

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Управління змінами на сільськогосподарському підприємстві»

Виконав:

студент II курсу, групи 2МЕМ

Копичко Дмитро Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Суть та значення змін в діяльності підприємства.....	6
1.2. Процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві ...	18
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві	28
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»	42
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро» ...	42
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	51
2.3. Аналіз ефективності процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро».....	65
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»	82
3.1. Напрями удосконалення процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро».....	82
3.2. Зміни на ТОВ «Посулля-Агро» на основі інформаційних технологій	91
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро».	99
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

На основі аналізу поточної ситуації, яка склалась в Україні, беззаперечним є те, що підприємствам необхідно час від часу вносити зміни у свою діяльність, щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Потреба в змінах стала настільки поширеною, що її вплив на життєвий цикл сільськогосподарських підприємств більше не вважається рідкістю. Під тиском зовнішніх і внутрішніх обставин підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи та структури управління. В іншому випадку їхня ефективність може бути поставлена під сумнів в умовах зростання конкуренції. Сільськогосподарські підприємства повинні ініціювати процес змін, щоб відповідати вимогам ринку, підвищувати вартість бізнесу, підтримувати організаційну стабільність і підтримувати збалансоване економічне зростання та безперервний розвиток.

Підприємства стикаються з могутніми силами, які рухають зміни. Посилилася конкуренція всередині та між країнами. Сільськогосподарські підприємства шукають методи, програми, концепції та лідерів, щоб впоратися із швидкістю змін.

Виходячи з вищевикладеного, можна з упевненістю сказати, що сьогодні в інтересах виживання і гнучкого реагування на динамічно мінливу ринкову кон'юнктуру сільськогосподарським підприємствам України необхідні цілеспрямовані організаційні зміни.

Вивченню теоретико-методологічних основ процесу управління змінами присвятили свої праці багато українських і зарубіжних вчених: М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, В.Г. Андрійчук, В.М. Геєць, Ю.С. Погорєлов, Є.В. Раєвнева, Є.В. Шубравська та ін. Проте єдиної думки щодо особливостей управління змінами в сільськогосподарській діяльності та його видів у сучасній економічній науці не досягнуто та потребує ґрунтовного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

розкрити суть та значення змін в діяльності підприємства;

розглянути процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві;

дослідити методичні підходи до аналізу ефективності процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро»;

надати фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

провести аналіз ефективності процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро»;

сформувати напрями удосконалення процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро»;

розробити заходи щодо впровадження змін на ТОВ «Посулля-Агро» на основі інформаційних технологій;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро».

Об'єктом дослідження є процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління змінами на сільськогосподарському підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і закордонних фахівців в галузі менеджменту, статистичні та фінансові дані ТОВ «Посулля-Агро», а також аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі підготовки кваліфікаційної роботи.

Інформаційною базою для виконання роботи слугували періодична література українських видавництв, статті, монографії, підручники та інші джерела. Для аналізу використовувалися дані офіційних веб-порталів Мінфіну України, Державної служби статистики України, веб-сайту «Сміда» та «Юконтрол».

У процесі дослідження було використано такі основні методи:

метод порівняння, індексний, графічний, статистико-економічний, економіко-математичний, системний підхід – для оцінки стану управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро» та виявлення тенденцій і динаміки фінансово-господарських показників;

історичний та логічний – для дослідження теоретико-методологічних засад процесу управління змінами;

метод узагальнення та власних спостережень – для формування та викладу висновків.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Копичко Д.С., Христенко О.В. Управління змінами на сільськогосподарському підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 49-50.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 118 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 16 рисунків, список використаних джерел – 83 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та значення змін в діяльності підприємства

У сучасних умовах воєнного стану, виробничій діяльності виділено ключову роль у стратегічному розвитку економіки країни. Розвиток технологій і техніки виробництва, а також зростання конкуренції на ринку спонукають підприємства до зміни підходів управління та впровадження системи якості, орієнтованої на ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва підприємствам необхідні зміни і, відповідно, управління цими змінами. У праці Л. М. Сатир, В. М. Кепко, В. В. Новікова, А. В. Непочатенко зазначено: «управління змінами – це процес, який дозволяє організації змінювати будь-яку частину своєї структури, щоб ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі» [53, с.39]. А тому рушійними силами змін є конкуренти, споживачі, технології, національна економіка, міжнародне середовище тощо.

У сучасному діловому світі слово «зміна» може мати різні значення. Іноді його використовують для позначення зовнішніх змін – змін у технології, споживачі, конкурентів, структурі ринку, соціальних чи політичних факторах. Це ж слово відноситься до внутрішніх змін, які є результатом того, що організація змушена адаптуватися до змін середовища, в якому вона працює. Турбота про своєчасність організаційних змін спонукає керівництво до втручання в хід подій. Тому «зміни» сьогодні – це також адміністративні програми реорганізації, реструктуризації тощо.

На думку С. В. Степаненко, С. В. Лукашев: «Організаційні зміни обумовлені реакцією організації на розвиток навколишнього середовища

(комунікація, вимоги та можливості). Організації змушені постійно адаптуватися до середовища, в якому вони існують» [57, с.292]. Тобто, вони самі також генерують зміни у зовнішньому середовищі, розробляючи та запускаючи нові продукти та технології, які є домінуючими та широко поширеними.

У теорії сучасного менеджменту термін «зміни» вживається досить часто, оскільки зі змінами пов'язані найважливіші можливості для розвитку компанії. Цей процес цілком природний і пов'язаний з прагненням компаній максимально адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації.

В економічній літературі існує багато визначень терміну «зміни», відобразимо деякі із них, найбільш актуальні, на нашу думку, в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності поняття «зміни»

Автор	Зміни – це:
А. О. Брацун	«дія, яка впливає на зміст або напрямок самого процесу» [5, с.15].
Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі	«перетворення, зумовлені нестабільністю загальних рис історичного розвитку умов діяльності організації, зокрема факторів виробництва та товарних ринків, географічних факторів, внутрішніх умов, зовнішніх суспільно-політичних зв'язків тощо. ступінь змін характеризується звичністю подій, темпом змін і передбачуваністю майбутнього» [12, с.35].
В. В. Івчук, О. В. Лозова	«зумовлені впровадженням інновацій, які можуть з'явитися в таких сферах: оцінка та зміна цілей організації; зміни в структурі, розподіл повноважень, відповідальності, поділ на департаменти, служби, відділи, комітети тощо; зміна обладнання, технологічних процесів, конструкцій виробів; зміна навичок або поведінки працівників» [40, с.5].
А. А. Кузнецов	«процес руху від поточного стану протягом перехідного періоду до цільового стану» [37, с.90].
О. Піщуліна	«різниця між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [48].
С.Р. Стеців	«перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін» [58, с.155].
Ю.Ю. Шошина	«зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси» [78].

Примітка. Розроблено автором

Згідно аналізу наведених підходів, можна стверджувати, що зміни є засобом адаптації до нових умов з метою збереження конкурентоспроможності, ефективності праці та продуктивності. У цих умовах головною метою є знайти баланс між змінами та стабільністю, щоб забезпечити безперервність технологічних, соціальних та інших змін.

Розвиток підприємства означає якісні зміни, тобто оновлення його економічної системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення обладнання, технології та організації праці в усіх структурних напрямках, підвищення якості продукції та послуг, що їм пропонуються.

Зарубіжні вчені, такі як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, розглядають управління змінами як процес, що включає послідовні функції планування, організації, мотивації та контролю за змінами, пов'язані комунікацією та процесами прийняття рішень [81, с. 15]. Інший вчений К. Фрейлінгер розглядає термін «управління змінами» як процес, що складається з фаз планування, реалізації, контролю, регулювання та координації. Планування включає визначення об'єкта змін, формулювання необхідних змін, підтримку змін; впровадження змін полягає в експериментальному впровадженні; Контроль – при перевірці результатів впровадження змін та координація – при впровадженні перевірених змін [62, с. 74].

В. М. Ковальов трактує концепцію управління змінами як «інтегрований процес моніторингу та відстеження змін у проєктах та оцінки змін конфігурації протягом їх життєвого циклу» [33, с. 849].

Погоджуємось із думкою Дж. Коттер, який присвятив свої наукові праці теорії лідерства та вдосконаленню механізмів управління змінами, стверджує, що управління змінами – це метод управління, метою якого є стимулювання організацій та окремих осіб протистояти змінам, які відбуваються в їхній діяльності [81, с.17].

Загалом, можемо стверджувати, що управління змінами – це управління переходом організації як системи з одного стану в інший, тобто процес

постійного коригування напрямку діяльності компанії, оновлення її структури та пошук нових можливостей. Усі ці зміни, як правило, викликані ринковими умовами, що постійно змінюються, тому вкрай необхідно використовувати нові та вдосконалені механізми керування змінами.

Цікавим є підхід дослідників О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник які зазначають, що самі зміни – це поступовий або покроковий процес, який виводить організацію на новий рівень, використовуючи існуючі ідеї та концепції [38, с.17]. А від так управління змінами – це процес, який дозволяє організації змінювати будь-яку частину своєї структури, щоб ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. Він включає заходи щодо підтримки, прийняття та затвердження необхідних і погоджених змін.

Погоджуємось із наведеним вище підходом та згрупуємо основні типи змін на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Типи змін (розроблено автором на основі [40, с.5])

Згідно рис. 1.1, залежно від глибини та характеру організаційних змін можливі різні типи. Типи змін відрізняються за глибиною: від функціонування без змін до реструктуризації організації, де відбуваються фундаментальні зміни. На думку дослідників С. В. Степаненко, С. В. Лукашев, будь-який тип змін обумовлюється змінами зовнішнього середовища організації, а також сильними і слабкими сторонами самої організації [57, с.292]. Характер глибини змін, що здійснюються в організації, повинен враховувати стадію життєвого циклу організації, оскільки кожна стадія має свої специфічні процеси.

Управління змінами включає рішення щодо застосування різних підходів і втручань, які допомагають почати зміни належним чином, працювати систематично, боротися з опором, заручитися підтримкою та впровадити необхідні зміни.

Необхідність організаційних змін зумовлена порушенням стану рівноваги підприємства. Цей нерівноважний фактор відіграє роль специфічного механізму, який ініціює еволюційний розвиток. Аналіз асиметрії розвитку дозволяє своєчасно планувати майбутні організаційні зміни, які приводять виробничу систему в новий динамічний стан рівноваги. Щоб визначити частоту виникнення перехідних процесів в компанії, необхідно спрогнозувати цикли організаційного розвитку, що є результатом впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Будь-які зміни вимагають наявності певних передумов, які послаблюють опір членів організації і забезпечують кінцевий успіх. Важливою передумовою для початку змін в організації є те, що ці зміни сприяють розвитку її стратегії. Цікавою щодо цього є думка Г. В. Разумова: «Довгострокове виживання організації ґрунтується на якості її стратегії. Мета організаційних змін – краще впровадження корпоративної стратегії. Якщо зміна впливає на стратегію лише опосередковано, то виникають серйозні сумніви щодо її необхідності та корисності» [51, с.59].

Отже, зміни можуть відбуватись в різних формах та з різною метою. А від так мотиви та цілі, які спонукають окремих осіб і організації до цього і змінюють свою поведінку, можуть бути дуже різними, рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Мотиви та цілі організації змін на підприємстві (розроблено автором на основі [55, с.69])

Згідно рис. 1.2, мотиви та цілі спонукають підприємство до змін, які в свою чергу відкривають перед ним нові можливості та призводять до розвитку. І зміни носять позитивний характер саме тоді, коли керівництво здатне

передбачати зміни ринкового середовища. Саме тому, заходи щодо досягнення цих цілей повинні бути включені в загальну концепцію організаційного розвитку на довгострокову перспективу.

Ідеологічною умовою оновлення є впровадження у свідомість працівників підприємства розуміння того, що цей процес є ознакою нормального, здорового розвитку організації і люди повинні бути до нього постійно готові. Зміни не обов'язково означають, що організація перебуває в критичному стані, але їх слід робити не заради них самих, а заради блага всіх співробітників.

Другою ідеологічною умовою оновлення, на думку О.В. Орлова-Курилова, М.О. Чупріна, Л.В. Сухомлин та А.С. Горда є формування та подальше вдосконалення нової системи спільних цінностей, які є однією з основ міцності та стабільності організації. Для того, щоб останній був прийнятий більшістю його членів, необхідно враховувати їх індивідуальні цінності. У цьому випадку люди будуть більш активно прагнути до досягнення спільних цілей [45, с.25]

Третя ідейна вимога оновлення – визнання унікальності особистості, кожного учасника організації та виховання в усіх її зв'язках довіри до виконавців, ставлення до них як до головної творчої сили, а не лише як до колективу [49, с.34].

