
Клягін С.В.	сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, які підвищують як в цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час неї
Організаційний розвиток підприємства як освітня програма або стратегія	
Єрмошенко М.М.	нормативна стратегія перенавчання, спрямована на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому
Некрасов С.І., Некрасова Н.А., Бусигін О.В.	складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою покращення її адаптації до вимог технологій і ринку
Коршунова О.Д.	процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку

* сформовано за [6, 23, 33, 50]

