

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

СЛОБОДЯН ВЛАДИСЛАВ ПЕТРОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 202__ р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Слободян Владиславу Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління організаційним розвитком підприємства
Керівник роботи (проєкту) Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою роботи є розробка теоретичних і практичних основ управління організаційним розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні завдання: визначити сутнісні характеристики організаційного розвитку підприємства; проаналізувати особливості управління організаційним розвитком підприємства; дослідити методичні підходи до оцінки рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним; дати загальну характеристику діяльності підприємства та основним показникам його діяльності; проаналізувати передумови організаційного розвитку підприємства й складових управління ним; оцінити рівень організаційного розвитку підприємства та ефективність управління ним.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Слободян В. П. Управління організаційним розвитком підприємства.

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретико-методичних засад і практичних аспектів управління організаційним розвитком підприємства в умовах трансформації економіки, активізації конкурентних процесів і зростання ролі внутрішніх організаційних чинників. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до управління організаційним розвитком підприємства, зокрема визначено сутнісні характеристики організаційного розвитку підприємства, проаналізовано особливості управління ним, досліджено методичні підходи до оцінки рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним.

Проведено оцінку рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним, а саме проаналізовано передумови організаційного розвитку підприємства й складових управління ним, оцінено рівень організаційного розвитку підприємства та ефективність управління ним.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «організаційний розвиток підприємства», яке трактовано як систематичний процес цілеспрямованих змін, орієнтованих на підвищення ефективності його діяльності, завдяки оптимізації зовнішніх і внутрішніх процесів, розвитку організаційної культури, адаптації до викликів бізнес-середовища, а також управлінський інструментарій забезпечення організаційного розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Подальший розвиток отримали концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства, а також методичний підхід до оцінки

рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним в контексті вивчення в контексті швидкої зміни економічного ландшафту провадження діяльності.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити гнучкість управління та забезпечити організаційний розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління, підприємство, ефективність, організаційна структура, персонал.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність організаційного розвитку підприємства.....	8
1.2. Особливості управління організаційним розвитком підприємства..	12
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ.	
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз передумов організаційного розвитку підприємства й складових управління ним.....	28
2.3. Оцінка рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного ринкового середовища та посилення глобалізаційних викликів питання забезпечення життєздатності та утримання конкурентної позиції на ринку для суб'єктів господарювання набувають першочергового значення. Центральним елементом у досягненні цих цілей є безперервний організаційний розвиток підприємства, ефективне управління яким вимагає формування єдиної методичної бази, здатної забезпечити реалізацію обраної траєкторії руху.

Проблеми, пов'язані із забезпеченням організаційного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, вивчали такі вітчизняні вчені, як: Горбатовська Н. В., Дорошук Г. А., Коробка С. В., Краснолуцька О. В., Ноняк М. В., Покотило Т. В., Судомир С. М. та ін. Попри значний обсяг напрацювань з досліджуваної тематики окремі теоретичні та практичні питання потребують подальшого вивчення в контексті швидкої зміни економічного ландшафту провадження діяльності. Зокрема, це формування дієвого управлінського інструментарію забезпечення організаційного розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Зазначене обумовило необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних і практичних основ управління організаційним розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначити сутнісні характеристики організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати особливості управління організаційним розвитком підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня організаційного розвитку

підприємства та ефективності управління ним;

- дати загальну характеристику діяльності підприємства та основним показникам його діяльності;
- проаналізувати передумови організаційного розвитку підприємства й складових управління ним;
- оцінити рівень організаційного розвитку підприємства та ефективність управління ним.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади управління організаційним розвитком підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, фінансові дані підприємства; наукові праці вчених, у яких висвітлено фундаментальні положення управління організаційним розвитком підприємства, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дослідження містить науково обґрунтовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційним розвитком підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення гнучкості управління та забезпечення організаційного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження обговорено й схвалено на XXVI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (м. Одеса, 22 квітня 2025 р.) [21].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційного розвитку підприємства

Сучасні суб'єкти господарювання проводять свою діяльність в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення рівня їх адаптації до нових реалій функціонування. Чим швидше підприємству вдасться відреагувати на появу додаткових викликів, тим кращого ефекту воно досягне й тим більш прогнозованим буде його організаційний розвиток. Сьогодні визначальними характеристиками, які дозволяють суб'єкту господарювання досягати успіху на ринку, є висока гнучкість та адаптивність, орієнтація на запити споживачів, впровадження організаційних змін. За цих обставин використання концептуальних основ організаційного розвитку в процесі управління дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства і зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Активне вивчення поняття «організаційний розвиток» у наукових дослідженнях почалось в 50-х роках ХХ століття. Тоді його розглядали як специфічну стратегію системних змін, що спрямовані на підвищення ефективності організації, завдяки вдосконаленню управління процесами, структурами та корпоративною культурою. Починаючи з 60-70-х років минулого століття дослідження в цій сфері були спрямовані на розгляді питань оптимізації внутрішньої роботи організації, зокрема на поліпшення комунікацій, уточнення ролей і формуванні ефективних команд [8, с. 43]. Не дивлячись на те, що організація розглядалась як відкрита система, яка взаємодіє із чинниками зовнішнього середовища, основна увага була зосереджена на пошуку шляхів вдосконалення її внутрішніх процесів і підсистем.

У зв'язку з посиленням конкуренції, поширенням інформаційних технологій, а також економічними та політичними змінами у 1980-х роках, поняття організаційного розвитку значно трансформувалось. Його почали пов'язувати з такими внутрішніми елементами, як місія, стратегія, стратегічне бачення, ключовими принципами управління [8, с. 43].

У ХХІ столітті організаційний розвиток набув комплексного характеру й почав розглядатись як:

- сукупність стратегій, технологій та цінностей, що спрямовані на впровадження запланованих зміни, які допомагають суб'єкту господарювання пристосуватись до поточних умов провадження діяльності;
- складне явище, що інтегрує в собі основні організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, які відбуваються в організації.

Аналіз наукових джерел вказує на розбіжність підходів до визначення поняття «організаційний розвиток підприємства» (додаток А).

Вивчення представлених визначень у додатку А, дозволив зробити висновок, що організаційний розвиток – це безперервний та довготерміновий процес, який обумовлений інтеграційними змінами у різних сферах діяльності організації. Заразом варто погодитись з вітчизняними науковцями [7, 9], які зазначають, що організаційний розвиток не слід ототожнювати з організаційними змінами, розвитком організації, організаційним проєктуванням, оскільки кожен з них має власний об'єкт вивчення. Заразом його основою є зміни, що пов'язані з персоналом, організаційної культурою, структурою управління тощо [5]. Виходячи з вищезазначеного можна стверджувати, що організаційний розвиток підприємства – це систематичний процес цілеспрямованих змін, орієнтованих на підвищення ефективності його діяльності, завдяки оптимізації зовнішніх і внутрішніх процесів, розвитку організаційної культури, адаптації до викликів бізнес-середовища. Його першоосновою є різноманітні зміни [23].

Визначальні характеристики організаційного розвитку підприємства:

- є необхідною умовою адаптації до зовнішніх умов, успішного

функціонування як у коротко-, так і в довгостроковому періоді;

- носить скоординований характер;
- орієнтований на довгострокову перспективу;
- передбачає перегляд організаційної культури та системи організаційних цінностей;
- потребує науково обґрунтованого підходу;
- має системний характер;
- потребує використання міждисциплінарного підходу;
- передбачає використання спеціальних методик та технологій [6, с. 42].

Метою організаційного розвитку підприємства є гарантування його ефективного функціонування шляхом нарощення внутрішнього потенціалу, поліпшення якості внутрішніх процесів та результативності управлінської діяльності в умовах активізації трансформаційних процесів.

У сучасній науковій літературі представлена значна кількість різноманітних моделей організаційного розвитку, які слугують методичною основою для забезпечення його результативності.

Найпоширенішими серед них є трифазна модель К. Левіна, модель ADKAR Дж. Хаята, модель організаційного розвитку Р. Бекхарда, ітераційні моделі розвитку, що базуються на концепції постійного вдосконалення й орієнтовані на безперервне поліпшення процесів [6, 25].

Не дивлячись на наявність різноманітних підходів до виокремлення послідовності етапів процесу організаційного розвитку, на нашу думку, він повинен охоплювати такі з них, як:

- аналіз та діагностика поточного стану підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, а також проблем, які потребують вирішення;
- обґрунтування цілей розвитку, розробка програм та планів, які допоможуть їх досягти, а також комплексу змін, які необхідно здійснити;
- впровадження змін шляхом реалізації відповідних управлінських рішень, модернізації процесів і структур; забезпечення необхідної підтримки;
- моніторинг процесу впровадження змін, аналіз та оцінка результатів,

розробка та реалізація коригуючих дій за необхідності;

- закріплення досягнутого результату, вбудовування змін у практичну діяльність, забезпечення стабільного функціонування нової системи.

Заразом варто зазначити, що темпи організаційного розвитку підприємства безпосередньо залежать від внутрішніх (організаційна культура, мотивація персоналу, організаційна структура, діюча система управління, внутрішні комунікації) та зовнішніх (рівень конкуренції, ринкова кон'юнктура, економічна та соціально-демографічна ситуації, зміна законодавства, попит споживачів) чинників.

У сучасній науковій думці зустрічається два підходи до організаційного розвитку:

- західний підхід, що акцентує увагу на зміні поведінки працівників, розвитку організаційної культури, лідерства, управління змінами через м'які управлінські інструменти; його основою є участь персоналу, командна робота та орієнтація на цінності;

- вітчизняний підхід, який орієнтується на структурні зміни, централізоване планування, нормативне регулювання; значну увагу приділяє функціональному поділу праці, вертикальній ієрархії, адміністративним методам управління.

Порівняння західного та вітчизняного підходів проведемо в додатку Б.

У контексті проведеного дослідження, основою організаційного розвитку є поєднання стратегічного бачення, залучення персоналу, глибокого аналізу внутрішнього середовища та здатності до швидкого реагування на виклики для формування стійкої конкурентної позиції підприємства і забезпечення його довгострокового успіху в умовах активізації трансформаційних процесів.

У науковій літературі виділяють різні підходи до класифікації законів організаційного розвитку підприємств, можна умовно поділити на закони першого та другого рівнів.

Закони організаційного розвитку підприємств: першого рівня (закон онтогенезу, закон синергії, закон самозбереження) та другого рівня (закон

інформованості та впорядкованості; закон композиції та пропорційності; закон слабкої ланки) [10].