Четвертою ідеологічною умовою оновлення є створення та підтримання в організації необхідного морально-психологічного клімату, який забезпечить здорові стосунки між людьми, усуне внутрішні бар'єри, виключить нетерпимість до сварок, інтриг та недобросовісної поведінки [45, с.26].

Важливою організаційною умовою оновлення є наявність чітких цілей і стратегій, а також широка участь рядових високовиконавців у вирішенні максимальної кількості завдань, які стоять перед організацією, в тому числі пов'язаних з несподіваними ситуаціями.

Дослідник А. А. Кузнєцов стверджує, що ще однією передумовою такого роду є розробка ефективної системи мотивації співробітників, яка забезпечує їх

зацікавленість у перетвореннях, дозволяє одночасно і справедливо винагороджувати досягнення, демонструвати до них увагу керівництва, забезпечуючи їм широку популярність і суспільне визнання [37, с.7].

Інформаційні вимоги до оновлення передбачають формування надійних каналів зв'язку, які дозволять своєчасно або завчасно отримувати необхідну достовірну інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації, результати процесу змін, настрої співробітників і партнерів [43]. Але основні вимоги до оновлення пов'язані з людським фактором. Перший з них полягає в залученні до цього процесу всієї команди керівництва та рядового персоналу організації, що ще більше зміцнює внутрішню єдність і підвищує дух підприємництва.

Другий аспект – правильний підбір співробітників, які поділяють і підтримують нові організаційні цінності, їх своєчасне навчання та навчання, що дозволяє заповнити ключові посади необхідним персоналом.

Третій аспект – гарантія працевлаштування для всіх прихильників і тим більше для активних учасників перетворень, якими, як правило, є висококваліфіковані фахівці. При цьому необхідно позбутися людей, які є перешкодою для рішучих змін, але масові звільнення виправдані лише в умовах найжорстокішої кризи.

Таким чином, управління змінами в організації є складним і тривалим процесом, тому як практики, так і дослідники в цій сфері управлінської діяльності виділяють в ньому значну кількість кроків або фаз. Як уже згадувалося, в літературі з менеджменту існує багато підходів до проектування процесів змін розширювати або змінювати базові моделі процесу управління змінами (табл. 1.2).

На нашу думку, особливою популярністю користується алгоритм Дж. Коттера під назвою «Вісім етапів успішних широкомасштабних змін» .

Таблиця 1.2 – Етапи процесу змін за інтерпретаціями різних авторів

Автор	Зміст етапів
Дж. Коттер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навіювання відчуття необхідності термінових дій 2. Створення команди реформаторів-лідерів 3. Вибір правильного бачення 4. Створення зацікавленості працівників 5. Створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях 6. Досягнення ефекту швидких перемог 7. Продовження процесу перетворення 8. Здійснення заходів, спрямованих на те, щоб зміни закріпились
Д. Кіркпатрік	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення необхідності змін. 2. Визначення предмета змін. 3. Аналіз можливих реакцій громадян, у процесі застосування змін. 4. Ухвалення рішення щодо вибору одного варіанта зміни з кількох можливих. 5. Упорядкування графіка застосування змін. 6. Використання зміни.
Р. Гріффін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визнання необхідності змін. 2. Визначення цілей змін. 3. Діагностика основних змінних. 4. Планування запровадження змін. 5. Фактичне використання. 6. Оцінка та продовження.
З. Миколайчик	<ol style="list-style-type: none"> I. ФАЗА ДІАГНОСТИКИ. <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення проблем. 2. Формулювання проблем шляхом діагнозу. II. ФАЗА ПОШУКІВ. <ol style="list-style-type: none"> 3. Пошук варіантів рішень. III. ФАЗА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ. <ol style="list-style-type: none"> 4. Оцінка рішення відповідно до ухвалених критеріїв – оптимальний вибір. 5. Розробка нової організації. 6. Використання через авторський контроль. IV. ФАЗУ ОЦІНКИ. <ol style="list-style-type: none"> 7. Оцінка економічних та суспільних результатів.
Б. Грауед,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення картини змін. 2. Стимулювання змін, визначення дій. 3. Прискорення змін (організація процесу створення колективів). 4. Управління змінами. 5. Реалізація змін. 6. Формування спільної участі працівників у процесі змін. 7. Управління емоційними аспектами змін. 8. Управління змінами у поділі та способах здійснення влади. 9. Інтенсивний зв'язок.

Примітка. Розроблено автором за джерелами [43]

Щоб зрозуміти, чому одні компанії рухаються в майбутнє швидше за інші, необхідно зрозуміти послідовність дій, пов'язаних із впровадженням

масштабних змін. Майже у всіх випадках, за словами Дж. Коттера, існує послідовність із восьми кроків, які компанії повинні успішно виконати [81, с.15].

Етап 1. Незалежно від того, чи є сільськогосподарське підприємство великим приватним холдингом чи звичайним фермерським господарством, ті, кому вдається здійснити значні зміни, починають із того, щоб прищепити своїм колегам відчуття необхідності негайних дій. Почуття необхідності термінових дій, іноді викликане надзвичайними способами, об'єднує людей та спонукає до дій.

Етап 2. Відчувши необхідність негайних змін, найуспішніші реформатори збирають керівну команду з довірених осіб, які мають навички, зв'язки, репутацію та офіційні повноваження, необхідні для здійснення змін. Ці люди вчаться працювати як злагоджена команда, довіряти один одному та морально підтримувати. Менш щасливі покладаються на одну особу, часто лише на себе, а також на слабкі групи та комітети чи складні владні структури, яким бракує спроможності, повноважень чи влади для виконання завдання.

Етап 3. У найкращому випадку команда лідерів створює реальне, чітке, просте та надихаюче бачення та розробляє правильні стратегії. У випадку менш успішних прикладів реформи доступні лише детальні плани та бюджети, які, незважаючи на свою важливість, є неадекватними; або бачення не зовсім відповідає тому, що відбувається в світі і в компанії; або думка інших співробітників повністю ігнорується керівництвом. Найчастіше зміни зазнають невдачі, коли стратегії надто повільні та обережні для сучасного світу, що швидко розвивається [77, с.11].

Етап 4. Серед співробітників компанії проводиться просвітницька робота, яка пропагує нове бачення майбутнього та нову стратегію. Прості та відкриті заяви поширюються через численні канали прямої інформації. Це необхідно для того, щоб люди зрозуміли сенс проголошених завдань, розвинули щирю підтримку ідеї перетворень і вивільнили більше творчої енергії. На цьому етапі

дії набагато важливіші за слова. У менш вдалих випадках або недостатньо пропаганди змін, або люди чують слова, але не сприймають їх.

Етап 5. Аналізуючи найбільш успішні ситуації, виявляється, що працівникам делеговано багато додаткових повноважень. Основні перешкоди, які заважали людям досягти мети, усунені. Реформатори зосереджуються на босах, які стримують зміни, на неадекватній інформації чи інформаційних системах і на самовпевненості, яка також перешкоджає прогресу. На цьому етапі головне завдання – прибрати перешкоди, а не давати повноваження всім.

Етап 6. Коли співробітники наділені повноваженнями та віддані меті, найуспішніші справи допомагають досягти швидких перемог. Перемога потрібна. Вони викликають довіру в інших, залучають нові ресурси та надихають на спільні зусилля. Іноді перемоги не приходять так швидко, вони менш відчутні, менш відповідають спільним цінностям і не мають впевненості в успіху. Без чіткого контролю процесу змін, ретельного відбору перших проєктів і досить швидко досягнутих проміжних успіхів циніки і скептики можуть зруйнувати всі зусилля [76, с.60].

Етап 7. У найкращих прикладах реформатори не зупиняються на досягнутому й поглиблюють зміни. Після перших хороших результатів у людей народжується воля до перемоги. Зміни, зроблені на ранніх етапах, консолідуються. Лідери ретельно обирають, що робити на наступному етапі, а потім крок за кроком досягають реалізації бачення. У менш успішних випадках реформатори намагаються зробити занадто багато за один раз і неусвідомлено відмовляються від розпочатого. Вони втрачають бажання перемогти і через деякий час відчувають, що застрягли в нерозв'язних проблемах.

Етап 8. Як наслідок, в успішних випадках реформатори змушують зміни на всіх рівнях організації, щоб набрати обертів шляхом впровадження нової організаційної культури. Нова культура – колективні норми поведінки і загальні цінності – народжується з певною послідовністю дій протягом досить тривалого часу. На цьому етапі правильне просування по службі, вміле наставництво нових працівників і емоційні події можуть мати значення. В

інших випадках створюється лише видимість змін. Результат серйозної праці можна пронести на «традиції» за вражаюче короткий час.

На основі узагальнення цих підходів дослідники В.М. Ковальов, Ю.В. Яковлева сформулювати універсальну модель управління змінами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Узагальнені етапи в процесі змін

№	Назва етапу
1	ПІДГОТОВКА
1.1	Визнання необхідності змін і формулювання спільних цілей розвитку, ознайомлення команди з цим рішенням
1.2	Створіть команди управління змінами
1.3	Моніторинг зовнішнього макро- і мікросередовища компанії
1.4	Діагностика внутрішнього середовища компанії, її ресурсної та компетентнісної бази
1.5	Узагальнення результатів аналізу, розробка бачення та спільної стратегії змін
1.6	визначити можливості для змін на стратегічному та операційному рівнях; Оцінка запропонованих варіантів
1.7	Вибір оптимального варіанту змін і прийняття остаточного рішення щодо дизайну
2	РЕАЛІЗАЦІЯ
2.1	Розробка детального проєкту змін та проєкту впровадження
2.2	Підготовка до впровадження: Ознайомлення команди з розробленим проєктом змін, обґрунтування та пошук ресурсів для реалізації цього проєкту; Розробка графіків реалізації проєкту та навчання персоналу
2.3	Реалізація проєкту змін на практиці з урахуванням взаємозв'язків у сферах: організаційні структури, техніко-технологічні ресурси, організаційна культура, кадрова політика
2.4	Вжиття заходів, що знижують опір змінам та забезпечують психологічну підтримку співробітників
3	ОЦІНКА
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності та соціальних наслідків
3.2	Закріпити попередні досягнення шляхом подальшої адаптації до змін зовнішнього середовища та уточнення бачення, місії та стратегічних орієнтирів компанії.

Примітка. Розроблено автором за джерелами [33, с. 850]

Таким чином, процес змін має кілька тонкощів: його фази не повинні слідувати одна за одною, а частково накладатися, групи управління можуть виникати на різних рівнях організації, необхідно керувати декількома циклами змін і так далі. У більшості випадків найфундаментальнішим завданням на всіх етапах є зміна поведінки людей.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження сутності змін та значення змін, можна зробити висновок, що зміни є засобом адаптації до нових умов з метою збереження конкурентоспроможності, ефективності праці та продуктивності. У цих умовах головною метою є знайти баланс між змінами та стабільністю, щоб забезпечити безперервність технологічних, соціальних та інших змін.

Наступним кроком є розгляд процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві.

1.2. Процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві

Сьогодні на різних рівнях управління велика увага приділяється питанням довгострокового розвитку економічних систем. У науковій та діловій спільноті існує консенсус щодо того, що темпи змін ще ніколи не були такими швидкими. Організаційні зміни відбуваються в усіх типах, формах і розмірах і впливають на всі сільськогосподарські підприємства в усіх секторах економіки [37, с.90].

У праці дослідників І.М. Кобушко та І.Д. Скляр зазначено: «Управління змінами – це структурований підхід до переміщення окремих осіб, команд і організацій із поточного стану до бажаного стану в майбутньому» [31]. Звідси випливає, що мета цього організаційного процесу полягає в тому, щоб надати співробітникам можливість приймати та підтримувати зміни в поточному бізнес-середовищі.

Водночас інші дослідники, такі як В.В. Івчук та О.В. Лозова стверджують, що «управління змінами – це впровадження та реалізація трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівнях для просування бізнесу чи організації до досягнення стратегічних цілей» [40, с. 7].

Є багато факторів, які можуть змусити сільськогосподарське підприємство вступити в період змін. Вони надходять із внутрішніх і зовнішніх джерел, зокрема:

- створення конкурентної переваги;
- зміна позиціонування на ринку;
- зростання, злиття або поглинання;
- правові, політичні чи економічні зміни [42, с.11].

Зусилля щодо змін є більш успішними з мотивованими працівниками, які розуміють причини змін і способи їх реалізації. Однак замкнуті, нервові та неохочі працівники є загальною проблемою. Люди можуть протистояти змінам з багатьох причин, у праці Н.В. Коба та С.А. Тарасова наведено такі приклади: нерозуміння, відсутність довіри, низька адаптивність до змін, незгода з рішеннями або страх впливу, який зміни можуть мати на них особисто [31].

Забезпечення того, щоб співробітники не чинили опір змінам, є життєво важливим для добробуту співробітників і ефективності організації. Тому необхідно грамотно управляти змінами сільськогосподарського підприємства на організаційному рівні та приділяти належну увагу співробітникам на індивідуальному рівні. Усі співробітники повинні відчувати свою важливість і участь у процесі змін, щоб він був успішним.

Найпершим кроком будь-якої успішної програми є визначення потреби в змінах, а потім чітке формулювання бачення та мети, яких ці зміни мають досягти. Потрібна ретельна перевірка всієї організації, щоб визначити, де сільськогосподарське підприємство знаходиться зараз, де хоче бути і де – які прогалини.

Щоб отримати користь від змін у довгостроковій перспективі, важливо постійно контролювати прогрес і коригувати бачення, якщо це необхідно. Підтримуючи програму в актуальному стані, керівник буде в курсі справ і забезпечить правильне впровадження стратегії змін. Опитування залученості співробітників, яке включає якісний елемент, надає додатковий рівень інформації з конфіденційними та об'єктивними засобами, допомагаючи

керівнику отримати інформацію від тих, хто бере участь у повсякденній діяльності компанії [41, с. 88].

Багатьом компаніям не вдалося впровадити інновації, тому що масштаб таких інновацій був більшим, ніж бажання організації. Будь-яка організаційна зміна може призвести до проблем з управління людськими ресурсами за таких умов, оскільки навички практиків сьогодні фактично показують, що всі проблеми в процесі організаційних змін пов'язані з людським фактором. Варто зазначити, що легше змінити технологію, організаційну структуру чи обладнання, ніж поведінку працівників. Отже, для досягнення поставлених цілей в сільськогосподарському підприємстві, керівники та керівництво повинні правильно планувати та координувати роботу та мотивувати працівників.

Процес управління змінами, як і інші організаційні процеси, розвивається відповідно до циклу Демінга PDCA (Plan-Do-Check-Act) і проходить етапи свого розвитку: Plan, Do, Check, Act. На рис. 1.3 показано цикл Демінга для процесу управління змінами сільськогосподарського підприємства.

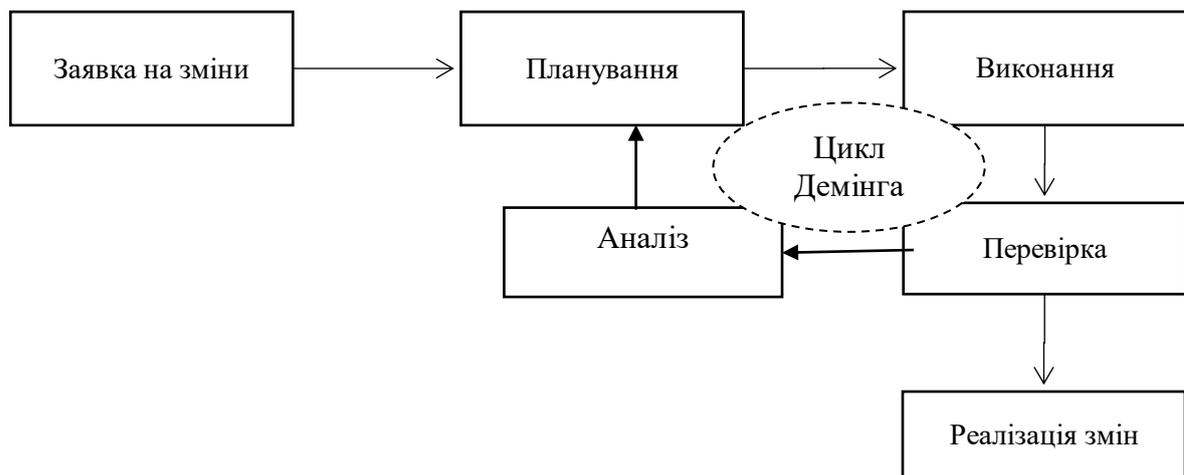


Рисунок 1.3 – Цикл Демінга для процесу управління змінами (розроблено автором на основі [43])

Теорія управління змінами як самостійна галузь управлінської науки почала формуватися після Другої світової війни, коли поява нових технологій, нових ринків і зміни в характеристиках споживання зробила актуальним питання про те, як компанії адаптуються до нових реалій і як звичайно, питання успішного впровадження змін постало в центрі уваги вчених, консультантів і практиків.

Основні концепції теорії управління змінами представлені в працях західних вчених. Дослідження вітчизняних авторів є здебільшого подальшим розвитком західних концепцій і з певним часовим лагом [29]. Дослідники Е. Ван де Вен і С. Пул сформулювали, що підходи до змін можна класифікувати відповідно до теорій, на яких вони базуються, і виділили чотири з них, рис. 1.4.

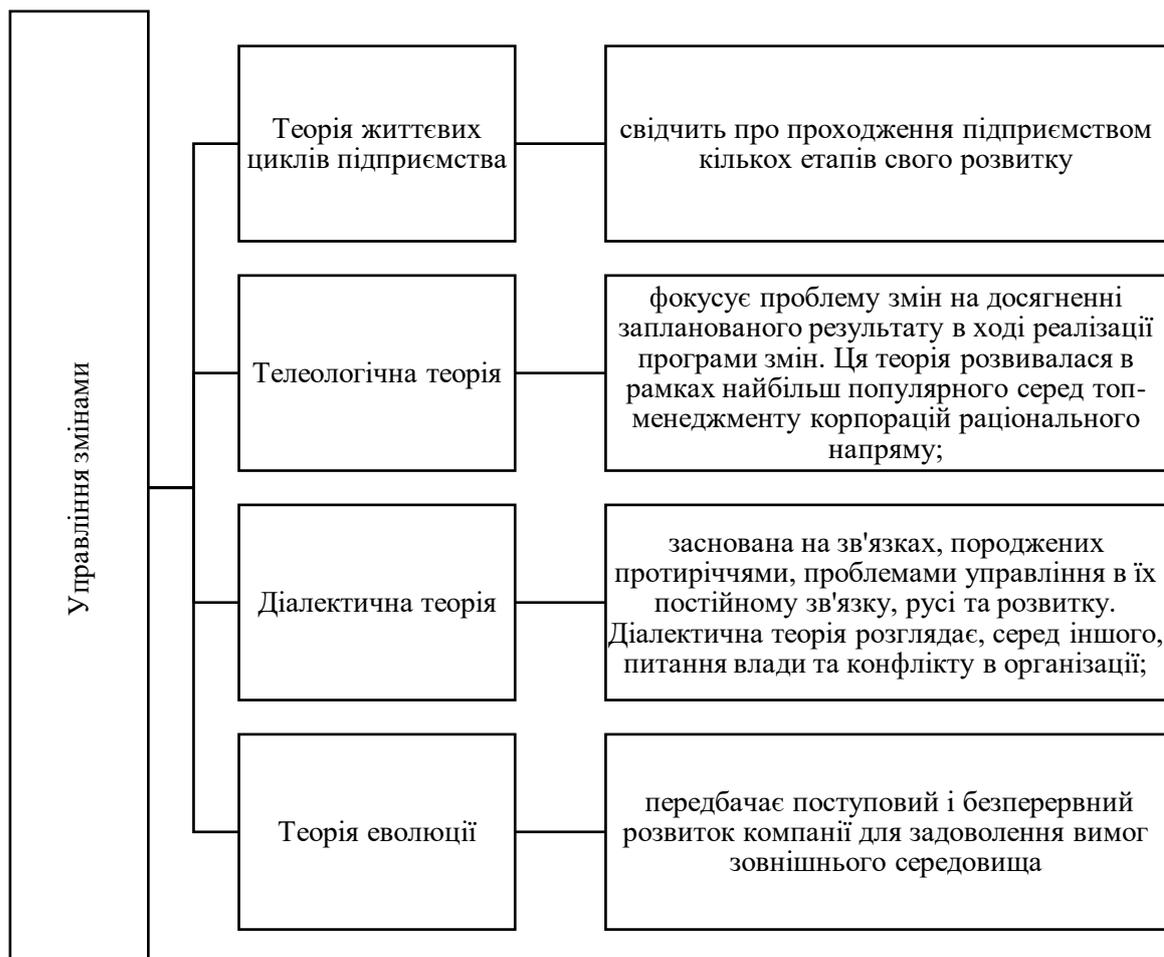


Рисунок 1.4 – Теоретичні підходи до управління змінами на сільськогосподарському підприємстві (розроблено автором на основі [83])

Найбільш детальний аналіз концептуальних підходів до управління змінами представлений у дослідженні Ф. Гратца та А. Сміта, де виділено наступні концептуальні підходи: біологічний, раціональний, інституційний, ресурсний, резервний, психологічний, політичний, культурний, системний та постмодерн. Розглянемо їх більш детально.

1. Біологічний підхід. Найперший підхід до біології як метафори організаційних змін матеріалізувався у двох напрямках.

Перший напрямок дає еволюція як така. Йдеться про адаптацію виду - або в даному випадку популяції організацій – в ході еволюції. М. Ханнан і Дж. Фрімен розглядали поступові зміни галузей у рамках популяційної екології, не акцентуючи увагу на окремих організаціях. Б. Маккелві та Х. Олдріч припустили, що зміни відбуваються в результаті природного відбору, оскільки галузі поступово й безперервно розвиваються, щоб відповідати обмеженням, накладеним зовнішнім середовищем. Е. Ван де Вен і М. С. Пул поставили під сумнів, чому в організаціях існує велика різноманітність, якщо біологічний імператив ефективності передбачає існування ідеальної конфігурації, яка має домінувати [80].

Другий напрямок у рамках біологічної концепції пов'язаний з індивідуальним досвідом організації та узагальнюється з урахуванням її життєвого циклу.

2. Раціональний підхід (його ще називають стратегічним). Раціональна концепція стосується відповідності дизайну, функціонування організації та компетенцій вимогам зовнішнього середовища з урахуванням фактору часу. Зміни виникають тому, що керівництво вважає зміни необхідними, і вони є головними ініціаторами змін [78].

Дж. Чайлд, К. Сміт і Д. Берг стверджували, що лідери мають повний контроль над своїми сільськогосподарськими підприємствами. Такі «гуру» менеджменту, як Дж. Коттер, Дж. Хабер і В. Глік, Р. Кантер запропонували свої методи управління змінами. На їх думку, успішні зміни залежать від менеджерів. Якщо зміна вдала, це тому, що лідери були розумними та

далекоглядними, але якщо зміна погана, це тому, що сталося щось непередбачене [82]. Раціональний підхід найбільш популярний серед лідерів, які хочуть задавати напрям організації.

3. Інституційний підхід. Під впливом інституційного середовища компанії однієї галузі з часом стають більш однорідними. Зміни походять від тиску в ширшому інституційному контексті у формі нових нормативних, фінансових чи правових умов. Подібні структури та порядки встановлюються в сільськогосподарських підприємствах, які діють в одному зовнішньому середовищі [82].

Однією з переваг інституційного концептуального підходу є те, що він пояснює схожість між організаціями та стабільність організаційних механізмів у галузі. У той же час інституційний підхід схильний недооцінювати внутрішні сили та вплив, який члени організації можуть мати на своє становище [78].

4. Ресурсний підхід. Це антипод інституційного концептуального підходу. Якщо останній пояснює рух до однорідності організацій, то ресурсний підхід пояснює неоднорідність.

Жодне підприємство не має всіх необхідних ресурсів. Дж. Пфеффер і Дж. Саланчик стверджували, що придбання цих ресурсів є найважливішою умовою як для виживання, так і для розвитку компанії. Успішними будуть ті сільськогосподарські підприємства, які найкраще вміють здобувати, використовувати та розвивати обмежені ресурси та навички.

Крім того, як зазначив М. Хаммер, найцінніші ресурси або унікальні самі по собі, або унікальні в тому, як їх можна поєднати з іншими ресурсами. Організаційні зміни починаються з визначення необхідних ресурсів і їх оцінки з точки зору критичності та дефіциту. Залежність від ресурсів створює невизначеність, але напрямок зменшення невизначеності можна передбачити. Стимулювання змін відбувається в основному зсередини шляхом пошуку ресурсів, необхідних організації. Організаційні зміни зосереджені на здатності створювати нові продукти та послуги, єдиною межею організаційного успіху є управління ресурсами [63, с.134].

5. Підхід на випередження. Виходячи з припущення, що ефективність сільськогосподарського підприємства є результатом взаємодії різних факторів, таких як: зовнішнє середовище, використовувані технології, стратегії, структури, системи, культура (Дж. Пфєффер). Водночас інертність, відсутність гнучкості, брак ресурсів і тиск з боку промисловості роблять вплив факторів важко передбачуваним.

I. Маклафлін, Дж. Кларк, П. Алдер припустили, що керівники сільськогосподарських підприємств, які працюють на конкурентних ринках, змушені протягом тривалого часу адаптувати діяльність і конфігурацію організації для задоволення вимог ефективності, але пошук відповідно до найкращого варіанту обмежена неможливістю моделювання всіх змінних, їх взаємозв'язків і причинно-наслідкових зв'язків [64, с.23].