Організаційний розвиток підприємства нерозривно пов'язаний зі його стратегічним розвитком, що визначає довгострокові цілі та засоби їх досягнення, забезпечуючи інтеграцію всіх елементів підприємства. Заразом він не обмежується окремими аспектами діяльності підприємства, а охоплює всі його підсистеми – виробничу, управлінську, фінансову, маркетингову, кадрову тощо. Адже зміни в одній сфері автоматично тягнуть за собою необхідність трансформації в інших.

Ключову роль у процесі організаційного розвитку відіграє людський фактор. Успішна реалізація змін неможлива без активної участі персоналу, його мотивації, професійної компетентності та лояльності до підприємства.

Водночас здатність суб'єкта господарювання до організаційного розвитку безпосередньо залежить від вміння його керівництва працювати на випередження, швидко реагувати на появу нових можливостей та загроз, а також підтримувати партнерські відносини із стейкхолдерами [2].

Отже, організаційний розвиток підприємства є складним, багатограним і динамічним процесом, що набуває особливої актуальності в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища. Його сутність полягає в систематичних, цілеспрямованих змінах, задля забезпечення адаптивності, гнучкості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Особливості управління організаційним розвитком підприємства

Управління організаційним розвитком є важливою складовою сучасної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності функціонування та забезпечення виживання у довгостроковій перспективі. Організаційний розвиток передбачає не лише впровадження нових управлінських підходів, а й

трансформацію внутрішніх процесів, структури та культури підприємства.

У сучасній науковій літературі існує багато підходів до трактування сутності поняття управління організаційним розвитком підприємства, кожен з яких базується на різних теоретико-методологічних засадах і практичних потребах бізнесу, водночас більшість з них розглядає його комплекс управлінських дій, орієнтованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом впровадження організаційних змін, удосконалення організаційної структури, процесів, організаційної культури та стилів керівництва.

Більшість науковців акцентують увагу на таких ключових підходах до управління організаційним розвитком, як: функціональний, інтеграційний, процесний, системний, ієрархічний, поведінковий, адаптивний, ситуаційний, інноваційний, маркетинговий, та інші. Основними з яких прийнято вважати процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає управління як динамічну послідовність взаємопов'язаних функцій управління (планування, організування, мотивування та контролювання). Це дозволяє комплексно аналізувати управлінські цикли та забезпечувати їхню ефективність, а також оптимізувати потоки робіт, зменшувати витрати й поліпшувати якість продукції та послуг.

Системний підхід пропонує розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємозалежних елементів (основними з яких є: персонал, організаційна структура, завдання, встановлені цілі, технології, що використовуються), та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє виявити складні взаємозв'язки між ними та їхній вплив на ефективність функціонування й темпи розвитку підприємства.

Заразом в умовах мінливого зовнішнього середовища та зростаючої складності організаційних процесів, актуальності набуває ситуаційний підхід, який наголошує на необхідності вибору тих методів управління, що є дієвими у конкретній ситуації.

Основна його ідея полягає в тому, що ефективність управлінських рішень

щодо забезпечення організаційного розвитку підприємства безпосередньо залежить від врахування поєднання умов, факторів внутрішнього й зовнішнього середовища в певний момент часу.

Основними перевагами використання ситуаційного підходу до управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності є:

- гнучкість та адаптивність (дозволяє керівництву підприємства швидко реагувати на зміну умов провадження діяльності);
- індивідуалізація управлінських дій (прийняття управлінських рішень з урахуванням унікальності кожної ситуації підвищує їхню ефективність);
- оптимізація використання ресурсів (врахування конкретних умов діяльності дозволяє спрямовувати ресурси на вирішення найбільш актуальних проблем та досягнення ключових цілей, а також уникати перевитрат);
- сприяння впровадженню інновацій (аналіз ситуацій і швидка адаптація до змін пришвидшує впровадження нових ідей та технологій);
- поліпшення комунікації та співпраці (діагностика поточного стану справ вимагає залучення різних співробітників та обміну інформацією між ними, що, зі свого боку, сприяє налагодженню тісної співпраці між працівниками);
- зниження ступеня ризику (оцінка ситуації перед прийняттям рішень дозволяє виявити загрози та розробити заходи щодо їх нейтралізації) [21].

Заразом кожне підприємство, щоб вижити в довгостроковому періоду має постійно пристосовуватись до змін чинників зовнішнього середовища [12]. На нашу думку, в умовах високого рівня невизначеності, загострення великої кількості проблем, активізації трансформаційних процесів доцільним є використання є інтегрованого підходу до управління організаційним розвитком, який передбачає поєднання різних управлінських моделей та інструментів, швидке реагування на зміни, що відбуваються.

На основі критичного осмислення існуючих підходів запропоновано авторське трактування сутності управління організаційним розвитком підприємства, згідно з яким управління організаційним розвитком підприємства – це системоутворювальний процес цілеспрямованого впливу на

організаційну структуру, корпоративну культуру, кадрову політику, управлінські та виробничі процеси з метою досягнення стратегічної гнучкості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Загалом організаційний розвиток передбачає переведення підприємства у нову стадію або у організаційну форму [13, с. 202].

Виходячи з такого трактування сутності управління організаційного розвитку підприємства, можна виділити основні елементи його системи (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Елементи системи управління організаційним розвитком підприємства

Примітка: побудовано на основі [4]

Система управління організаційним розвитком підприємства, представлена на рис. 1.1, є комплексною багаторівневою структурою, яка інтегрує внутрішні та зовнішні чинники, забезпечуючи цілісний і динамічний

підхід до розвитку підприємства. Її елементи можна умовно поділити на вхідні фактори, основні етапи управління та зворотній зв'язок через контроль. Розглянемо їх детальніше.

1. Вхідні елементи системи:

- державна стратегія економічного розвитку є основою, що визначає загальний напрям соціально-економічних змін у країні; вона формує нормативно-правові умови, інституційне середовище, інструменти державного регулювання, які впливають на організаційний розвиток підприємств;

- прогнози розвитку зовнішнього середовища включають аналіз і передбачення змін у макроекономічних, політичних, технологічних, екологічних та соціальних умовах, які генерують можливості та загрози для розвитку підприємства; дозволяють діяти на випередження;

- стратегія розвитку підприємства визначає загальну концепцію його функціонування та підвищення ефективності діяльності, враховуючи місію, стратегічні цілі, конкурентні переваги, ринкову позицію тощо; є базовим орієнтиром для побудови стратегії організаційного розвитку;

- потенціал організаційного розвитку охоплює кадрові, фінансові, інформаційні, технологічні та інші ресурси, необхідні для впровадження змін; значною мірою визначає реалістичність та успішність реалізації організаційних трансформаційних процесів.

2. Основні етапи управління організаційним розвитком:

- діагностика рівня організаційного розвитку підприємства – початковий етап, що передбачає глибокий аналіз його поточного стану, організаційної структури, процесів, комунікацій, організаційної культури; основа для визначення проблем, резервів та пріоритетів розвитку;

- планування організаційного розвитку підприємства охоплює визначення цілей, етапів, ресурсного забезпечення, часових меж і очікуваних результатів; передбачає розробку стратегії організаційного розвитку (довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення цілей трансформації структури, процесів і організаційної культури підприємства з урахуванням змін зовнішнього і

внутрішнього середовища) та тактики організаційного розвитку (конкретних управлінських рішень і дій, які забезпечують реалізацію стратегії в конкретних умовах);

- реалізація тактики та стратегії організаційного розвитку підприємства – практична реалізація заходів, передбачених планами; на цьому етапі важливо забезпечити ефективне управління змінами, мобілізацію персоналу, мотивацію та контроль реалізації заходів;

- контроль темпів організаційного розвитку підприємства – завершальний етап циклу, який передбачає моніторинг, оцінку результатів, аналіз відхилень та їх причин, а також коригування планів і дій; виконує роль зворотного зв'язку, що забезпечує адаптацію системи управління до змін.

Взаємозв'язок між усіма елементами забезпечує цілісність та логічну послідовність управління організаційним розвитком. Вхідні фактори задають вихідні умови й обмеження. Діагностика та планування формують основу для прийняття рішень. Стратегія і тактика дозволяють здійснити системне перетворення підприємства. Реалізація та контроль забезпечують результативність і корекцію процесів у разі потреби.

Особливістю управління організаційним розвитком є його стратегічний характер. Зміни, що впроваджуються в межах такого розвитку, мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства та спрямовані на досягнення його місії, цілей і завдань. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне планування, яке дає змогу передбачити перспективні напрямки розвитку, визначити ключові пріоритети та сформулювати план дій із урахуванням ресурсного потенціалу підприємства.

У контексті управління розвитком значну увагу слід приділяти методичному забезпеченню процесу змін. Для цього широко використовуються такі інструменти, як організаційна діагностика, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства (SWOT-аналіз), моделювання бізнес-процесів, стратегічне планування, впровадження систем управління якістю, коучинг, фасилітація та інші сучасні підходи. Їх практичне застосування

дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність реалізації змін та забезпечувати контроль за досягненням поставлених цілей.

Варто також враховувати вплив зовнішнього середовища, яке створює нові виклики і можливості для підприємства. Економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічні інновації, соціальні та екологічні вимоги – все це потребує постійного моніторингу та гнучкої реакції. Успішне управління організаційним розвитком базується на здатності передбачати ці зміни та своєчасно адаптуватися до них шляхом удосконалення внутрішніх процесів.

Таким чином, управління організаційним розвитком суб'єкта господарювання є складним, динамічним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного мислення та ефективної взаємодії всіх підрозділів. Його результативність визначається здатністю підприємства забезпечити безперервне вдосконалення, ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стає зростання конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним

Організаційний розвиток підприємства є цілеспрямованим, системним процесом удосконалення внутрішньої структури, управлінських процесів і корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності. Його оцінка виступає важливою складовою стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення.

Метою оцінки рівня організаційного розвитку є отримання об'єктивної, комплексної інформації про внутрішній стан підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основними завданнями такого аналізу є визначення поточного рівня

розвитку, виявлення чинників, які стримують або стимулюють розвиток, формування основи для планування змін, а також моніторинг динаміки змін в діяльності підприємства.