Перевага підходу на основі непередбачених ситуацій полягає в тому, що він пояснює організаційні зміни з точки зору поведінки, вимагаючи від керівників приймати рішення, адаптовані до конкретних обставин, з особливим акцентом на рішеннях, які є найбільш актуальними. Найкращий підхід завжди ситуативний, відповідний обставинам і зазначає, що не існує єдиного найкращого способу управління змінами [65, с. 123].

6. Психологічний підхід. У традиції прикладної соціальної психології, створеної К. Левіном, психологічний підхід зосереджується на досвіді людей і має зв'язок зі школами людських відносин і людського розвитку, які виникли у відповідь на надмірно механістичні методи наукового управління. Два основних напрямки відомі як «організаційний розвиток» і «зміни як перехід» (у вітчизняній літературі позначається як «теорія переходу»).

Саванчук Т.М. стверджував, що організаційний розвиток базується на підході дослідження дії. Управління змінами – це процес збору достовірної інформації про перешкоди, що виникають при впровадженні змін, і їх усунення шляхом звільнення від страхів членів організації та зменшення невизначеності [52, с.4].

З 1950 по 1970 рр. у західній літературі домінувала ідея «організаційного розвитку», яка розглядалася як найкращий спосіб управління змінами [48]. Теорія переходу ще більше фокусується на психологічному стані членів організації.

Процес організаційних змін, як стверджували В. Бріджес і Т. Джік, насамперед пов'язаний з тим, як люди справляються з часто травматичними психологічними переходами, які супроводжують зміни. Почуття, емоції та навчання вважаються найважливішими факторами, що впливають на управління змінами. Зміни відбуваються повільно і в невеликому масштабі, тому що люди не можуть сприймати швидкі і великі зміни без дискомфорту [40, с.6].

Адаптація до змін – це внутрішній процес, який не піддається контролю та не визначений заздалегідь, оскільки люди різні.

7. Політичний підхід. Сільськогосподарські підприємства в цілому, які представляють собою холдинги, розуміються як політичні системи, що складаються з численних коаліцій, груп, які діють як прямо, так і таємно, щоб забезпечити владу та вплив. Л. Болман і Т. Діл висувають такі тези щодо організаційної політики:

компанії – це коаліції різних індивідів і груп, об'єднаних на основі спільних інтересів;

між учасниками коаліцій існують стійкі відмінності в системах цінностей, переконаннях, інтересах, рівнях свідомості, сприйнятті дійсності;

найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів;

обмежені ресурси та стійкі розбіжності є основою конфлікту;

рішення є результатом угод, переговорів і співвідношення позицій між зацікавленими групами [1, с.7].

Зміна є похідною від переходу влади від однієї коаліції до іншої, оскільки кожна сила прагне просувати свої власні інтереси. Творці змін повинні зосередитися на створенні підтримки сильних коаліцій, а також на формуванні лідерства та фінансових важелів. Перевага цього концептуального підходу

полягає в тому, що він показує зіткнення ідеологічних імперативів в організаціях і аксіоми про те, що без влади немає змін. Водночас політичний підхід ігнорує імпульс до змін, який надходить із зовнішнього середовища або від сил поза організацією [4].

8. Культурологічний підхід. Вказує на культуру сільськогосподарського підприємства. Співвідношення термінів «організаційна культура» і «корпоративна культура» залежать від того, яке смислове значення «підприємство» закладено тим чи іншим автором: чи є «підприємство» соціальним типом організації чи суб'єктом «компанії» [56, с.31].

У концептуальному підході до культури зміна є відповіддю на потребу зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Найбільш цитований дослідник організаційної культури С. Р. Стеців розглядає організаційну культуру як несвідомий феномен і джерело фундаментальних припущень і вірувань, які поділяють члени організації. Незважаючи на певну схожість між культурним і психологічним підходами, існує ключова відмінність: психолого-концептуальний підхід пов'язаний з індивідуальним досвідом людей, тоді як культурний підхід поділяється з колективним досвідом змін і цінностями людини. членів організації [58, с.156].

Концепція організаційної культури передбачає, що процес змін буде тривалим, а трансформація повільною. Зміни в організації можна здійснити шляхом цілеспрямованого впливу на організаційну культуру.

9. Системний підхід. На думку прихильників системного підходу, кожна впроваджена зміна має численні наслідки для всієї організації, а успішне управління змінами вимагає впровадження змін у всіх відділах підприємства. Концепція системи вимагає диференціації для визначення її компонентів та інтеграції, щоб гарантувати, що система не розпадеться на окремі елементи [60, с.90].

10. Постмодерністський підхід. Зміни розглядаються як продукт дискурсу всередині організацій і є предметом багатьох дискусій і дебатів. На думку Дж. Харрінгтон, зміна є похідною від соціально сконструйованих уявлень про

реальність багатьох акторів. Дискурсивний аналіз визнає, що мова (те, що написано, сказано, почуто та прочитано) відіграє активну роль у створенні картини світу; наші системи репрезентації створюють соціальні світи, в яких «реальність» сама є соціальною конструкцією [64, с.36].

На нашу думку, розглянуті концептуальні підходи до управління змінами можна систематизувати в частині управлінських рішень. Відомий бізнес-тренер і соціальний технолог Г. Харченко виділяє три основні координати у сфері управлінських рішень: бізнес, влада і стосунки з людьми [67, с. 124]. Поряд із цими трьома вимірами дослідник пропонує наступну систематизацію концептуальних підходів до управління змінами (рис. 1.5).

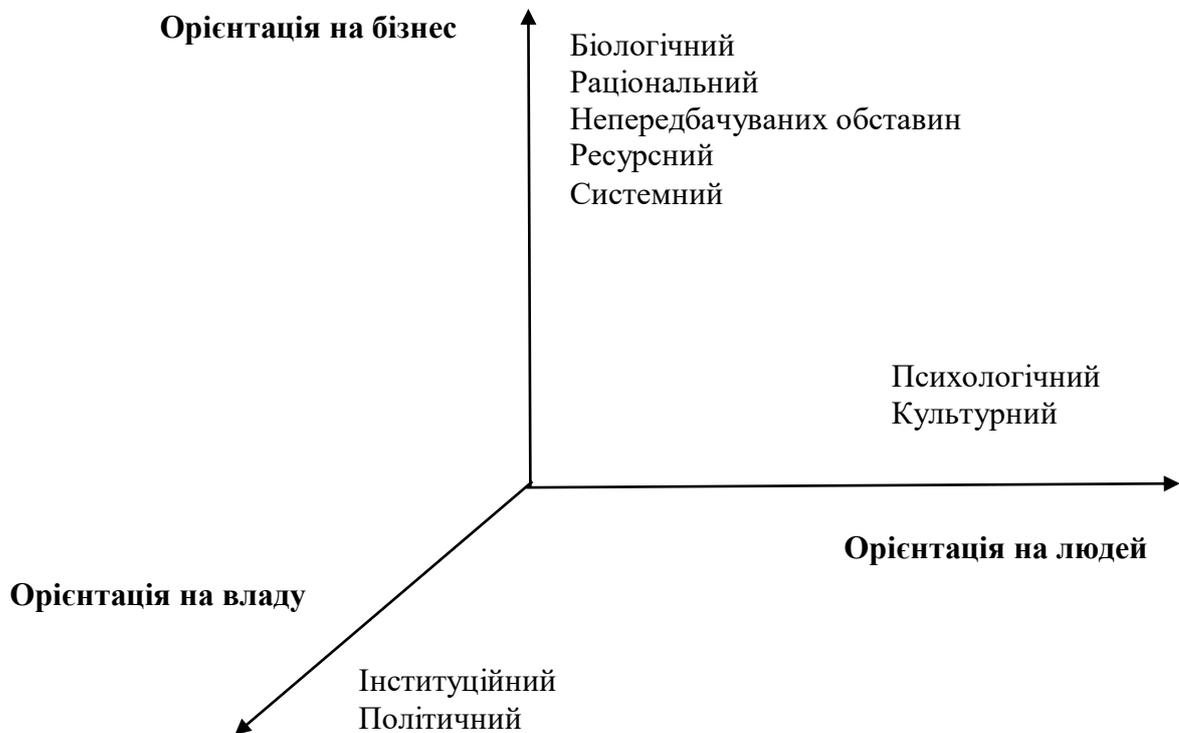


Рисунок 1.5 – Систематизація концептуальних підходів до управління змінами за трьома координатами в просторі управлінських рішень (розроблено автором на основі [33])

На рис. 1.5 відображено дев'ять підходів до управління змінами. Вони оформилися в так званому світі SPOD (SPOD – це аббревіатура англійських слів

steady, predictable, regular, definite). Наведений рисунок не відображає постмодерністського концептуального підходу до управління змінами, оскільки дослідник Ф. І. Хміль стверджує, що цей підхід є спробою побудувати ментальний об'єкт, у цьому випадку процес змін, у всіх трьох вимірах. Це підхід світу VUCA (VUCA – це аббревіатура від Volatility, Uncertainty, Complexity і Ambiguity). VUCA – це нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний світ) На практиці ж постмодерністський підхід важко застосувати через його абстрактність. [68, с.34]

Таким чином, на завершення зазначимо, що, розглядаючи різні концептуальні підходи до процесу управління змінами, необхідно пам'ятати про багатовимірність управління змінами – навколо процесу та змісту, статичного та динамічного, тиску та впливу, індивідуального та колективного, запланованого та спонтанного, економічного та політичного для дослідження.

Наступним кроком даного дослідження є розгляд методичних підходів до аналізу ефективності процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві

Розглядаючи таку складну економічну систему як сільськогосподарське підприємство, під призмою відкритої системи, що складається з окремих бізнес-одиниць інтегрованої економічної системи, можна стверджувати, що процес оцінки її ефективності завжди є одним із важливих критеріїв функціонування системи, який є дуже складною проблемою як з точки зору багатокритеріальності та багатовимірності аналізу, так і щодо визначення раціонального рівня інтегрального критерію ефективності.

Проблема оцінки ефективності економічних систем досліджується в літературі вже давно [72, с. 440], але ефективність структурних змін потребує ретельного аналізу та адекватних методів вимірювання факторів ефекту.

Багато сільськогосподарських підприємств зі складною структурою стикаються з необхідністю вносити зміни для підтримки ефективності бізнесу. Водночас стандартні процедури підвищення ефективності, пов'язані з простим розподілом функцій, відповідальності, повноважень, побудовою системи моніторингу ефективності та періодичною оцінкою результатів роботи стейкхолдерів у компанії не забезпечують необхідного рівня ефективності [37].

У цілому, при оцінці ефективності управління змінами сільськогосподарського підприємства, можна виділити кілька напрямів формування ефективності:

оцінка ефективності окремої підсистеми сільськогосподарського підприємства (відділу, показника, результату діяльності, тощо);

оцінка ефективності розвитку всього сільськогосподарського підприємства [73, с.2].

Так, у праці дослідників О.В. Ульянченко та К.О. Утенкова [49], проблеми організації злиттів і поглинань розглядаються як фундаментальні інструменти організації корпоративних структур, критерієм яких є ефективність, що досягається шляхом реорганізації. У зв'язку з цим оцінка потенційних переваг, які визначають синергію інтеграції, є одним із найскладніших завдань при аналізі ефективності як самого процесу інтеграції, так і нових інтегрованих економік у міру їх розвитку. Наприклад, у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, останнім часом, спостерігається зростання обсягів інтеграційних операцій. У науковій літературі існує класифікація таких операцій за різними ознаками процесу змін: види сукупних потенціалів, що об'єднуються; форма інтеграції; стимули для змін.

Ефективність процесу управління змінами, на думку Т. В. Запорожець, має дещо іншу спрямованість:

1. Маркетинговий ефект змін проявляється у розвитку потреб і створенні нових способів задоволення потреб споживачів, у зміцненні позиції сільськогосподарського підприємства на ринку та підвищенні її конкурентоспроможності.

2. Науковий ефект виявляється у появі нових конструкторських і технологічних рішень (перспективних розробок виробів, методів обробки предметів праці тощо).

3. Організаційно-управлінський ефект – це нові організаційні форми, нові процеси, технології та процедури управління.

4. Соціальний ефект може бути зосереджений як на персоналі компанії, так і на суспільстві (представники якого не обов'язково входять до контактних кіл компанії). Вона проявляється в поліпшенні умов праці та розвитку персоналу, в активному використанні методів моральної мотивації, у підвищенні соціальної відповідальності економіки, у внеску у вирішення соціальних проблем.

5. Економічний (фінансовий) ефект (за традиційним розумінням ефективності саме як внутрішньої ефективності) проявляється в отриманні позитивної різниці між результатами організаційних змін і понесеними витратами, вираженими в грошових одиницях.

6. Інформаційний ефект виникає при створенні нової інформації про розвиток середовища та внутрішнього середовища підприємства. Вона проявляється в нових способах збору та обробки даних, зберігання та поширення інформації, у тому числі знань.