Для оцінки рівня організаційного розвитку застосовуються різноманітні методичні підходи, які включають як якісні, так і кількісні методи. Експертне оцінювання передбачає залучення фахівців до аналізу ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема культури управління, комунікацій, прийняття рішень. Анкетування та опитування працівників дозволяє оцінити рівень їх задоволеності, мотивацію, ефективність внутрішньої взаємодії. Безпосереднє спостереження за робочими процесами, взаємодією між відділами та працівниками дозволяє побачити реальну картину роботи підприємства, виявити проблемні зони та оцінити ефективність використання ресурсів.

Здійснення аналізу внутрішньої документації дає змогу оцінити структуру підприємства, його цілі та завдання, а також ефективність діяльності за ключовими показниками. Проведення аналізу інформації про конкурентів, галузеві тенденції, дослідження ринку, відгуки партнерів, дає можливість зрозуміти місце підприємства на ринку та оцінки його конкурентоспроможність.

Комплексні інтегральні методи включають розробку системи показників, які охоплюють структуру, процеси, культуру, кадровий потенціал тощо. Підходи до оцінки ефективності управління в науковій літературі є різноманітними й залежать від дослідницької школи, рівня аналізу та галузі застосування.

На рис. 1.2 наведено сутнісні характеристики підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності та показники, що характеризують її результат (ефект).

Зокрема цільовий підхід акцентує увагу на ступені досягнення підприємством поставлених цілей, що реалізуються через систему управлінських рішень, та адаптивності управлінської діяльності в умовах змін зовнішнього середовища.

Функціональний підхід розглядає ефективність управління як здатність підприємства результативно реалізовувати базові функції управління –



Рис. 1.2. Підходи до оцінки ефективності управління

Примітка: складено на основі [3]

планування, організацію, мотивацію та контроль, підкреслюючи баланс між результативністю та економічністю управлінських дій [26].

Ефективність управління підприємства часто визначається через узгодженість його цілей і результатів діяльності, а також здатність системи управління до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що є ключовим у сучасних динамічних умовах.

Поведінковий підхід передбачає, що ефективність управління визначається ступенем досягнення поставлених цілей за оптимального

використання наявного потенціалу та можливостей.

Множинний підхід передбачає оцінку ефективності управління на основі інтегрального показника, що враховує різні аспекти управлінської діяльності.

Зазвичай оцінка ефективності проводиться у кілька етапів: спочатку визначається мета оцінювання, підбираються відповідні методики та інструменти, далі здійснюється збір інформації шляхом опитувань, аналізу документів і спостереження. Отримані дані обробляються, аналізуються, формуються узагальнюючі показники та визначаються ключові проблемні зони. Завершальним етапом є розробка конкретних управлінських рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури, поліпшення комунікацій, модернізації системи мотивації та інших напрямів розвитку.

Найчастіше для оцінки ефективності управління використовуються: порівняння, групування, математична статистика, факторний аналіз, матричний метод, математичне програмування, дослідження операцій, метод оцінки ефективності формування фінансових результатів, метод нечітких множин, метод нейронних мереж, метод експертних оцінок, рейтингових оцінок, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання [17].

Заслуговує на увагу також методи оцінки рівня організаційного розвитку підприємства та основі врахування його критеріїв внутрішньо- та зовнішньосистемного спрямування [22].

Для більшої об'єктивності оцінювання необхідно враховувати низку критеріїв. Зокрема, до основних належать: ефективність організаційної структури, наявність стратегічного планування, система внутрішнього контролю, рівень корпоративної культури, якість управлінських процесів, система мотивації працівників, ефективність комунікацій, інноваційна активність та рівень цифрової трансформації.

На практиці одним з ефективних підходів до оцінки є бенчмаркінг – порівняння ключових показників підприємства з аналогічними даними провідних компаній галузі. Це дозволяє виявити розриви в організаційному розвитку та визначити шляхи їх подолання. Також широко застосовуються

моделі оцінки рівня зрілості організації, які допомагають зрозуміти, на якому етапі розвитку перебуває підприємство і які кроки слід зробити для досягнення вищого рівня.

В умовах сучасної конкуренції оцінка організаційного розвитку стає невід'ємною частиною стратегічного управління. Вона забезпечує основу для адаптації до змін, формування внутрішньої гнучкості, підвищення інноваційного потенціалу та загального рівня ефективності підприємства.

Одним із найбільш поширених теоретичних підходів, який застосовується для визначення ефективності організаційного розвитку, є оцінка за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Ці показники поділяються на окремі блоки або підсистеми (виробництва і технологій, маркетингу, логістики) і відображають результати управлінських рішень у динаміці. До таких показників належать рівень зносу основних засобів, фондівіддача, продуктивність праці, рентабельність продукції, оборотність запасів та інші. Їх аналіз дає змогу здійснити комплексну оцінку стану підприємства та виявити напрями для подальших змін.

У процесі організаційного розвитку підприємства доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує інструменти стратегічного планування, управління змінами, цифровізації, розвитку персоналу, вдосконалення організаційної структури та формування внутрішньої культури. Теоретичне обґрунтування таких методів і моделей підтверджує їхні результати у досягненні адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Отже, в умовах невизначеності, обумовлених воєнними діями на території України для оцінки ефективності управління організаційним розвитком підприємства доцільно використати показники, які характеризують рівень розвитку його виробництва і технологій, маркетингу, логістики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності

***** (скорочена назва ******) – сучасне підприємство, яке діє на території Західного регіону України й має двадцятирічну історію функціонування.

***** провадить діяльність у відповідності з чинним законодавством України й керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексами України, а також іншими нормативно-правовими актами України та власним статутом.

Основним видом діяльності ***** згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є будівництво доріг і автострад (КВЕД: 42.11).

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від здійснення виробничо-господарської, фінансово-економічної та іншої діяльності у порядку та на умовах, що встановлені чинним законодавством України та статутом, задоволення суспільних потреб громадян, державних, приватних та інших підприємств в його продукції, роботах, товарах, послугах, створення умов для високопродуктивної праці, використання отриманого прибутку в інтересах акціонерів товариства та членів трудового колективу.

***** є одним з основних учасників групи ***, що надає повний спектр послуг з утримання, ремонту, реконструкції та будівництва доріг. Група *** є зареєстрованою в Україні торговою маркою і об'єднує низку суб'єктів господарювання, які виробляють будівельні матеріали та надають послуги з комплексного благоустрою територій та будівництва доріг, а також

перевезення і перевантаження різного роду вантажів.

Логотип **** представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ****

Примітка. Джерело [19]

Підприємство є лідером у західному регіоні з розробки й впровадження нових технологій, виготовлення будівельних матеріалів та використання їх у дорожньому будівництві та благоустрої територій.

**** володіє новітньою навіть за європейськими мірками, інфраструктурою, забезпечене сучасною технікою провідних виробників: Volvo, Dynapac, Atlas Copco, Metso, Wirtgen, Scania.

Для досягнення високих результатів при виконанні дорожніх робіт використовуються найоптимальніші технологічні рішення та якісні дорожні матеріали, усі виробничі процеси виконуються під контролем випробувальної лабораторії, що забезпечує додатковий моніторинг якості та гарантує найвищий результат.

Підприємство забезпечене власною логістикою. Так для безперебійного транспортування бітуму, цементу, щебеневої продукції та асфальтобетонних сумішей задіяно понад 30 тягачів та самоскидів. Керівництво підприємства звертає особливу увагу на постійне оновлення та модернізацію діючого автопарку.

Головними замовниками продукції та послуг **** є державні установи, місцеві органи влади, а також приватні компанії, які потребують будівництва чи ремонту доріг та прилеглих інфраструктурних об'єктів.

Основний ринок збуту підприємства охоплює Волинську область та

сусідні регіони, зокрема Рівненську, Львівську та Тернопільську області.

**** бере активну участь у державних тендерах та працює за контрактами з Державним агентством автомобільних доріг України («Укравтодор»). Також підприємство реалізує свої послуги для приватних забудовників, які замовляють прокладання доріг у житлових комплексах, промислових зонах та інших об'єктах комерційної нерухомості.

Значну частку клієнтської бази становлять місцеві органи влади, які укладають контракти на поточний та капітальний ремонт доріг. Завдяки багаторічному досвіду та високій якості виконання робіт **** має репутацію надійного партнера на ринку дорожнього будівництва, що дозволяє отримувати нові контракти та розширювати клієнтську базу. Підприємство співпрацює не лише з вітчизняними, а й з іноземними постачальниками техніки, матеріалів і дорожнього обладнання, що сприяє впровадженню сучасних технологій у виробничий процес.

Для ефективного управління підприємством та забезпечення безперебійного виконання контрактів у **** використовується сучасна система документообігу. На підприємстві впроваджено автоматизовані системи управління документообігом, що дозволяє значно зменшити час на обробку документів, мінімізувати помилки та покращити координацію між відділами. Використовуються сучасні програмні комплекси, такі як М.Е.ДОС для бухгалтерського та фінансового обліку, а також спеціалізовані програмні рішення для планування та контролю будівельних робіт.

Інформаційна система підприємства включає локальну комп'ютерну мережу, сервери для зберігання та обробки даних, системи захисту інформації та корпоративну електронну пошту. Це забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами, оперативний доступ до необхідних даних та високий рівень безпеки документації.

Завдяки впровадженню цифрових технологій та автоматизованих систем **** покращує ефективність роботи, знижує витрати на адміністрування та підвищує контроль за виконанням будівельних проєктів.

Основні техніко-економічні показники ***** представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ***** за
2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	20206,2	25008,9	29613,5	4802,7	4604,6	23,8	18,4
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	55162,8	70283,1	67238,0	15120,3	-3045,1	27,4	-4,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	54520,7	63678,6	61012,8	9157,9	-2665,8	16,8	-4,2
Валовий прибуток, тис. грн	642,1	6604,5	6225,2	5962,4	-379,3	928,6	-5,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	281,6	4802,7	4604,6	4521,1	-198,1	1605,5	-4,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	44	45	49	1	4	2,2	8,2
Фонд оплати праці, тис. грн	24588	35989	52283	11401	16294	46,4	45,3
Фондовіддача, грн	0,4	0,6	0,5	0,2	-0,1	50,0	-16,7
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	10899	15459	21569	4560	6110	41,8	39,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	137507,8	122661,0	123947,7	-14846,8	1286,7	-10,8	1,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	41306,3	79761,6	108775	38455,3	29013,4	93,1	36,4
Продуктивність праці, тис. грн /особу	303,7	371,8	352,2	68,1	-19,6	18,3	-5,6
Рентабельність власного капіталу, %	1,4	21,2	16,9	19,8	-4,3	1414,3	-20,3
Рентабельність основної діяльності, %	-0,6	8,3	8,4	8,9	0,1	-1483,3	1,2
Рентабельність підприємства, %	0,5	6,8	6,9	6,3	0,1	1260,0	1,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	38953,1	84387,9	85158,3	45434,8	770,4	116,6	0,9
Кредиторська заборгованість, тис. грн	212452,8	249322,8	263108,7	36870	13785,9	17,4	5,5

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно приведених даних власний капітал підприємства демонструє

стабільне зростання. У 2023 році він збільшився на 4802,7 тис. грн (23,8%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зріс ще на 4604,6 тис. грн (18,4%). Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та накопичення власних ресурсів.