7. Екологічний ефект визначається рівнем захищеності навколишнього середовища від негативного впливу на нього процесів життєдіяльності людини. Для управління організаційними змінами на основі маркетингового підходу першорядне значення має оцінка маркетингового ефекту [23, с.49].

На нашу думку, ефективність процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємству, в сучасних умовах господарювання,

слід оцінювати з точки зору потенційної маркетингової привабливості, тобто бути орієнтованим на ринок і відповідати очікуванням і потребам споживачів.

Маркетинговий ефект перетворень включає [26, с.40]:

1. На внутрішньому рівні, по відношенню до компанії: забезпечення прибутковості проекту (прямі, непрямі витрати відшкодовуються з часом – капітал), забезпечення фінансової стійкості менеджменту, наявність ефекту масштабу за рахунок рівня збуту виробленого продукту, можливості збільшення попиту, тривалий життєвий цикл впроваджуваної технології (або готового продукту), високий потенціал створення додаткової продукції, питоме зниження (порівняно з продажем) витрат на впровадження нової продукції в ринок і побудова каналів збуту, позитивна репутація компанії, готовність компанії знову реформуватися, слабка конкурентна реакція на новий продукт.

2. На зовнішньому (споживацькому) рівні по відношенню до компанії: сумісність з існуючими способами використання продукту, високий рівень задоволення потреб, на які спрямована товарна пропозиція, високий рівень сервісу, розвиток функціональних можливостей, і покращення естетичного вигляду продукту, тим самим збільшуючи вигоду від використання продукту відносно його ціни.

Отже, ефективність процесу управління змінами, як правило, слід оцінювати шляхом порівняння фактичних і запланованих витрат на впровадження змін; витрачений час перетворення; відповідність досягнутих результатів цілям змін; рівень схильності компанії до наступних інновацій, ступінь адекватності трансформованої сільськогосподарського підприємства зовнішньому середовищу, попит на продукт; виготовлений під час трансформації, тощо.

У праці дослідників Л. М. Карамушка та О. С. Толков згруповано деякі вимоги до оцінки ефективності управління змінами. Розглянемо їх більш детально.

1. Складність оцінки. Різні ефекти (чисельники) можна виміряти різними показниками, тоді як витрати (знаменники) здебільшого вимірюють у грошових

одиницях. Тому комплексна оцінка ефективності організаційних змін можлива тільки шляхом оцінки різних видів ефективності в системі взаємопов'язаних показників ефективності з урахуванням прийнятих обмежень на значення показників. У цьому підході комплексна оцінка включає не тільки вже розглянуті підходи до оцінки ефективності, але також може включати інші ключові показники ефективності на розсуд дослідників [29, с.35].

2. Гармонізація внутрішньої ефективності та зовнішньої ефективності. Це відбувається завдяки використанню маркетингового підходу до управління змінами та їх стратегічного напрямку. Досягнення внутрішньої ефективності та досягнення зовнішньої ефективності є двома суперечливими, іноді взаємовиключними цілями, оскільки перша з них пов'язана з оперативним, а друга – зі стратегічним управлінням. У той же час в управлінні змінами підвищення внутрішньої ефективності може в деяких випадках сприяти підвищенню зовнішньої ефективності, що суттєво впливає на ефективність маркетингу [33, с.899].

3. Інтеграція між стратегічним і оперативним рівнями управління. Вона фактично досягається визначенням співвідношення внутрішньої та зовнішньої ефективності. Досягнення стратегічних цілей розвитку пов'язане із зовнішньою ефективністю, а в довгостроковій перспективі такі результати мають забезпечувати внутрішню ефективність компанії. Наприклад, стратегічні зміни на продовольчому ринку, в технології виробництва, в результаті безсумнівно вплинуть на фінансово-економічні показники діяльності (виручка від реалізації, валовий прибуток, чистий прибуток, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності тощо). І тоді зв'язок між стратегією та її ефективністю у фінансово-економічному плані чітко відображається на прикладному рівні.

4. Наочність показників оцінювання. Різноманітність і глибина оцінки ефективності управління, втілена в безлічі показників, не повинна бути самоціллю при оцінці ефективності змін. Показники повинні бути узгоджені між собою і відповідати дійсності (в тому числі суб'єкт-об'єктивним реаліям).

5. Своєчасність складання рейтингу. У загальному вигляді ефективність управління змінами складається з результативності їх впровадження та ефективності використання результатів організаційних змін. Отже, остаточна оцінка організаційних змін може відбутися лише тоді, коли будуть доступні результати організаційних змін.

На практиці при проведенні аналізу, оцінки ефективності будь-яких змін, найчастіше використовують традиційні методи:

I. Горизонтальний (також званий трендом) аналіз показників прибутку базується на вивченні їх динаміки за певний період. При застосуванні такого підходу до проведення аналізу здійснюється розрахунок темпів зростання (приросту) окремих видів прибутку, з'ясовуються сукупні тенденції можливих змін [32]. Найбільш популярними є окремі види тренд-аналізу, а саме:

порівняння показників прибутку у звітному періоді при формуванні, розподілі та застосуванні з критеріями попереднього періоду (приклад: показники попереднього кварталу, місяця тощо);

порівняння значень прибутку за кілька минулих періодів під час створення, розповсюдження та застосування. Метою даного типу є виявлення тенденцій, що характеризують зміни окремих показників прибутку, що розглядаються;

порівняння значень прибутку за звітний період при його формуванні, розподілі та застосуванні з критеріями аналогічного періоду попереднього року (наприклад, порівнюють показники II кварталу звітного року з показниками II кварталу звітного року). Такий аналіз зазвичай використовується в компаніях, які продають сезонну продукцію. Як правило, перелічені види тренд-аналізу прибутку доповнюються спеціальними дослідженнями, що показують вплив тих чи інших обставин на зміну окремих показників ефективності. Результати дослідження допомагають у побудові факторних моделей, що використовуються під час планування величин прибутку [34, с.103].

II. Вертикальний (також званий структурним) аналіз. Він заснований на структурній декомпозиції узагальнених показників прибутку в момент його створення, подальшого поширення та застосування.

При такому підході оцінка ефективності діяльності організації передбачає врахування питомої ваги структурних елементів загального показника прибутку. Найбільш популярними є наступні види структурного аналізу:

1. Вертикальний аналіз активів. Під час аналізу особлива увага приділяється взаємозв'язку між основними та оборотними засобами, їх структурі, складу, інвестиційному портфелю та іншим структурним параметрам. Ступінь укрупнення товарного асортименту підприємство визначає самостійно.

2. Вертикальний аналіз прибутку. Аналіз передбачає використання розрахунку питомої ваги або співвідношення сум прибутків від конкретних сфер діяльності.

3. Структура інвестиційного портфеля та інші показники. Такий аналіз дає змогу визначити здатність компанії отримувати дохід від ресурсів.

4. Вертикальний аналіз прибутку в процесі його застосування та розподілу. Щодо способу розподілу прибутку [37, с.90].

Структурні зміни доходів визначаються шляхом відповідного аналізу.

III. Порівняльний аналіз. Він заснований на співвідношенні значень певних груп однотипних показників прибутку.

Оцінка ефективності за цим методом передбачає розрахунок відносних і абсолютних відхилень параметрів, які порівнюються між собою. Найпопулярніші види порівняльного аналізу доходів:

аналіз стандартних і звітних значень прибутку. Порівняння показує ступінь відхилення звітних значень від нормативних. Також встановлюються причини відхилень, що виникли. Цей аналіз використовується для контролю процесів використання та отримання прибутку. Крім того, вносяться зміни до господарської діяльності підприємства;

аналіз значень рівня прибутку розглянутої організації. Цей аналіз проводиться для оцінки позиції на ринку порівняно з конкурентами. Як знайти додаткові резерви підвищення ефективності виробництва. Предметом такого аналізу є величини операційного прибутку;

аналіз показників доходів конкурентів і відповідної компанії. Це порівняння проводиться з метою розділення позиції підприємства на конкурентному ринку конкретного регіону продукції, що випускається підприємством, і створення заходів для збільшення прибутку підприємства [38, с.100].

Оцінка ефективності управління змінами також включає аналіз повернення коштів за допомогою економіко-математичних і статистичних методів.

Оцінка ефективності управління змінами повинна охоплювати всі аспекти діяльності організації. У цьому контексті необхідна систематизація існуючих методів оцінки ефективності, що дозволить розробити системний підхід до оцінки ефективності управління змінами, що охоплює як соціальні, так і економічні аспекти управління. Напрямами оцінки ефективності є [48]:

- досягнення цілей;
- функціональна якість;
- витрати;
- зміни якості робочої сили;
- зовнішні соціально-економічні умови.

Для інтегральної оцінки ефективності управління організаційними змінами пропонується розглядати значення кожного критерію для стану до зміни (Vd_i) і стану після зміни (Vp_i), а також вводити вагові коефіцієнти для кожного критерію (K_i), щоб ранжувати їх за важливістю. Кожне значення нормується за формулою (1.1) [24, с.116]:

$$Pd_i = \frac{Vd_i}{\text{MAX}(Vd_i, Vp_i)} \times K_i \quad (1.1)$$

$$Pp_i = \frac{Vp_i}{\text{MAX}(Vd_i, Vp_i)} \times K_i$$

де Pd_i і Pp_i – нормовані значення i -го критерію ефективності;
 MAX – це функція, яка повертає найбільше із двох значень.

Інтегральний показник виражає відсоткове збільшення ефективності через управління змінами та розраховується за формулою (1.2) [24, с.116]:

$$E = \frac{\sum_i^n Pp_i}{\sum_i^n Pd_i} \times 100\% \quad (1.2)$$

де E – інтегральний показник ефективності управління змінами.

Отже, сільськогосподарському підприємству необхідно розробити таку методику проведення організаційних змін, яка є універсальною та спрямована на запобігання стадії системного банкрутства компанії. У той же час слід враховувати особливості управління організаційними змінами в аграрних підприємствах, які відрізняють їх від інших організацій:

сільськогосподарське підприємство повинно спочатку визначити обсяг і цілі потенційних поточних змін;

сільськогосподарське підприємство повинно заздалегідь визначити глибину змін, яка показує доступні межі змін;

при прийнятті рішення щодо стратегічного типу організаційних змін у сільськогосподарському підприємстві в дію вступають різні фактори та граничні умови, які необхідно враховувати;

процес здійснення організаційних змін у сільськогосподарському підприємстві має певну послідовність фаз і кроків, незалежно від обраного стратегічного типу.

Дослідження ефективності процесу управління змінами сільськогосподарських підприємств, незалежно від обраного методу

запобігання системним збоєм, дослідники І.М. Кобушко та І.Д. Складяк представляють наступним чином, рис.1.6.

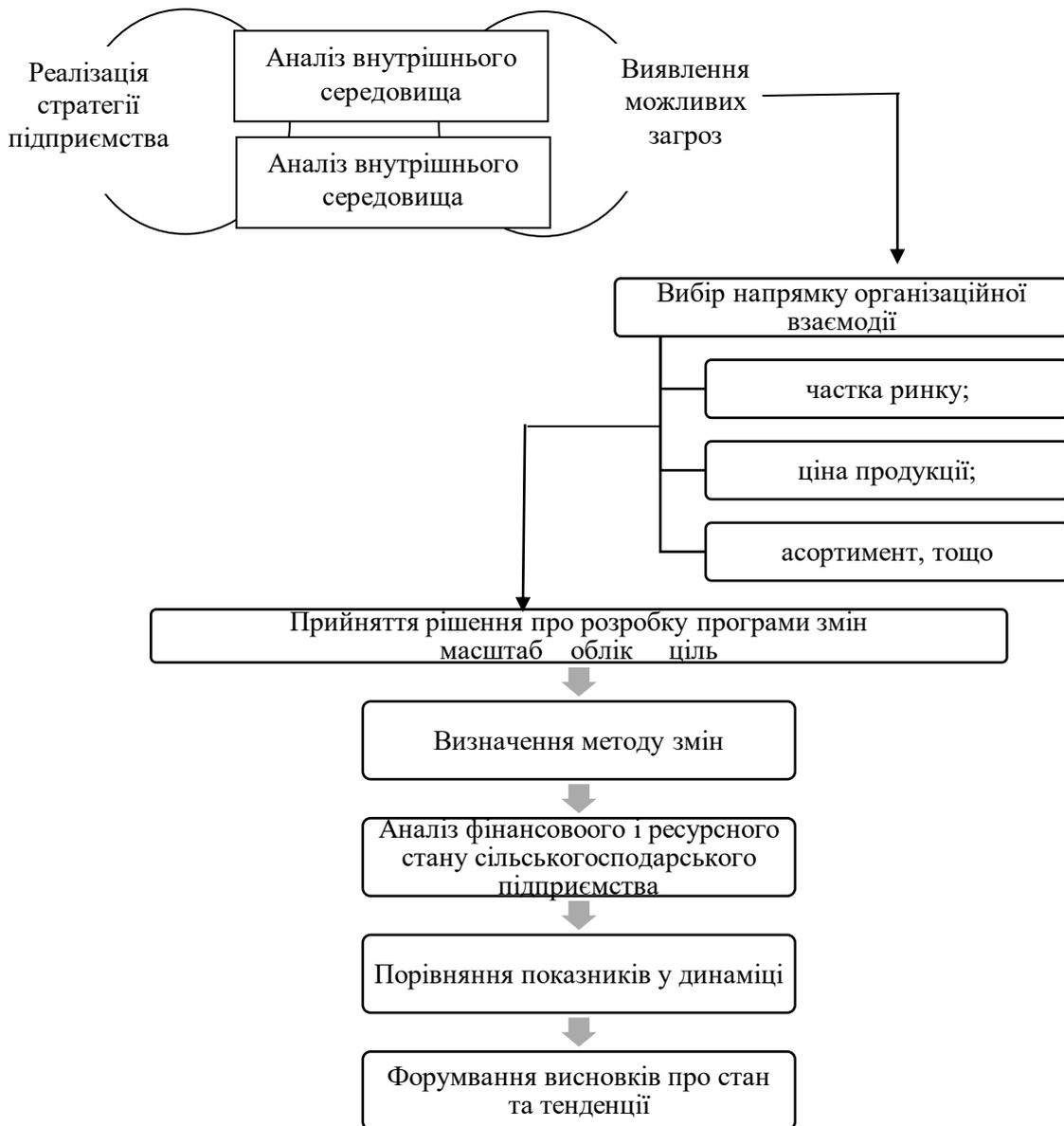


Рисунок 1.6 – Процес оцінки ефективності управління змінами на сільськогосподарському підприємстві (розроблено автором на основі [32])