Виручка від реалізації продукції також мала позитивну динаміку у 2023 році, зрісши на 15120,3 тис. грн (27,4%). Проте у 2024 році спостерігається зниження цього показника на 3045,1 тис. грн (4,3%). Це може бути пов'язано як із зниженням обсягів продажів, так і з можливими змінами у ринковому середовищі чи конкурентному тиску. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 9157,9 тис. грн (16,8%), що свідчить про збільшення витрат на виробництво. У 2024 році показник знизився на 2665,8 тис. грн (4,2%), що є наслідком оптимізації витрат або зменшення обсягів виробництва.

Валовий прибуток значно зріс у 2023 році – на 5962,4 тис. грн (928,6%), що вказує на покращення рентабельності продажів. Проте у 2024 році цей показник зменшився на 379,3 тис. грн (5,7%), що може свідчити про зростання витрат або зниження цінової політики підприємства.

Чистий прибуток демонструє аналогічну тенденцію. У 2023 році він збільшився на 4521,1 тис. грн (на 1605,5%), проте у 2024 році знизився на 198,1 тис. грн (-4,1%). Це свідчить про високу ефективність діяльності у 2023 році, однак у 2024 році прибутковість трохи впала.

Середньооблікова чисельність працівників поступово зростала: у 2023 році на 1 особу (2,2%), а у 2024 році – ще на 4 особи (8,2%). Це свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення кадрового потенціалу.

Середньомісячна заробітна плата працівника суттєво зросла у 2023 році – на 4560 грн (41,8%), а у 2024 році – ще на 6110 грн (39,5%). Це позитивний показник, який свідчить про покращення умов праці та мотивації персоналу.

Фондовіддача у 2023 році зросла на 50%, що є позитивним сигналом щодо ефективного використання основних засобів. Проте у 2024 році цей показник впав на 16,7%, що може свідчити про зниження продуктивності основних фондів. Продуктивність праці у 2023 році зросла на 68,1 тис. грн/особу (на 18,3%), але у

2024 році знизилася на 19,8 тис. грн/особу (5,6%). Це може бути наслідком зміни структури зайнятості, ефективності роботи або обсягів реалізації продукції. Щодо рентабельності, рентабельність власного капіталу у 2023 році зросла на 19,8%, а у 2024 році впала на 4,3%. Рентабельність основної діяльності у 2023 році підвищилася на 8,9%, а у 2024 – незначно зросла на 0,1%. Рентабельність підприємства демонструє аналогічну динаміку: у 2023 році вона збільшилася на 6,3%, а у 2024 році – на 0,1%.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості показав, що у 2023 році дебіторська заборгованість значно зросла на 45434,8 тис. грн. (116,6%), а у 2024 році майже не змінилася (0,9%). Кредиторська заборгованість у 2023 році також зросла на 36870 тис. грн (17,4%), а у 2024 році ще на 13785,9 тис. грн (5,5%), що може свідчити про розширення діяльності підприємства або збільшення кредитних зобов'язань.

Таким чином, проведений аналіз діяльності показав, що у 2023 році спостерігалось значне покращення основних фінансових показників, однак у 2024 році деякі з них почали погіршуватись. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, покращення ефективності використання ресурсів та посилення контролю за фінансовими потоками.

2.2. Аналіз передумов організаційного розвитку підприємства та складових управління ним

Організаційний розвиток підприємства – це цілеспрямований процес організаційних змін, спрямований на підвищення ефективності діяльності та адаптивності до зовнішнього середовища. Його успішність залежить від наявності певних передумов, які можна розділити на декілька ключових груп:

- внутрішні передумови: наявні фінансові ресурси, матеріально-технічне забезпечення підприємства, рівень кваліфікації персоналу та його відкритість до інновацій та навчання, маркетингова активність, підтримка та лідерство вищого

керівництва;

- зовнішні передумови: трансформаційні процеси на ринку, зміна економічних, політичних, соціально-демографічних та технологічних факторів тощо.

Аналіз передумов організаційного розвитку проведемо на основі зазначених вище чинників. Наявність фінансових ресурсів є основою розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Показники фінансових результатів ****
***** за 2022–2024 роки приведено в додатку В.

Аналіз фінансових результатів **** ***** за 2022–2024 роки свідчить про зміну основних показників ефективності його діяльності.

У 2023 році відбулось зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 27,41% (15120,3 тис. грн) порівняно з 2022 роком. Однак у 2024 році виручка зменшилася на 4,33% (3045,1 тис. грн) відносно 2023 року, що може свідчити про скорочення попиту або зміну ринкової кон'юнктури. Подібна динаміка простежується і щодо собівартості реалізованої продукції – у 2023 році вона зросла на 16,80% (9157,9 тис. грн), але у 2024 році знизилася на 4,19% (2665,8 тис. грн). Позитивним моментом є значне зростання валового прибутку у 2023 році – на 928,6% (5962,4 тис. грн), що свідчить про ефективніше управління витратами або підвищення рентабельності продукції. Однак у 2024 році показник знизився на 5,74% (379,3 тис. грн), що потребує додаткового аналізу причин такого зменшення.

Динаміка інших операційних доходів та витрат свідчить про нестабільність у цій сфері. У 2023 році інші операційні доходи скоротилися майже повністю (97,56%), а інші операційні витрати зросли на 145,2% (442,8 тис. грн). У 2024 році вони зменшилися на 18,43% (137,8 тис. грн), що є позитивною тенденцією. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2023 році зріс у 16 разів (5513,5 тис. грн), однак у 2024 році знизився на 4,13% (241,6 тис. грн). Податок на прибуток збільшився аналогічно – у 2023 році на 1605,8%, але у 2024 році скоротився на 4,13%.

Чистий прибуток за аналізований період демонструє аналогічну

тенденцію: у 2023 році він виріс у 16 разів (4521,1 тис. грн), проте у 2024 році скоротився на 4,12% (198,1 тис. грн).

Таким чином, можна зробити висновок про значне поліпшення фінансового стану у 2023 році порівняно з 2022 роком, що проявилось у збільшенні виручки, прибутковості та загальної рентабельності. Однак у 2024 році спостерігалось незначне зниження ключових фінансових показників, що може свідчити про певні труднощі у діяльності підприємства – зменшення попиту на роботи, підвищення конкуренції або зміни у ринковому середовищі.

Для підтримання стабільного зростання підприємства необхідно проаналізувати причини зниження фінансових показників у 2024 році та розробити заходи щодо їх покращення, зокрема, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та вдосконалення маркетингової політики.

Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства за 2022–2024 роки подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану **** за 2022–2024 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,25	0,43	0,42
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,19	0,34	0,33
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,003	0,002	0,002
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,09	0,09	0,10
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	10,51	9,97	8,88
2.3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-3,04	-1,33	-1,38
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-7,91	-5,69	-5,15
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,25	0,28	0,24
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,41	0,54	0,54
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2.75	3,11	2.44
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,02	0,02	0,02
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,01	0,21	0,17
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,01	0,07	0,07

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з даних приведених в табл. 2.2, можна зробити висновок, що ***** має значні проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю й сильно залежить від зовнішнього фінансування. При цьому, у 2023 році відбулося значне поліпшення показників рентабельності, що свідчить про успішність основної його діяльності. Однак у 2024 році спостерігалось деяке погіршення показників ділової активності та рентабельності після позитивної зміни у 2023 році. Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку, підприємству необхідно терміново працювати над покращенням структури капіталу, збільшенням власного капіталу та пошуком ефективних інструментів управління оборотними активами.

Загалом ***** має певні проблеми у фінансовій сфері, що можуть негативно вплинути на темпи його організаційного розвитку.

Стан матеріально-технічного забезпечення підприємства безпосередньо впливає на його операційну ефективність, фінансові показники, якість продукції та, зрештою, на довгостроковий успіх та конкурентоспроможність.

Загальна інформація та стан технологічного оснащення ***** представлена в додатку Д.

Частина обладнання перебуває у робочому стані, однак незначна частина потребує капітального ремонту

Для підвищення ефективності роботи підприємству варто розглянути можливість оновлення застарілих одиниць, особливо у категорії дорожніх фрез, грейдерів та бульдозерів. Також доцільно інвестувати в автоматизацію процесів та екологічні технології, що сприятиме зниженню витрат і покращенню якості будівельних робіт.

***** використовує як власне оснащення, так і орендовану техніку для виконання специфічних робіт, що дозволяє гнучко адаптуватися до потреб ринку. Виробничі технології підприємства постійно вдосконалюються, запроваджуються нові методи асфальтування, укріплення дорожнього покриття, що забезпечує високу якість та довговічність виконаних робіт.

Основні показники, що характеризують стан основних засобів

**** ***** приведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники технічного стану основних засобів **** *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт спрацювання	0,56	0,62	0,63	0,06	0,01
Коефіцієнт придатності	0,44	0,38	0,37	-0,06	-0,01
Коефіцієнт оновлення	0,22	0,02	0,07	-0,2	0,05
Коефіцієнт вибуття	0,13	0,01	0,04	-0,12	0,03
Коефіцієнт приросту	0,13	0,01	0,04	-0,12	0,03
Частка основних засобів у активах підприємства	0,59	0,45	0,42	-0,14	-0,03

Примітка: складено на основі даних підприємства

Отримані результати свідчать про те, що технічний стан основних засобів погіршується. Хоча у 2022 році спостерігалось активне оновлення та вибуття, у наступні роки темпи оновлення сповільнились, що, зі свого боку, може значно вплинути на можливість конкурентоспроможності підприємства й сповільнити темпи його організаційного розвитку.

Для оцінки ефективності використання основних засобів **** ***** розрахуємо такі показники, як операційна рентабельність, фондівіддача та фондомісткість (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів **** *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт операційної рентабельності	0,01	0,05	0,05	0,04	0,00
Фондовіддача	0,41	0,54	0,55	0,13	0,01
Фондомісткість	2,46	1,85	1,83	-0,61	-0,02

Примітка: складено на основі даних підприємства

Отримані значення свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Зростання коефіцієнту операційної рентабельності та фондівіддачі, а

також зниження фондомісткості, свідчать про те, що ***** успішно оптимізує виробничі та збутові процеси.

Це, зі свого боку, створює певні передумови для активізації темпів його організаційного розвитку.

Кадровий потенціал відіграє критично важливу роль у всіх аспектах діяльності підприємства. Структура персоналу підприємства залежно від функціональних обов'язків представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Функціональна структура персоналу *****

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність	44	100,00	45	100,00	49	100,00
Керівники	4	9,09	5	11,11	5	10,20
Інженерно-технічні працівники	6	13,64	7	15,56	8	16,33
Робітники основного виробництва	34	77,27	33	73,33	36	73,47

Примітка: складено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки чисельності персоналу ***** за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу підприємства. Загальна кількість працівників зросла з 44 осіб у 2022 році до 49 осіб у 2024 році, що становить 11,4%.

Найбільше зростання спостерігається серед інженерно-технічних працівників – на 33,3%, що свідчить про прагнення підприємства до посилення технічного супроводу виробничих процесів, удосконалення управління та контролю. Чисельність керівників також зросла на одну особу, тобто на 25%, що може бути пов'язано з розширенням управлінських функцій або створенням нових структурних підрозділів. Найчисельніша категорія – робітники основного виробництва – зросла з 34 до 36 осіб, що є позитивною динамікою на тлі загального збільшення обсягів робіт.

Така тенденція вказує на стабільний розвиток підприємства та його орієнтацію на нарощування виробничих потужностей шляхом посилення як

технічного, так і виконавчого персоналу.

У табл. 2.6 відображено структуру персоналу **** за основними соціально-демографічними та професійними ознаками: віком, рівнем освіти, гендерною належністю та стажем роботи.

Таблиця 2.6

Структура персоналу **** за основними соціально-демографічними та професійними ознаками

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність	44	100,00	45	100,00	49	100,00
Гендерна структура						
Чоловіки	39	88,37	40	88,89	43	87,76
Жінки	5	11,63	5	11,11	6	12,24
Вікова структура						
До 30 років	5	11,63	7	15,56	9	18,37
31-50	26	59,09	26	57,77	28	57,14
Понад 50 років	12	27,28	12	26,67	12	24,49
Структура за освітою						
Вища	10	22,73	11	24,44	12	24,49
Професійно-технічна	28	63,63	29	64,44	31	63,47
Середня	6	13,64	5	11,12	6	12,24
Стаж роботи персоналу						
До 5 років	8	18,19	9	20,00	11	22,45
6-15 років	20	45,45	20	44,44	22	44,90
Понад 15 років	16	36,36	16	35,56	16	32,65

Примітка: складено на основі даних підприємства

Структурний аналіз персоналу **** за віковими, освітніми, гендерними характеристиками та стажем роботи у 2022–2024 роках демонструє його стабільність з поступовим оновленням та незначною позитивною динамікою.

Зокрема збільшилась частка працівників віком до 30 років (із 6 до 9 осіб), що свідчить про омолодження колективу та відкритість підприємства до молодих фахівців.

Основна частка персоналу зосереджена у віковій категорії 31–50 років, яка є найбільш продуктивною та досвідченою.

За рівнем освіти у структурі персоналу підприємства переважають

працівники з професійно-технічною освітою на них припадає понад 63%, що відповідає характеру виконуваних робіт. Водночас протягом аналізованого періоду відбулось незначне зростання кількості працівників із вищою освітою, що пов'язано з посиленням управлінського та інженерного складу.

За гендерною ознакою у структурі персоналу підприємства домінують чоловіки, що є типовим для дорожньо-будівельної галузі. Частка жінок незначна, але демонструє стабільність та певне зростання.

Більшість працівників ***** мають стаж від 6 до 15 років досвіду, що вказує на сформований, досвідчений колектив. Водночас збільшення кількості працівників зі стажем до 5 років (з 8 до 11 осіб) свідчить про оновлення команди та залучення нових кадрів. Збереження стабільної кількості працівників зі стажем понад 15 років є важливим чинником передачі досвіду та підтримки традицій виробництва. Загалом, підприємство демонструє здоровий баланс між досвідченістю та молодіжним оновленням кадрів.

Загалом можна стверджували, що наявний кадровий потенціал підприємства позитивно впливає на рівень його організаційного розвитку.

Маркетингова діяльність ***** орієнтована насамперед на забезпечення стабільного завантаження підприємства замовленнями, переважно з боку державного та комунального сектору. Основний акцент робиться на участь у тендерах, що дозволяє підприємству отримувати контракти на виконання дорожніх та ремонтно-будівельних робіт.

Підприємство активно працює над формуванням позитивного іміджу – публікує звіти про виконані об'єкти, демонструє відкритість у відносинах з громадами, органами місцевої влади та замовниками. Такий підхід дозволяє зміцнити довіру до підприємства як до надійного підрядника.

У маркетинговій стратегії також простежується прагнення до підвищення впізнаваності бренду через візуальну ідентичність (брендовану техніку, спецодяг, інформаційні табло на об'єктах) та онлайн-комунікацію. Оновлений вебсайт, присутність у соціальних мережах – усе це сприяє більш відкритості та сучасній подачі діяльності підприємства.

Позитивно впливає і розвиток партнерських стосунків із постачальниками та іншими підрядниками. Це дає можливість знижувати витрати та бути більш конкурентними при поданні тендерних пропозицій.

Серед напрямів, які потребують подальшого розвитку, можна виділити покращення аналітики – тобто глибше вивчення потреб ринку, поведінки замовників, тенденцій у сфері дорожнього господарства. Водночас варто звернути увагу на покращення клієнтського сервісу – навіть у сфері B2G важливо залишати позитивне враження та вибудовувати довгострокові відносини.

Загалом маркетингова діяльність **** ***** має прикладний характер, зосереджений на практичному забезпеченні підприємства роботою. І хоча це не класичний комерційний маркетинг, така діяльність є результативною та адаптованою до умов ринку, zarazом сприяє його організаційному розвитку.

Управління підприємством базується на злагодженій роботі всіх структурних підрозділів, що дозволяє ефективно виконувати будівельні та ремонтні проекти, розширювати клієнтську базу, оптимізувати фінансові ресурси та підвищувати конкурентоспроможність **** ***** на ринку.

Управління **** ***** здійснюють: загальні збори акціонерів – вищий орган товариства; наглядова рада – орган, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах своєї компетенції здійснює управління товариством, а також контролює та регулює діяльність виконавчого органу товариства; директор товариства – одноосібний виконавчий орган.

Організаційна структура **** ***** (додаток Е) є лінійно-функціональною, містить як елементи лінійного підпорядкування, так і функціональні підрозділи. За такої організаційної структури зберігається рух по інстанціях, але функції, що відносяться до всього підприємства, наприклад, проектування, управління якістю, планування термінів та контроль їх виконання і т. д., виділяються в функціональні відділи, яким надаються пріоритетні повноваження для видачі розпорядження. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, зі свого боку, взаємодіють із функціональними

підрозділами щодо вирішення управлінських завдань.

З метою оцінки ефективності організаційної структури

***** було розраховано основні показники її ефективності у 2024 році. Зокрема показники, що характеризують організаційну складову: показник цілеспрямованості дій апарату управління, показник дублювання функцій управління, показник надійності апарату управління, показник ритмічності циклу управління, показник безперервності праці апарату управління; та економічну складову: показник економічності праці апарату управління, показник співвідношення чисельності лінійних і функціональних керівників, показник зайнятості працівників в апараті управління, значення яких представлено на рис. 2.2.

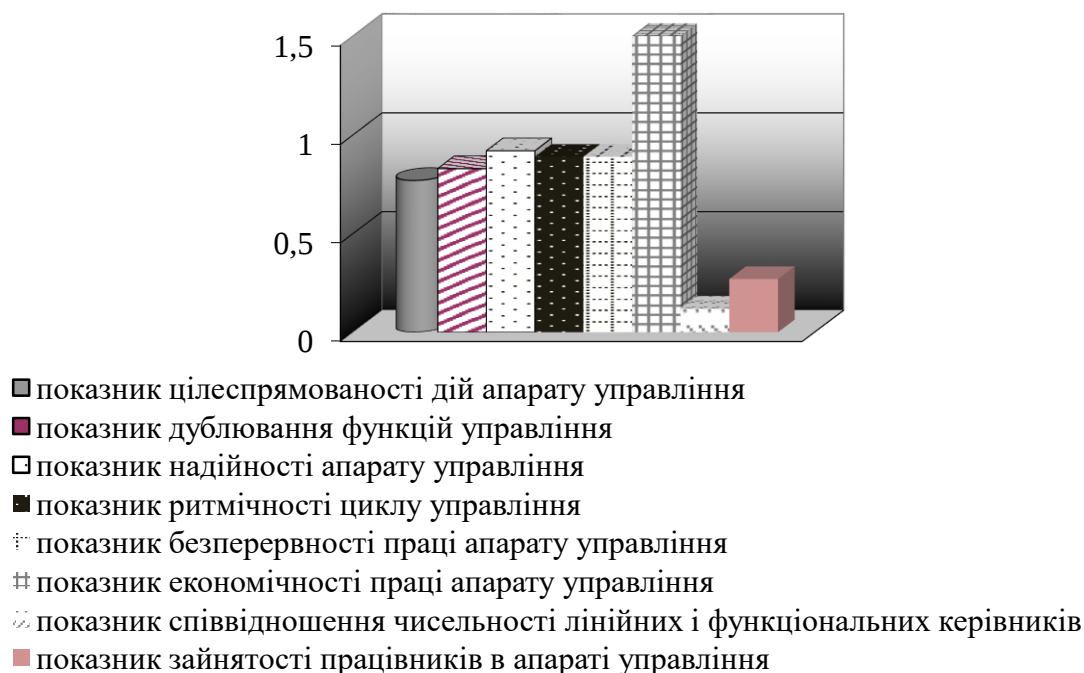


Рис. 2.2. Значення показників, що характеризують організаційну структуру управління **** у 2024 р.

Примітка: побудовано на основі даних підприємства

Високі значення приведених показників свідчить про високу ефективність моделі управління ****. Організаційні показники демонструють високий рівень реалізації рішень та цілеспрямованості.