Згідно рис. 1.6, оцінка ефективності процесу управління змінами дозволяє розробити єдину схему управління змінами, систему перерозподілу функцій управління на визначити об'єднання та перерозподіл корпоративних ресурсів, визначити місце організаційних змін у системі управління промисловим підприємством та визначити спільні довгострокові цілі напрямку.

Наведена модель базується на аналізі та діагностиці організаційних проблем у компанії. Представлений механізм управління організаційними змінами спрямований на підвищення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства.

Ступінь ефективності змін, що здійснюються в сільськогосподарському підприємстві, значною мірою визначається ступенем раціональної організації системи та процесу управління ними. Зміни елементів організаційної системи (її форм, методів управління тощо), що покращують діяльність підприємства, здійснюються шляхом комплексного застосування різноманітних методів, включаючи обов'язкову оцінку результативності та ефективності заходів, що здійснюються [35, с.6].

Оскільки основним завданням функціонування організаційних систем сільськогосподарського підприємства є підвищення ефективності виробництва за рахунок організаційних факторів, то оцінка ступеня їх впливу на кінцеві результати повинна базуватися на економічних характеристиках. Проте наявні показники не дозволяють охарактеризувати елементи організаційних систем як активні елементи у формуванні кінцевих результатів.

Система показників вимірювання ефективності організаційних систем за результатами виробничо-господарської діяльності практично відсутня. Це вимагає доповнення існуючої системи характеристик показниками економічних результатів [43]. Їх, на нашу думку, слід виділити як окрему підсистему, яка може охоплювати всі економічні характеристики, що використовуються для оцінки організаційного впливу на зниження витрат і зростання прибутку, збільшення оборотності оборотних коштів і зростання продуктивності праці тощо. Використовувати ці показники в операційному менеджменті, на етапі пошуку напрямків організаційних змін вони повинні відповідати таким вимогам:

відображати резерви та ефективність використання економічних можливостей організаційної системи;

змінювати свою вартість за короткий проміжок часу і тому має бути пов'язаний з економічними результатами компанії в короткостроковому періоді;

порядок їх визначення має ґрунтуватися на використанні актуальної та задокументованої інформації [46, с.90].

При виборі системи показників, що характеризує ефективність управління змінами сільськогосподарського підприємства, особливе значення мають показники ефективності використання виробничо-ресурсного потенціалу. Вони характеризують організацію праці з використання речових факторів виробництва і дозволяють знайти причини дисбалансу в складових виробничих систем, розкриваючи реальні можливості подальшого організаційного вдосконалення.

Щоб відповісти на питання про економічні наслідки навіть незначних організаційних змін, існуючу систему ключових цифр слід доповнити ключовими цифрами для організаційних збитків. Вони дозволяють представити важливість і роль організаційної діяльності та її інструментів у функціонуванні сільськогосподарського підприємства і пов'язати їх результати з кінцевими результатами.

По-перше, це показники, які широко використовуються в оперативному управлінні великими сільськогосподарськими підприємствами, а тому аналіз буде забезпечений інформацією і дані про управління змінами збираються у внутрішній звітності.

По-друге, має значення за замовчуванням, яке дорівнює нулю і відповідає відсутності останніх простоїв пристрою з організаційних причин.

По-третє, цей показник характеризується мобільністю, оскільки знаходиться під оперативним наглядом (зважаючи на характер його формування внаслідок частого недотримання правил перебігу виробничих процесів) [47, с.45].

Умовно з організаційних міркувань усі показники економічних збитків можна розділити на дві групи – прямі та непрямі. Цей поділ виникає внаслідок групування організаційних причин їх виникнення на явні та приховані.

Наприклад, до першої групи причин поточного простою можна віднести неузгодженість і незбалансованість поточних організаційних процесів, які в основному проявляються в порушенні графіка роботи, наприклад через погодні умови.

Друга група причин – низький рівень кваліфікації або неякісне виконання своїх функцій працівниками, які займаються виробничими процесами тощо.

До групи неявних організаційних простоїв входять також поточні простої пристроїв через їх вихід з ладу. Це пов'язано з тим, що всі ремонтні роботи проводяться по гарантії, а виниклі поломки відображаються до закінчення гарантійного терміну.

Таким чином, щоб оцінка ефективності управління змінами не звужувалася, вона повинна включати широкий спектр заходів. Через багатоаспектність і різноспрямованість впливу результатом оцінки ефективності змін не може бути одне значення інтегрального показника. Для того, щоб визначити ефективність організаційних змін, необхідно врахувати та визначити взаємовплив усіх основних показників діяльності компанії. Через велику кількість факторів, що впливають, оцінка з різнорідними показниками завжди буде обмеженою і, отже, неточною. Вирішення цієї проблеми представляється можливим за допомогою складної системи пов'язаних показників ефективності. Така система показників розробляється для кожної компанії на основі стратегії, пріоритетів та умов діяльності.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ управління змінами сільськогосподарського підприємства, можна зробити наступні висновки.

1. Узагальнюючи проведені дослідження сутності змін та особливостей процесу змін в діяльності підприємств, можна зробити висновок, що зміни можуть бути різними за характером, обсягом і функціональним змістом. У результаті одним крокам може приділятися більше уваги, а іншим – менше. Однак процес управління змінами не повинен бути хаотичним і не можна випускати з уваги його основні етапи. Лише зміни, внесені в логічному та впорядкованому порядку, є прогресивними.

2. Досліджено процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві. Розглядаючи різні концептуальні підходи до процесу управління змінами, необхідно пам'ятати про багатовимірність управління змінами – навколо процесу та змісту, статичного та динамічного, тиску та впливу, індивідуального та колективного, запланованого та спонтанного, економічного та політичного для дослідження.

3. Щоб оцінка ефективності управління змінами не звужувалася, вона повинна включати широкий спектр заходів. Через багатоаспектність і різноспрямованість впливу результатом оцінки ефективності змін не може бути одне значення інтегрального показника. Для того, щоб визначити ефективність організаційних змін, необхідно врахувати та визначити взаємовплив усіх основних показників діяльності компанії. Через велику кількість факторів, що впливають, оцінка з різнорідними показниками завжди буде обмеженою і, отже, неточною. Вирішення цієї проблеми представляється можливим за допомогою складної системи пов'язаних показників ефективності. Така система показників розробляється для кожної компанії на основі стратегії, пріоритетів та умов діяльності.

Наступним кроком даного дослідження є проведення аналізу сучасного стану управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Посулля-Агро» (далі ТОВ «Посулля-Агро») засноване 2.04.2002 р., зареєстровано за адресою 37552, Полтавська обл., Лубенський район, село Засулля, вул. Комсомольська, буд. 127. Дане підприємство належить 4 власникам [28]:

Тронько Володимир Михайлович – Засновник, 313076 грн (48.88%)

Миценко Юрій Миколайович – Засновник, 298665 грн (46.63%)

Роман Галина Михайлівна – Засновник, 17358 грн (2.71%)

Миценко Юрій Юрійович – Засновник, 11401 грн (1.78%)

Основним видом діяльності згідно КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур [27].

Земельні ресурси підприємства – це чорноземи.

Інфраструктура розвинена: залізнична дорога, річка сула та траса Київ-Харків.

До установчих документів відносяться Статут та свідоцтво про реєстрацію. Статут відображає права, обов'язки, відповідальність товариства, а свідоцтво про реєстрацію засвідчує законність діяльності підприємства перед суспільством та державою.

До основних стратегічних цілей підприємства належить:

збільшення частки ринку, зокрема, в межах області та в цілому по Україні;

досягнення надійного положення в галузі;

підвищення якості продукції;

підвищення репутації підприємства;

підвищення рівня мотивації працівників;

Підприємство проводить свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України: Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», облікової політики, статуту та інших внутрішніх нормативних документів фірми.

У табл. 2.1 відображено асортиментну продукцію ТОВ «Посулля-Агро» та її обсяги.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва асортиментної продукції ТОВ «Посулля-Агро» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Культура	2019 р.			2020 р.			2021 р.		
	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т
Зернові									
Гречка	0	0	0	10	5	5	0	0	0
Горох	0	0	0	0	0	0	14,1	28,94	40,8
Кукурудза	593	43,99	2608,5	579	58,85	3407,4	266,6	43,78	1167,3
Просо	6	35	21	90	34,69	312,2	9	40,11	36,1
Пшениця озима	183	45,36	830	227	52,72	1196,8	120,5	42,81	515,9
Ячмінь яровий	199	40,14	798,7	193	50,11	967,1	202,1	42,41	857,2
Технічні									
Соняшник	431	29,87	1287,4	591	31,56	1856,1	777,1	19,96	1551,3
Соя	259	11,36	294,2	0	0	0	0	0	0
Разом	1671	205,72	5839,8	1680	227,93	7739,6	1389,4	218,01	4168,6
Тваринництво									
Вівчарство, голів				93			0		
Мед, кг				0			1200		
Бджолярство, шт				0			70		
Свинарство, голів				2946			450		

Примітка. Розроблено автором за даними [28]

Отже, основними зерновими культурами у 2021 р. є горох, кукурудза, просо, пшениця озима та ячмінь яровий. Підприємство в даному періоді не

вирощує гречку, що пов'язано з низьким рівнем врожайності у 2020 р. Також підприємство скоротило площі посів всіх культур майже вдвічі, окрім ячменя ярового. Також бачимо суттєве скорочення врожайності всіх культур у 2021р. в порівнянні з 2019-2020 рр., що пов'язано зі зміною гербіцидів та технології опрацювання земель.

Місія ТОВ «Посулля-Агро» полягає у розвитку аграрного сектору економіки на засадах приватної власності, для отримання прибутку шляхом здійснення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції (рослинництва), допоміжної продукції, надання окремих видів послуг та ін.

Організаційна структура управління ТОВ «Посулля-Агро» відображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Посулля-Агро» (розроблено автором)

Особливостями наведеної на рис.2.1 структури є чіткість взаємовідносин, однозначність команд, надійний контроль на підприємстві, адже вона має лінійно-функціональний характер. Про те, за такої організаційної структури висока централізація управління.