Економічні показники також знаходяться у межах норми, хоча варто розглянути оптимізацію чисельності апарату управління.

Загалом організаційну структуру ***** можна назвати оптимальною, оскільки вона забезпечує чітку систему взаємозв'язку між керівниками і підлеглими; швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки; особисту відповідальність керівників підрозділів за якість виконаної роботи.

Важливу роль в створенні сприятливих передумов для організаційного розвитку підприємства відіграє його зовнішнє середовище, зокрема можливості та загрози, які воно генерує.

Основні сильні та слабкі сторони, можливості й загрози в діяльності ***** приведені в додатку Ж.

З проведеного SWOT-аналізу добре видно, що ***** має перспективи на розвиток, якщо поставить собі за мету регулярний аналіз діяльності та розроблення заходів щодо її вдосконалення.

Проведений аналіз передумов організаційного розвитку засвідчує, що підприємство має потужний потенціал для подальшого зростання. Наявність досвідченого управлінського персоналу, власної технічної бази, розвиненої логістичної структури та позитивного досвіду виконання масштабних проєктів створює сприятливе підґрунтя для вдосконалення організаційної системи. Разом із цим, виявлено низку проблем, серед яких – кадровий дефіцит, залежність від державного фінансування та недостатній рівень інноваційної активності персоналу.

Ефективне управління, орієнтоване на впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів, розвиток маркетингової діяльності та удосконалення логістичних операцій, є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства. Таким чином, організаційні зміни мають бути спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності управлінської системи до викликів ринку та зміни зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка рівня організаційного розвитку підприємства та ефективності управління ним

Сьогодні існування підприємства та його успішний розвиток безпосередньо залежать від управлінської діяльності, яка впливає на ключові показники ефективності роботи.

Протягом останніх трьох років у діяльності **** ***** відбулися суттєві організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління, посилення конкурентних позицій та забезпечення адаптації до зовнішніх умов. Зокрема, у 2022 році підприємство розпочало внутрішню трансформацію, зокрема провело аудит організаційної структури, в результаті чого було оптимізовано управлінські ланки, об'єднано окремі дублюючі підрозділи та уточнено функціональні повноваження структур. Це дозволило зменшити адміністративні витрати та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Також було впроваджено систему внутрішнього контролю якості для ключових напрямів виробничої діяльності.

У 2023 році основна увага була зосереджена на цифровізації управлінських процесів: розпочато впровадження інформаційної системи обліку та планування ресурсів (ERP), що охопила фінансовий облік, логістику, складський облік та управління технікою. Це сприяло підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню простоїв техніки та покращенню взаємодії між підрозділами. Крім того, було оновлено парк дорожньо-будівельної техніки за рахунок участі у державних програмах фінансування, що дало змогу збільшити продуктивність та зменшити витрати на ремонт.

У 2024 році підприємство зосередилося на підвищенні кадрового потенціалу, а саме створенні навчально-практичний центр для підвищення кваліфікації працівників, запроваджено внутрішні тренінги з сучасних технологій дорожнього будівництва, а також започатковано програму менторства для молодих спеціалістів. Також було реалізовано проєкт щодо впровадження системи управління активами за фактичним станом, що дозволило ефективніше планувати технічне обслуговування та знижувати експлуатаційні

витрати. У межах підвищення екологічної відповідальності підприємство розробило та впровадило політику екологічного контролю, зокрема щодо зменшення викидів та утилізації будівельних відходів.

Для **** *, як і для багатьох сучасних суб'єктів господарювання, оцінювання ефективності управління організаційним розвитком є важливим процесом, що дає змогу визначити реальний рівень ефективності управлінської системи, а також забезпечити керівництво необхідною аналітичною інформацією для вдосконалення управлінських підходів. Така оцінка дозволяє систематично відстежувати управлінські дії, приймати ефективні рішення та обирати найдоцільніші методи й інструменти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Для комплексного аналізу та оцінки ефективності управління організаційним розвитком **** * побудована табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки ефективності управління організаційним розвитком

**** *

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Оцінка підсистеми виробництва і технологій					
Рівень зносу основних засобів, %	56,5	61,5	60,2	5,0	-1,3
Фондовіддача, грн	0,4	0,6	0,5	0,2	-0,1
Фондоозброєність, тис. грн	3125,2	2725,8	2463,7	-399,4	-262,1
Продуктивність праці, тис. грн /особу	303,7	371,8	352,2	68,1	-19,6
Відсоток виконаних робіт вчасно, %	84	90	92	6	2
Оцінка підсистеми маркетингу					
Чистий дохід, тис. грн	55162,8	70283,1	67238,0	+15120,3	-3045,1
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу продукції	0,9	0,11	0,10	-0,79	-0,01
Рентабельність продукції, %	0,5	7,5	7,2	7,0	-0,3
Рентабельність діяльності, %	0,5	6,8	6,9	6,3	0,1
Оцінка підсистеми логістики					
Коефіцієнт оборотності запасів	0,23	0,31	0,35	0,08	0,04
Тривалість обороту запасів в днях, д.	1562	1160	1043	-402	-117

Примітка: авторські розрахунки

На основі проведеного аналізу основних показників оцінки ефективності управління організаційним розвитком можна зробити низку важливих висновків.

У підсистемі виробництва та технологій спостерігається як позитивна, так і негативна динаміка. Зокрема, рівень зносу основних засобів у 2023 році зріс на 5 відсоткових пунктів порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростаюче старіння технічного парку, однак у 2024 році цей показник зменшився на 1,3 п.п., що може свідчити про часткове оновлення основних засобів. Фондовіддача зросла у 2023 році на 0,2 грн, але у 2024 році знизилась на 0,1 грн, що може вказувати на нестабільність ефективності використання основних фондів. Фондоозброєність поступово знижувалася в обох періодах, що може свідчити або про зменшення технічного оснащення одного працівника, або про зростання чисельності персоналу без належного технічного супроводу. Продуктивність праці демонструвала позитивну динаміку у 2023 році (+ 68,1 тис. грн/особу), однак у 2024 році вона знизилася на 19,6,2 тис. грн/особу, що потребує подальшого аналізу причин – ймовірно, це пов'язано зі зниженням обсягів виручки або недостатнім завантаженням працівників. Разом з тим, позитивним є факт зростання відсотка виконаних робіт вчасно – з 84% у 2022 році до 92% у 2024 році, що свідчить про покращення організаційної дисципліни та управління проєктами.

У сфері маркетингу найбільш вражаючим є зростання чистого доходу у 2023 році на 15120,3 тис. грн (27,4%), що вказує на результативну роботу зі збуту. Проте у 2024 році дохід зменшився на 3045,1 тис. грн, що може бути наслідком зниження попиту або загальної економічної ситуації. Співвідношення збутових витрат до обсягу продажу значно скоротилось (з 0,9 до 0,11 у 2023 році, і до 0,10 у 2024), що свідчить про підвищення ефективності маркетингової діяльності та зменшення витрат на реалізацію. Також позитивною є тенденція зростання рентабельності продукції та діяльності: рентабельність продукції зросла з 0,5% до 7,5% у 2023 році, а в 2024 знизилася незначно – до 7,2%, тоді як рентабельність діяльності виросла з 0,5% до 6,8% і ще трохи піднялася до 6,9% у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство стало більш прибутковим і ефективно контролює витрати.

В логістичній підсистемі також відзначається позитивна динаміка.

Коефіцієнт оборотності запасів зріс із 0,23 у 2022 році до 0,35 у 2024 році, що свідчить про пришвидшення обігу запасів і зменшення часу їх зберігання. Відповідно, тривалість обороту запасів скоротилася з 1562 днів до 1043 днів за два роки, що є позитивним сигналом для зниження витрат на зберігання та підвищення ліквідності ресурсів.

Узагальнюючи, можна сказати, що ***** демонструє загальну тенденцію до покращення економічної ефективності діяльності. Позитивні зміни відзначаються як у виробничій сфері, так і в маркетинговій та логістичній. Проте, окремі показники свідчать про наявність певних проблем, зокрема – коливання продуктивності праці та незначне зниження доходу в 2024 році. Це означає, що підприємству варто продовжити роботу над оптимізацією управлінських процесів, оновленням технічної бази та збереженням темпів розвитку.

Загалом, оцінка ефективності управління організаційним розвитком ***** протягом 2022–2024 років продемонструвала його зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком, оскільки більшість аналізованих показників зазнала негативних змін. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих управлінських інструментів нарощення темпів його розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління організаційним розвитком підприємства, було сформульовано низку важливих висновків, що дозволяють зробити обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління його організаційним розвитком у сучасних умовах господарювання.

По-перше, організаційний розвиток – це не лише зміна формальної структури підприємства, а комплексний процес трансформації, що охоплює зміну корпоративної культури, системи комунікацій, принципів управління, технологічних рішень та моделей взаємодії з персоналом. Саме цілісне розуміння цього процесу дозволяє керівництву підприємств будувати довгострокову стратегію, здатну забезпечити адаптивність до зовнішніх змін і стабільне зростання в довготривалій перспективі.

По-друге, аналіз наукових підходів до організаційного розвитку свідчить про значну увагу дослідників до питань зміни, лідерства, організаційної культури та інноваційного менеджменту. Найбільш ефективні підходи ґрунтуються на поєднанні класичних моделей (Левіна, Коттера, Грейнера) з сучасними концепціями agile-управління, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового середовища. Українські вчені в основному спираються на закордонний досвід, проте спостерігається поступове формування національної школи досліджень з урахуванням специфіки вітчизняного господарювання.

По-третє, важливою передумовою успішного управління розвитком є точна діагностика поточного рівня організаційної зрілості підприємства. Існує низка ефективних методик оцінювання, які дозволяють виявити слабкі місця та пріоритетні напрями змін. Проте їхнє використання потребує адаптації до конкретного підприємства, галузі та ринкової ситуації.

По-четверте, дослідження діяльності ***** показало, що

підприємство функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища – це і нестабільність економіки, і зміна державного регулювання у сфері інфраструктурних проєктів, і зростання вимог до якості дорожніх робіт. У таких умовах підприємству доводиться оперативно переглядати внутрішні процеси, покращувати комунікацію між підрозділами, впроваджувати нові інструменти управління та посилювати фокус на розвитку персоналу.

Одним із ключових напрямів вдосконалення управління організаційним розвитком ***** є оптимізація його організаційної структури. Це критично важливий процес, який передбачає перегляд, реформування та адаптацію внутрішньої побудови підприємства відповідно до сучасних умов ринку, його стратегічних цілей та змін у зовнішньому середовищі. Метою оптимізації є підвищення ефективності управління, усунення надлишкових ланок, покращення координації між підрозділами, прискорення прийняття рішень та створення умов для інноваційного розвитку.

Насамперед необхідно провести аудит існуючої організаційної структури. Це передбачає детальний аналіз функцій усіх підрозділів, вивчення дублювання функцій, виявлення «вузьких місць» в управлінських процесах, а також оцінку завантаженості персоналу. Наприклад, якщо виявлено, що частина адміністративного персоналу виконує обмежене коло обов'язків, які можна передати іншим спеціалістам або автоматизувати, доцільно переглянути доцільність існування таких посад або об'єднати функції. Аудит дозволить визначити, які ланки управління є надлишковими, а які потребують підсилення.

Наступним кроком є перехід до більш плоскої (горизонтальної) структури управління. В умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкість прийняття рішень має вирішальне значення, вертикально інтегровані структури з великою кількістю управлінських рівнів вже не є ефективними. Рекомендується скоротити кількість проміжних управлінських ланок, передати частину функцій і повноважень на рівень лінійних керівників, уповноважених самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Наприклад, начальники підрозділів повинні мати право оперативно вирішувати питання щодо логістики,

матеріально-технічного забезпечення або планування робіт без необхідності затвердження на рівні директора.

Також слід запровадити матрицю відповідальності (RACI) для чіткого розподілу функціональних обов'язків між працівниками і підрозділами. Такий інструмент дозволяє уникнути конфліктів інтересів, чітко визначити відповідальних за прийняття рішень, консультантів, виконавців та тих, кого інформують. Це важливо в складних проєктах дорожнього будівництва, де залучено багато суміжних підрозділів – логістику, постачання, технічний нагляд, фінансовий контроль, маркетинг тощо.

Особливу увагу слід приділити зміцненню горизонтальних зв'язків між підрозділами. Це можливо через запровадження крос-функціональних команд, які формуються для реалізації конкретних проєктів або завдань. У таких командах представники різних відділів працюють разом над спільною ціллю, що підвищує швидкість ухвалення рішень, сприяє взаєморозумінню та взаємодії. Наприклад, при реалізації великого дорожнього проєкту команда може включати інженера-проектувальника, логіста, економіста, представника постачання та координатора від служби якості.

У межах оптимізації структури також доцільно реорганізувати логістичний та комерційний блоки, які мають стратегічне значення для підприємства. Зокрема, логістичний відділ може бути трансформований у сервісний центр з внутрішнім клієнтським обслуговуванням, який не лише координує постачання та транспорт, а й аналітично підтримує рішення інших відділів – наприклад, планування потреб, оцінка ризиків у логістиці, пошук альтернативних маршрутів і підрядників. Комерційний відділ, своєю чергою, має бути переформатований у багатофункціональний центр з напрямками: тендерна робота, маркетинг, взаємодія з приватними замовниками, аналіз ринку та конкуренції.

Необхідним кроком є також створення або посилення функції стратегічного управління, яку може виконувати аналітичний відділ або стратегічний департамент. Такий підрозділ має займатися середньо- та

довгостроковим плануванням, аналізом ринку, прогнозуванням економічної ситуації, пошуком нових ринків збуту та оцінкою ефективності реалізованих ініціатив. Стратегічний блок буде тісно співпрацювати з топ-менеджментом і формуватиме основу для ухвалення рішень на рівні правління підприємства.

Крім внутрішніх змін, оптимізація структури має включати і розбудову зовнішніх партнерських мереж. Йдеться про делегування частини функцій на аутсорсинг – наприклад, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу, інформаційних технологій. Це дозволить підприємству зосередитись на своїй основній діяльності – будівництві та утриманні доріг, – водночас скоротивши непрямі витрати та підвищивши гнучкість в управлінні.

Окрему увагу слід приділити формуванню системи внутрішніх показників ефективності, які будуть відображати результативність діяльності кожного підрозділу. Оптимізація організаційної структури повинна бути не просто адміністративною реформою, а інструментом підвищення продуктивності. Тому КРІ для кожного відділу мають враховувати специфіку його роботи та бути прив'язаними до стратегічних цілей підприємства. Наприклад, для логістичного відділу це може бути зменшення часу доставки матеріалів, скорочення витрат на транспортування, збільшення надійності поставок; для інженерного – своєчасне завершення етапів будівництва з дотриманням стандартів.

Важливою передумовою активізації організаційного розвитку є навчання персоналу, зокрема керівників середньої ланки, які відіграють ключову роль у впровадженні змін. Для цього доцільно організувати тренінги з управління проєктами, ефективної комунікації, прийняття рішень у складних ситуаціях, цифрових навичок тощо. Слід також враховувати, що будь-яка реформа організаційної структури має супроводжуватися інформуванням працівників про її мету, очікувані результати та їхню роль у новій моделі.

У своїй роботі працівники **** * найбiльш високо цiнують визнання своєї корисностi, на другому мiсцi стоїть прояв знань та умiнь, на третьому можливiсть самостiйно приймати рiшення, пiдтримку колег.

Всi спiвробiтники вважають себе вiдповiдальними i старанними, якi

завжди виконують те, що від них вимагають.

Зміна роботи для опитаних співробітників **** ***** є можливою у двох випадках: якщо надійде пропозиція про більш високу заробітну плату в поєднанні з цікавішою роботою.

Найбільш значущими принципами на яких мають будуватися взаємини підприємства та працівників є такі:

- працівник повинен ставитись до підприємства, як до свого дому, віддавати йому все і разом переживає труднощі та підйоми;
- працівник витрачає на підприємство свої сили, а підприємство має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага.

При цьому практично всі опитані респонденти наголосили на важливості доброзичливих відносин та згуртованості трудового колективу, і висловили не бажання працювати поодиночі.

При оцінці своїх колег співробітники **** ***** найбільш високо цінують його професіоналізм та повагу до організації.

Таким чином, підсумовуючи проведений аналіз, що на підприємстві ведеться досить ефективна робота з матеріального та нематеріального стимулювання яка має низку недоліків.

Основну роль у розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому **** ***** повинно сприяти розвитку найманих працівників. Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху компанії залежить від її технічного потенціалу.

З урахуванням аналізу доцільним є впровадження адаптивно-інтегративної стратегії організаційного розвитку, яка передбачає поступове вдосконалення структури управління, системи мотивації, цифровізацію процесів та формування

внутрішньої культури змін.

Першим етапом є оптимізації системи менеджменту, зокрема пропонується перехід до процесно-орієнтованої моделі управління, за якої функціональні підрозділи працюють у форматі взаємозалежних команд, зорієнтованих на виконання конкретних проєктів і завдань. Це сприятиме скороченню ієрархічних рівнів, посиленню міжвідділової взаємодії та прискоренню управлінських рішень. Доцільним є також перерозподіл повноважень у напрямку децентралізації – надання підрозділам більшої автономії у межах визначених повноважень.

Наступний крок – удосконалення кадрової політики. Підприємству слід запровадити сучасну систему управління персоналом, засновану на оцінюванні компетенцій, регулярній атестації та індивідуальних програмах розвитку. Важливим є впровадження внутрішнього навчання, системи наставництва, мотиваційних програм та KPI-індикаторів, які забезпечать зростання ефективності працівників і підвищення їх залученості в досягнення цілей компанії. Рекомендується розробити політику кадрового резерву для забезпечення наступності та мінімізації ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів.

Третім напрямом стратегії є цифровізація управлінських процесів, яка включає впровадження сучасних ІТ-рішень: ERP-систем для планування ресурсів, CRM-систем для роботи з клієнтами, електронного документообігу та інструментів для збору, аналізу й обробки даних у реальному часі. Всі ці елементи мають сприяти підвищенню прозорості, прогнозованості та гнучкості управління. Особливу увагу варто приділити безпеці інформаційної системи підприємства та регулярному оновленню програмного забезпечення.

Окрему увагу варто звернути на розвиток організаційної культури, що передбачає формування спільних цінностей, відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, підтримку ініціатив, спрямованих на вдосконалення процесів. Доцільним є запровадження регулярних стратегічних сесій, де обговорюються виклики, досягнення та перспективи розвитку. Стимулювання інноваційності та самовираження працівників сприятиме

підвищенню лояльності до організації та ініціативності.

Нарешті, важливо передбачити механізми моніторингу та оцінки ефективності організаційного розвитку. Доцільно створити систему регулярного внутрішнього аудиту, яка дозволить контролювати реалізацію поставлених цілей, виявляти відхилення й оперативно вносити корективи.

Отже, реалізація адаптивно-інтегративної стратегії організаційного розвитку надасть **** нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та зміцнення позицій на ринку. Зміни, орієнтовані на внутрішній розвиток, дозволять підприємству краще адаптуватися до ринкових викликів, зміцнити кадровий потенціал, поліпшити якість управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Крім того, запропоновані шляхи підвищення рівня організаційного розвитку підприємства передбачають активне використання таких інструментів, як стратегічне планування, внутрішній аудит ефективності управління, навчання та розвиток персоналу, інноваційні підходи до мотивації. Особливої уваги заслуговує розвиток культури змін – створення середовища, в якому працівники не бояться ініціювати новації, активно долучаються до реалізації змін та відчують свою відповідальність за результат.

Таким чином, управління організаційним розвитком має стати пріоритетним напрямом управлінської діяльності для підприємств, які прагнуть не просто виживати, а й зростати в умовах невизначеності та конкуренції. Успішний організаційний розвиток можливий лише за умови комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення керівництва, гнучкість організаційної структури, ефективну систему мотивації персоналу та здатність швидко впроваджувати інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божкова В. В., Малюта І. А., Трудова М. Є. Удосконалення методологічних засад управління стійким організаційним розвитком підприємств в контексті глобалізаційних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7417> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Буняк Н. М., Дручок І. А. Особливості управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації*: матер. XX Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчених (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 171–173.
3. Герасименко І. М., Горбатовська Н. В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4(38). URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm (дата звернення: 11.04.2025)
4. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Макіївка, 2012. 271 с.
5. Денисюк О. В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №8. С. 204–208.
6. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
7. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.
8. Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 128 с. URL :

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_upravlinnya_o_rganiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf (дата звернення: 15.05.2025)

9. Коренюк П. І., Чекалова Н. Е., Лагода Л. В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. С. 4–12.