До зовнішніх чинників впливу на підприємство відносяться фактори макро- та мікросередовища. Щоб проаналізувати зовнішнє оточення ТОВ «Посулля-Агро», виокремити найбільш важливі впливові фактори, (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів макросередовища мережі супермаркетів ТОВ «Посулля-Агро»

Фактори PEST	Вплив фактора Експертна оцінка. (Вф)	Зміна фактора. Експертна оцінка. (Зф)	Середньо- зважена $\Delta\Phi=Вф*Зф$
1	2	3	4
Політичні фактори			
Прогнозування політичних змін	4	1	4
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	4	2	8
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	1	3
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	1	4
Скорочення дотації держави постачальникам	2	0	0
Економічні фактори			
Інфляція та зміна курсу валют	5	2	10
Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	5	2	10
Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3	1	3
Погіршення рівня платоспроможності населення та безробітності	5	2	10
Доступність кредитування	3	1	3
Зміна ціни на сировину, товари, послуги	5	2	10
Карантинні умови	3	3	9
Воєнний стан	4	4	16

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Соціально-культурні фактори			
Збільшення середнього вік населення	2	1	2
Загальні демографічні показники	3	2	6
Покращення освіченості та наявності кваліфікованих кадрів	5	0	0
Тренди в суспільстві	2	2	4
Міграційні показники	2	1	2
Технологічні фактори			
Збільшення кількості покупок через інтернет	4	2	8
Вплив digital-технологій	5	1	5
Доступність нових програмних забезпечень, обладнання та технологій	4	1	4
Сучасні тренди в обслуговуванні	4	1	4

Примітка. Розроблено автором

Для аналізу було згруповано ключові фактори макросередовища, що впливають на підприємство та визначено ступень впливу кожного фактора на підприємство методом експертних оцінок. Вплив кожного фактора оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив фактора. Імовірність зміни кожного фактора за трибальною шкалою, де 0 – в майбутньому фактор перестане існувати, 1 – фактор не зміниться найближчим часом, 2 – фактор посилиться найближчим часом. Після чого проведено розрахунок середнього значення по впливу факторів і середньозваженого значення по кожному фактору з урахуванням прогнозу змін.

Відобразимо результат PEST-аналізу в підсумковій матриці, розмістивши перераховані фактори за зменшенням рівня впливу на ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.3.

Серед факторів зовнішнього середовища найбільше загроз знаходиться серед економічних факторів. Через коливання курсу валют та інфляцію гривні, збільшення податкових ставок, зміна ціни на сировину та товари, і скорочення платоспроможності населення, ТОВ «Посулля-Агро» змушене підвищувати вартість товарів, відмовлятися від частини асортименту, якщо він не відповідає цінній стратегії підприємства.

Таблиця 2.3 – Матриця PEST-аналізу мережі супермаркетів ТОВ «Посулля-Агро»

Політичні фактори		Економічні фактори	
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	8	Інфляції та зміна курсу валют	10
Прогнозування політичних змін	4	Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	10
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	Погіршення рівня платоспроможності населення та безробітності	10
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	Зміна ціни на сировину, товари, послуги	10
		Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3
		Доступність кредитування	
Соціально-культурні		Технологічні	
Загальні демографічні показники	6	Збільшення кількості покупок через інтернет	8
Тренди в суспільстві	2	Вплив digital-технологій	5
Збільшення середнього вік населення	2	Доступність нових програмних забезпечень, обладнання та технологій	4
Міграційні показники	4	Сучасні тренди в обслуговуванні	4

Примітка. Розроблено автором

Найменший вплив на діяльність ТОВ «Посулля-Агро» зі сторони зростання середнього віку населення та трендів суспільства. Оскільки дане підприємство має розгалужений асортимент продуктів та товарів, відповідно має гнучку вікову політику.

Серед можливостей для ТОВ «Посулля-Агро» є збільшення мобільності покупців, тобто підвищення активності користування сайтом. В карантинних умовах цей захід є позитивним, адже гарантує позиціонування бренду як такого, що піклується про безпеку та здоров'я покупця.

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновок що ТОВ «Посулля-Агро» не матиме проблем з наймом персоналу, високими податками і з нечесною конкуренцією, але з іншого боку частка витрат на енергоресурси висока, загальний спад економіки також негативно впливає на діяльність підприємства.

Проведемо далі дослідження сильних і слабких сторони підприємства,
табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Посулля-Агро»

Функціональна сфера д-сті	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Ефективні канали поширення і просування	Високі витрати на створення іміджу
	Цінові переваги на зовнішньому і майже монополія на внутрішньому ринку	Низький рівень фінансування конкретних потреб ринку
	Позитивне позиціонування	Низький рівень фінансування реклами
	Використання сучасних методів пошуку клієнтів	
Фінанси	Достатні фінансові ресурси для інноваційної діяльності	Інфляційне знецінювання накопичень;
	Наявність значного власного капіталу	Нестаток оборотних коштів
	Наявність доходів у твердій валюті;	Нестабільний фінансовий стан
	Достатня фінансова незалежність та автономія	Обмежені інвестиційні можливості Низька рентабельність
Виробництво	Можливість розширення виробничих потужностей	Велика енергоємність і матеріаломісткість продукції
	Світовий рівень якості продукції	Швидко старіючі виробничі потужності
	Ефективна система контролю якості	Наявність шкідливих виробництв
	Сприйнятливість до нових розробок	Дефіцит коштів і дорогий кредит
	Наявність потужної матеріальної бази	Орієнтація на поточні потреби виробництва
Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плинність робітників
	Наявність кваліфікованих управлінців	Низький рівень кваліфікації робочого персоналу
	Ефективна система мотивації	Низький рівень престижності аграрних робочих професій Важка фізична специфіка роботи
Організація управління	Раціональна організаційна структура підприємства	Неефективна система планування та контролю
	Використання переваг організаційно-правових форм товариства	Низький рівень корпоративної відповідальності

Примітка. Розроблено автором

Перелік сильних і слабких сторін підприємства використовується для порівняльного аналізу діяльності підприємства з активними конкурентами і визначення його конкурентної сили.

Конкурентна сила підприємства визначається шляхом порівняння оцінок певного підприємства з основними конкурентами [31]. Згрупуємо основні якісні чинники, що обумовлюють конкурентоспроможність досліджуваного підприємства у таблицю, порівнюючи ці ж самі показники із найближчими конкурентами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Конкурентна й абсолютна конкурентна сила підприємства

Фактор	Конкуренти						ТОВ «Посулля-Агро» [31]	
	АСТАРТА Холдинг [31]		МХП [31]		ПрАТ «Agro Era» [31]			
	бал	Δ	бал	Δ	бал	Δ	бал	Δ
Рентабельність	6	-3	5	-4	9	0	7	-2
Імідж	5	-4	8	-1	7	-2	9	0
Фінансові ресурси	7	-1	8	0	7	-1	7	-1
Інноваційний потенціал	5	-2	7	0	6	-1	6	-1
Технологічний рівень	7	-1	8	0	8	0	8	0
Продуктивність праці	7	-1	8	0	7	-1	7	-1
Асортимент продукції	6	-3	8	-1	7	-2	9	0
Дослідження і впровадження новинок	5	-3	7	-1	7	-1	8	0
Кваліфікація кадрів	6	-2	6	-2	5	-3	8	0
Обізнаність про стан ринку	4	-5	5	-4	4	-5	9	0
Разом	58	-25	67	-16	65	-18	78	-5
Конкурентна сила (ск)	x	25	x	11	x	13	X	x
Абсолютна конкурентна сила (Сабсол)	x	-25	x	-16	x	-18	x	-5

Примітка. Розроблено автором

За проведеними розрахунками слід зазначити, що загальна сума балів компанії ТОВ «Посулля-Агро» становить 78 - найвище значення серед фірм-конкурентів. Цей показник можна попарно порівняти з балами конкурентів (наприклад, ТОВ «Посулля-Агро» випереджає конкурента МХП на 11 балів, ПрАТ «Agro Era» на 14 балів і т. д.). Підприємству доцільно попрацювати над своєю рентабельністю (позиція -2 порівняно з МХП). Отже, позитивне значення показника конкурентної сили свідчить про перевагу компанії ТОВ «Посулля-Агро» над конкурентами.

На основі проведеного дослідження, сформуємо кінцеву SWOT-матрицю ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення фінансових показників в кризовий 2020 р. 2. Високий рівень використання основних засобів 3. Наявність доходів у твердій валюті 4. Наявність значного власного капіталу 5. Достатні фінансові ресурси для інноваційної діяльності 6. Достатня фінансова незалежність та автономія 7. Можливість розширення виробничих потужностей 8. Світовий рівень якості продукції 9. Ефективна система контролю якості 10. Сприйнятливості до нових розробок 11. Наявність потужної матеріальної бази 12. Низька плинність персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільний фінансовий стан 2. Велика енергоємність і матеріаломісткість продукції 3. Швидко старіючі виробничі потужності 4. Дефіцит коштів і дорогий кредит 5. Орієнтація на поточні потреби виробництва 6. Низький рівень престижності аграрних робочих професій 7. Важка фізична специфіка роботи
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових сегментів 2. Розвиток АПК регіону для забезпечення сировиною. 3. Низький рівень конкурентоздатності 4. Низький рівень інновацій 5. Низький рівень інвестицій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні 2. Короткострокове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи 3. Ненадійність постачальників 4. Погіршення платоспроможності постачальників та споживачів 5. Карантинні обмеження

Примітка. Розроблено автором

Згідно аналізу табл. 2.6, переважають сильні сторони та загрози. Ключовими аспектами сильних сторін є те, що підприємство займається розширенням своєї діяльності, оновлює транспортні засоби для вчасних поставок у достатній кількості, приділяє увагу сучасним технологіям. Про те суттєва кредиторська заборгованість у 2019 р. спровокувала конфлікти з постачальниками, а отже збиваються терміни поставок і формується негативна репутація як партнера.

Серед ключових недоліків ТОВ «Посулля-Агро» виділено низький контроль за внутрішніми виробничими процесами, що призводять до погіршення обслуговування споживачів та комунікацій з ними, зниження якості продукції власного виробництва. Дана проблема має рішення шляхом підвищення кваліфікації всіх робітників торгового залу.

Таким чином, аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро» показав, що на діяльність даного підприємства здійснюють вплив як фактори зовнішнього, так і фактори внутрішнього середовища. Сукупність сильних сторін дозволяє підприємству тривалий час лідирувати серед своїх конкурентів. Проте існує нагальна потреба в посиленні цих позицій.

Наступним кроком є проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. Проведемо для початку дослідження показників діяльності підприємства, використовуючи фінансову звітність відображену в Додатках А та Б, табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Од.виміру	Джерела інформації	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1.КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	24993,0	27152,5	28540,0	3547,0	14,2	1387,5	5,1
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	499,0	2480,0	3258,0	2759,0	552,9	778,0	31,4
2.РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	59876,0	6255,0	7969,0	-51907,0	-86,7	1714,0	27,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	233,5	176,5	101,0	-132,5	-56,7	-75,5	-42,8
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	19876,0	20362,0	20218,0	342,0	1,7	-144,0	-0,7
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1 – підприємство, форма 1 – ПВ	49	50	50	1,0	2,0	0,0	0,0

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	32366,0	49536,0	36306,0	3940,0	12,2	-13230,0	-26,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1 – підприємство	671342,0	623101,0	607203,0	-64139,0	-9,6	-15898,0	-2,6
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	23845,0	25865,0	22491,0	-1354,0	-5,7	-3374,0	-13,0
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1 ПВ	16157,0	16579,0	16925,0	768,0	4,8	346,0	2,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1прац.	грн	(3.4/2.4/12)*1000	4748,0	5763,0	6821,0	2173,0	2,7	1158,0	2,1
4. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	11222,0	11410,0	5731,0	-5491,0	-48,9	-5679,0	-49,8
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1653,0	4672,0	-1232,0	-2885,0	-174,5	-5904,0	-126,4

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1657,0	4832,0	-2539,0	-4196,0	-253,2	-7371,0	-152,5
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2189,0	3962,0	-2406,0	-4595,0	-209,9	-6368,0	-160,7
5. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/ особу	3.2 / п.2.4	13700,9	12462,0	12144,1	-1556,8	-11,4	-318,0	-2,6
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,5	-0,5	0,5	1,0	-192,5	1,0	-193,7
5.5. Фондовіддача	грн/грн	п.3.2 / п.2.1	17,8	47,3	37,8	20,0	112,6	-9,5	-20,1
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,6	2,4	1,8	0,2	10,3	-0,6	-26,2
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	61,2	69,6	82,9	21,7	35,4	13,3	19,1
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,4	0,4	0,2	-0,2	-55,3	-0,2	-52,2
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	3,6	4,2	3,7	0,2	4,3	-0,4	-10,8
6. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	6,6	17,8	-8,9	-15,5	-234,2	-26,7	-150,0
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	127,9	231,6	-140,6	-268,6	-209,9	-372,2	-160,7
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,9	18,1	-5,5	-12,4	-179,0	-23,5	-130,3

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку В

На основі проведеного дослідження в табл. 2.7 можна зробити наступні висновки.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст активів. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу ТОВ «Посулля-Агро» генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте. Проте відбулось у 2020 р. скорочення порівняно з 2019 р. на 5,27%.

На початок 2018 року загальна вартість необоротних активів становила 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст необоротних активів на 11,1% (+2775 тис.грн). Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. У наступному періоді відбулась тенденція до скорочення у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 17,62% (-3906 тис.грн).

Тенденція скорочення вартості основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р., тоді як середні залишки оборотних засобів ТОВ «Посулля-Агро» навпаки зросли. Від так, значення показника вартості нематеріальних активів у 2018 р. становить 215 тис.грн, про те до 2020 р. показник скоротився на 53,62% та становить 64 тис.грн. Очевидно, що підприємство не фінансує цей елемент активів у період дослідження.