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

11. Краснолуцька О. В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 531–534. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/11> (дата звернення: 03.05.2025).

12. Лєгеца Н. В. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6855> (дата звернення: 10.05.2025).

13. Ліганенко І. В. Узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком. *Економіка: реалії часу*. 2014. №5(15). С. 195–203.

14. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т2. С. 46–51.

15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перер. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

16. Ноняк М. В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 103–107.

17. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100–106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 12.05.2025).

18. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160/154> (дата звернення: 11.05.2025).

19. **** *****: офіційний сайт URL: ***** (дата звернення: 03.05.2025).

20. Свидрук І. І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 253–259.

21. Слободян В. П. Особливості управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 105–106.

22. Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2019. №2(40). С. 39–48.

23. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

24. Швіндіна Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т 1. № 4. С. 147–156.

25. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (дата звернення: 10.05.2025).

26. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.

27. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 58–62.

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

ДОДАТКИ

Трактування поняття «організаційний розвиток підприємства» у наукових
джерелах

Автор	Визначення
Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С.	процес удосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури [8, с. 44]
Краснолуцька О. В.	довготерміновий, ретельно спланований, всеохоплюючий процес змін і розвитку підприємства і людей, що працюють у ньому, зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, а управління цими змінами має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу та знаходження оптимального співвідношення між параметрами формальної структури організації й організаційної культури [11, с. 532]
Забродська Г. І., Забродська Л. Д.	науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації [7, с. 58]
Коробка С. В.	безперервний і динамічний процес, який може піддаватися впливу різних чинників та умов [10, с. 29]
Мельник С. Г.	організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно [14, с. 47]
Швіндіна Г. О.	тривалі та послідовні дії з організаційної трансформації, нарощування організаційних здібностей із вирішення внутрішніх завдань та реагування на зовнішні виклики, за допомогою конструктивної кооперації операторів змін із агентами змін у системі впливу трансформаційних лідерів [24, с. 151]
Ноняк М. В.	закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розроблення стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій [16, с. 103]
Божкова В. В., Малюта І. А., Трудова М. Є.	безперервні зміни з метою вдосконалення і переходу на якісно новий рівень діяльності [1]

Примітка: систематизовано автором.

Порівняння західного та вітчизняного підходів до організаційного розвитку

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

Примітка: складено на основі [6]

Показники фінансових результатів **** за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	55162,8	70283,1	67238,0	15120,3	-3045,1	27,41	-4,33
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	54520,7	63678,6	61012,8	9157,9	-2665,8	16,80	-4,19
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн	642,1	6604,5	6225,2	5962,4	-379,3	928,58	-5,74
Інші операційні доходи, тис. грн	4,1	0,1	0	-4	-0,1	-97,56	-100,00
Інші доходи, тис. грн	26665,8	0	0	-26665,8	0	-100,00	0,00
Інші операційні витрати, тис. грн	304,9	747,7	609,9	442,8	-137,8	145,23	-18,43
Інші витрати, тис. грн	26663,7	0	0	-26663,7	0	-100,00	0,00
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	343,4	5856,9	5615,3	5513,5	-241,6	1605,56	-4,13
Податок на прибуток, тис. грн	61,8	1054,2	1010,7	992,4	-43,5	1605,83	-4,13
Чистий прибуток, тис. грн	281,6	4802,7	4604,6	4521,1	-198,1	1605,50	-4,12

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Технологічне оснащення *****

№	Вид техніки	Модель	Кількість, од.	Рік випуску	Знос, %	Стан (новий/б/в)
1	Асфальтоукладальник	VÖGELE Super 1800-3	3	2020- 2022	15-30	Б/в
2	Дорожній каток	HAMM HD 110	5	2019- 2023	10-40	Б/в, 1 новий
3	Екскаватор	JCB JS220	4	2018- 2021	20-50	Б/в
4	Грейдер	Caterpillar 140K	2	2017- 2020	25-55	Б/в
5	Фреза дорожня	Wirtgen W 200	2	2021- 2023	5-20	Б/в, 1 нова
6	Автогудронатор	MAZ-5551 + установ. EmulG 1000	3	2020- 2022	15-35	Б/в
7	Самоскид	MAN TGS 41.400	6	2019- 2023	10-40	Б/в, 2 нові
8	Навантажувач фронтальний	Volvo L120H	3	2018- 2021	20-45	Б/в
9	Бульдозер	Shantui SD16	2	2017- 2020	30-50	Б/в
10	Мобільна асфальтобетонна установка	Ammann ACM Prime 140	1	2022	10	Нова

Примітка: складено на основі даних підприємства

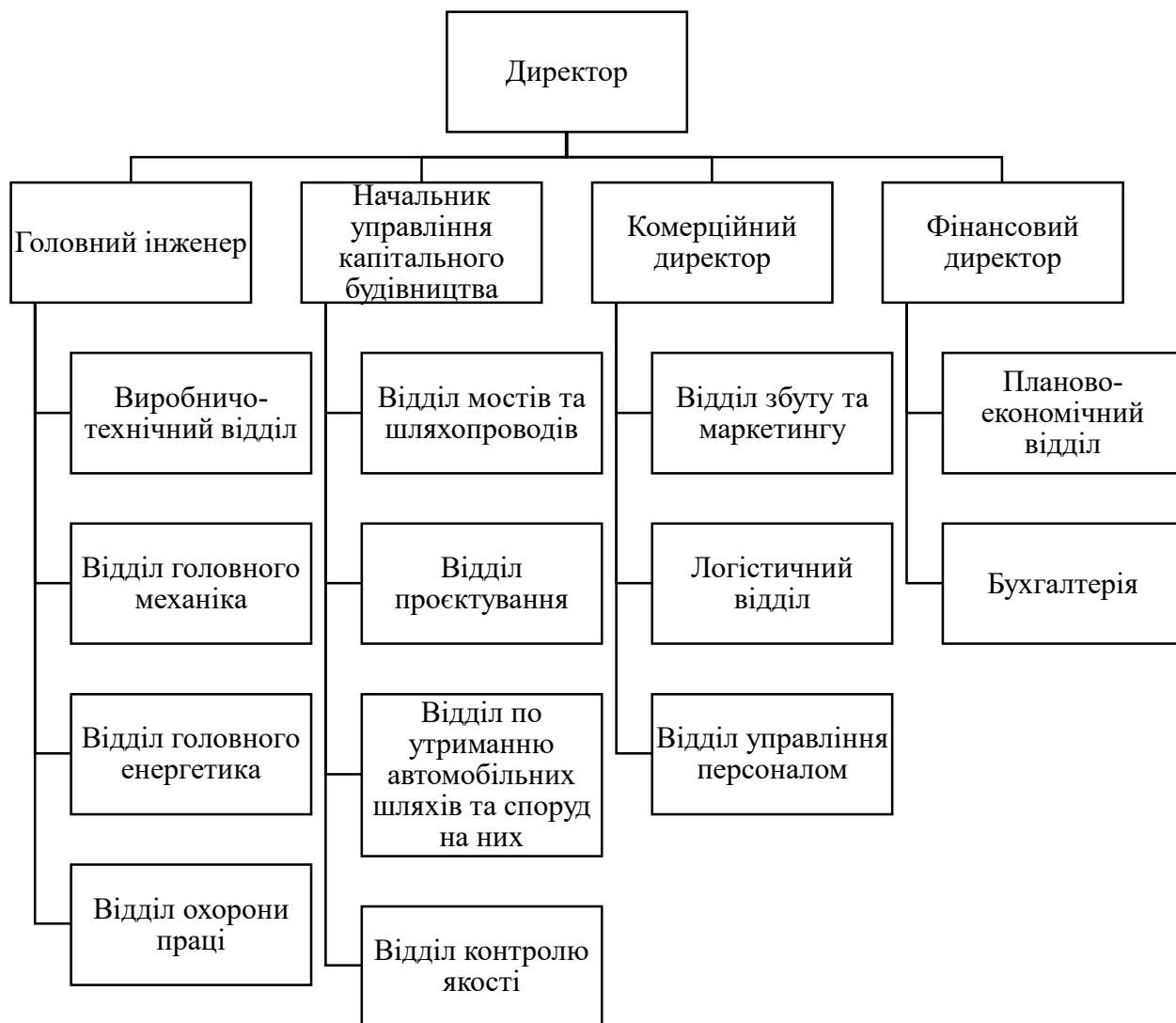


Рис. Е.1. Організаційна структура **** *

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз *****

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Операційна діяльність	- досвід у сфері будівництва та ремонту доріг; - наявність власного парку дорожньої техніки; - використання якісних матеріалів та сучасних технологій.	- високі витрати на технічне обслуговування спецтехніки; - недостатня кількість кваліфікованих робітників.
Фінанси та ціноутворення	- співпраця з державними замовниками та участь у тендерах; - стабільні фінансові потоки від великих інфраструктурних проєктів.	- залежність від державного фінансування та тендерних процедур; - довгі строки оплати за виконані роботи.
Маркетинг та продажі	- надійна репутація на ринку; - успішний досвід реалізації масштабних дорожніх проєктів.	- обмежена географія діяльності; - відсутність активного просування послуг серед приватного сектору.
Персонал	- досвідчені інженери та керівний склад; - доступ до програм навчання та підвищення кваліфікації.	- проблеми з залученням молодих фахівців; - відтік кадрів через складні умови праці.
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
Ринок та клієнти	- державні програми фінансування дорожньої галузі; - зростаючий попит на якісні дорожні покриття.	- високий рівень конкуренції серед дорожньо-будівельних компаній; - можливі затримки держфінансування через економічні проблеми.
Технології	- використання сучасних матеріалів та автоматизація процесів; - можливість впровадження інноваційних методів контролю якості.	- висока вартість модернізації обладнання та техніки; - необхідність навчання персоналу для роботи з новими технологіями.
Економічні фактори	- доступ до кредитних програм на оновлення техніки; - розширення міжнародного співробітництва у сфері дорожнього будівництва.	- коливання вартості будівельних матеріалів та пального; - інфляційні процеси та нестабільність національної валюти.
Правові та екологічні фактори	- посилення вимог до якості дорожніх робіт сприяє розвитку галузі; - перспективи участі у міжнародних тендерах.	- жорсткі екологічні вимоги до будівництва та матеріалів; - зміни у законодавстві, що можуть ускладнити процедури отримання дозволів.

Примітка: авторська розробка