Станом на 2018 рік вартість основних засобів складала 5693 тис.грн. Спочатку приріст показника становив 60,21 %. Наступного року вартість основних засобів продовжує підвищуватися на 33,80 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2020 року сума вартості основних засобів склала 9121 тис.грн. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2018 року сума запасів становила 7433 тис.грн. Приріст запасів становив в 2019 році 40 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх

надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми запасів на 17,62% (-3906 тис.грн) в порівнянні з роком раніше. На кінець 2020 року сума запасів становила 18256 тис.грн.

Економічні та фінансові результати мають перемінну тенденцію, від так чистий прибуток у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. зріс на 12,17% (+32366 тис.грн), а в порівнянні з 2019 р. навпаки скоротився на 26,71% (-13230 тис.грн). дане скорочення відбулось за рахунок збільшення собівартості продукції на 10%. В цілому у 2020 р. основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково. Фонд оплати праці зростає, відповідно до збільшення мінімальної заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро».

Рентабельність продукції зросла порівняно з 2018 р. на 1,27, а в порівнянні з 2019 р. на 2,59. Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Показники чистої рентабельності продукції за собівартістю та рентабельність продажу навпаки зменшились, що пов'язано зі зменшенням собівартості та виручки від реалізації. Отже, можна узагальнити, що показники рентабельності мають перемінну тенденцію, але загальна діяльність роботи підприємства вважається неефективною.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок про скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому. Основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково.

Відобразимо в табл.2.8 показники фінансової стійкості підприємства.

Згідно наведеного аналізу в табл.2.8, коефіцієнт автономії показник має тенденцію до скорочення та знаходиться на рівні менше мінімального на 0,12 у 2018 р., на 0,26 у 2019 р. та на 0,16 у 2020 р. Від так, можна стверджувати, що ТОВ «Посулля-Агро» має низьку частку власного капіталу, а отже кредитори недовіряють перспективі фінансування підприємства, оскільки воно не має можливості погасити борги за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Норма- тив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)		
					від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,24	0,34	-0,12	-0,26	-0,16
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,62	0,76	0,66	0,12	0,26	0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,26	0,29	0,37	-1,74	-1,71	-1,63
Коефіцієнт фінансування	> 1	3,80	3,48	2,71	2,80	2,48	1,71
Коефіцієнт заборгованості	< 1	145,96	84,78	92,60	144,96	83,78	91,60
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-0,80	-0,38	-1,12	-1,60	-1,18	-1,92
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,32	-0,12	-0,41	-0,82	-0,62	-0,91
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,38	-1,81	-0,70	-0,88	-2,31	-1,20
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,00	0,00	0,00	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,86	0,76	0,72	x	x	x

Примітка. Розраховано автором

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу є оберненим до попереднього коефіцієнта. Відповідно, відбувається зростання цього показника, що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про скорочення фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно

маневрувати цими коштами, а яка – капіталізована. Згідно наведеного аналізу в ТОВ «Посулля-Агро» даний показник має від’ємне значення, що є негативною тенденцією. А отже, для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів необхідно, щоб коефіцієнт маневреності був достатньо високим.

Узагальнимо проведені розрахунків на рис. 2.2.

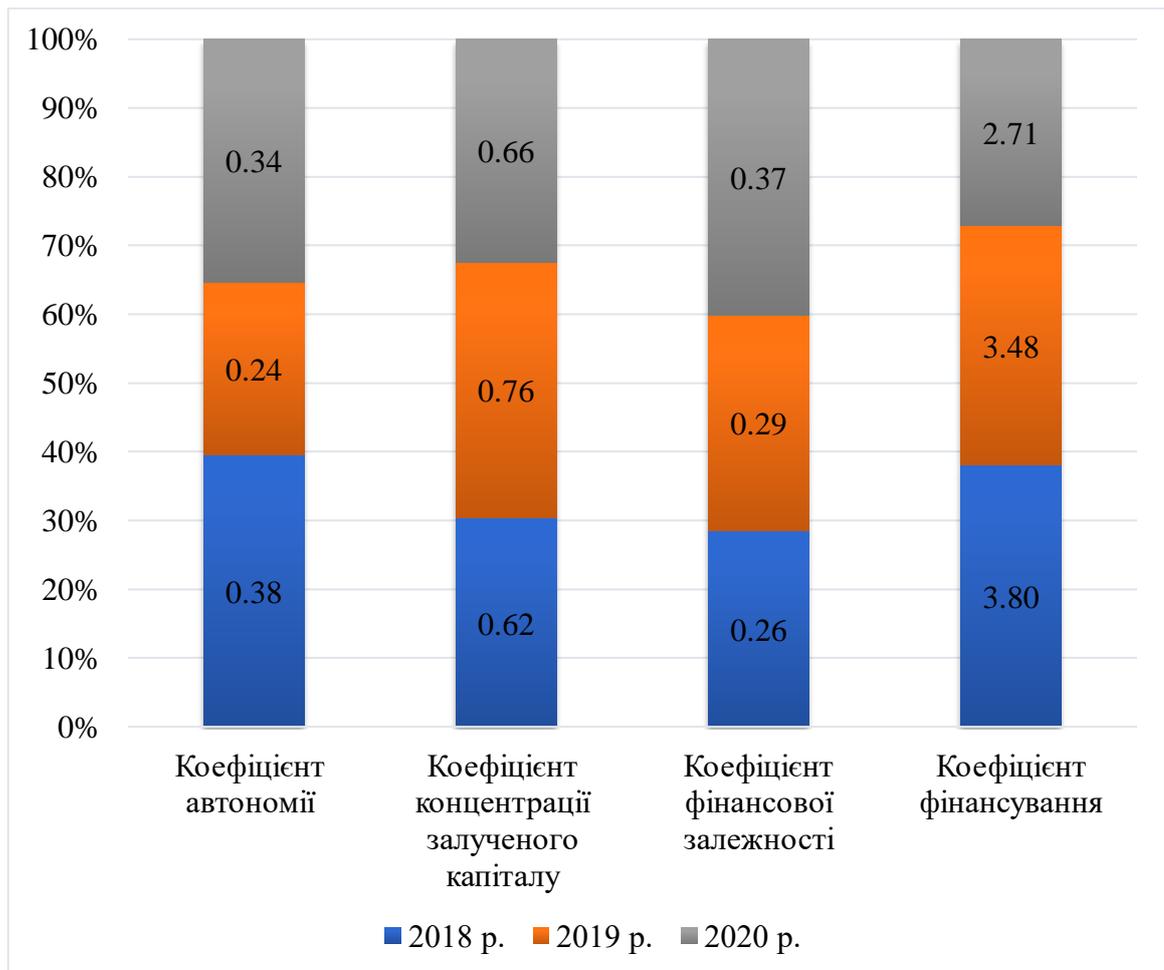


Рисунок 2.2 – Структура показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів та коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих вкладень у сумі дають 1 і характеризують структуру довгострокових пасивів підприємства, що складаються з власного капіталу та довгострокових зобов’язань. Скочення коефіцієнта довгострокового залучення коштів у динаміці ТОВ «Посулля-Агро» є позитивною тенденцією і

означає, що з позиції довгострокової перспективи підприємство у все більшій мірі не залежить від зовнішніх факторів.

Проаналізувавши показники фінансової структури капіталу ТОВ «Посулля-Агро», можемо відзначити, що основні показники відповідають нормативним значенням, а отже досліджуване підприємство є фінансово стабільним та стійким.

Проведемо далі дослідження показників платоспроможності ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)		
					від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,76	0,89	0,71	-0,74	-0,61	-0,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,45	0,61	0,45	-0,15	0,01	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,09	0,20	0,20	-0,21	-0,10	-0,10

Примітка. Розраховано автором

Згідно проведених розрахунків, показники платоспроможності в цілому мають значення нижче нормативного. Дана тенденція свідчить про низьку здатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Від так, тенденція низького рівня коефіцієнту покриття свідчить про те недостатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться нижче від нормативного діапазону, а отже велику частку ліквідних коштів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути. У таких випадках потрібне більше співвідношення.

Узагальнимо результати дослідження на рис. 2.3.

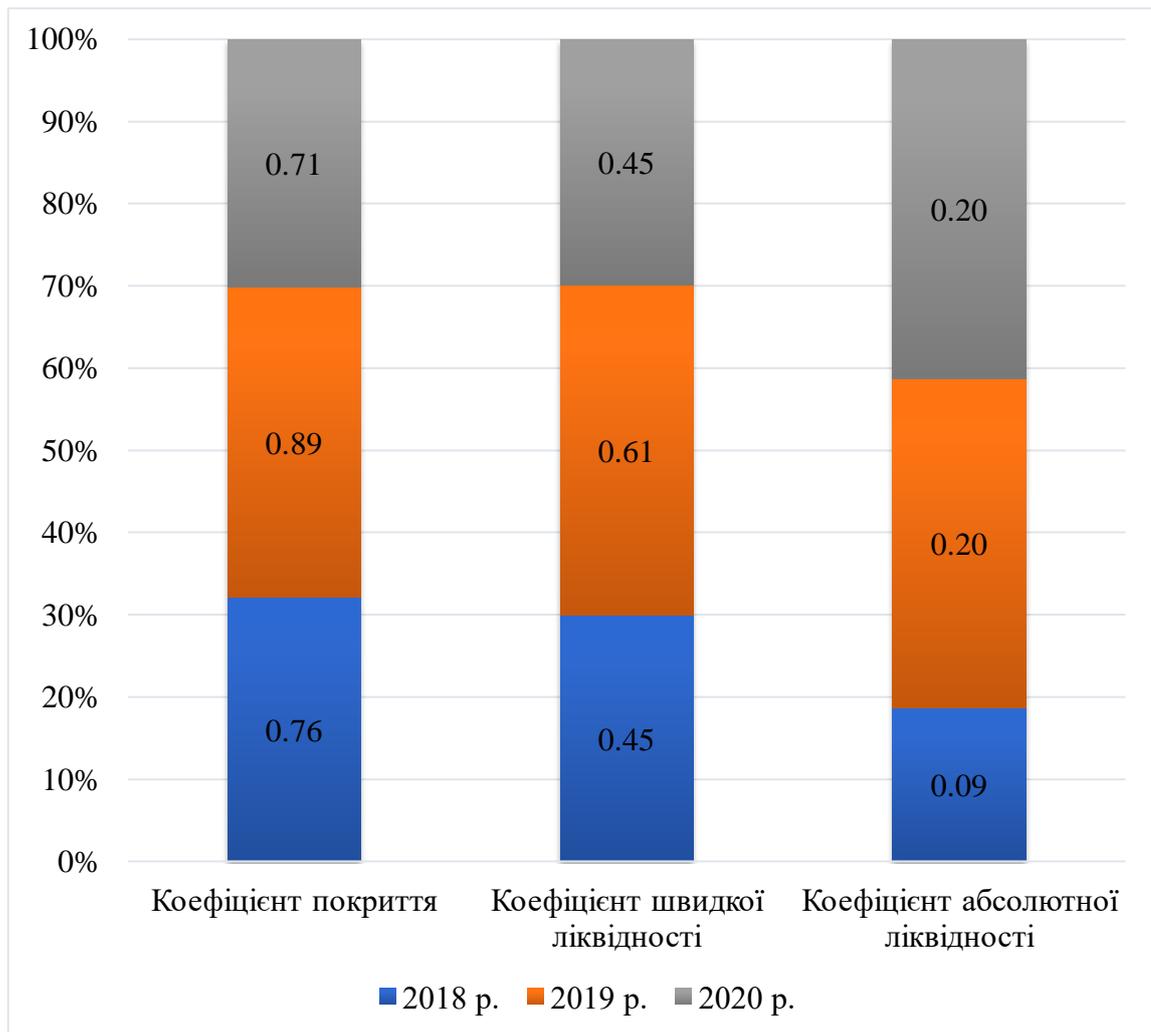


Рисунок 2.3 – Структура показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів у вигляді ринкових цінних паперів і депозитів, тобто не абсолютно ліквідними активами.

Згідно проведеного розрахунку у ТОВ «Посулля-Агро», ця частка є незначною та знаходиться нижче нормативного значення.

Відобразимо в табл. 2.10 узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро».

Таблиця 2.10 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018- 2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-5941	-2680	-7448
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	-5941	-2680	-7448
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	-4621	-2680	-7448
Запаси – Н4	Ряд. 1100	7433	7031	6636
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-13374	-9711	-14084
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-13374	-9711	-14084
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	-12054	-9711	-14084

Примітка. Розраховано автором

Отже, здійснивши аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро», можемо зазначити, що досліджуване підприємство знаходиться в стані кризи, оскільки $E1, E2, E3 < 0$.

Проведемо далі дослідження структури персоналу підприємства, як одного із вагомих ресурсів. Аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, від 2020р.	
	кіль., осіб	пит. вага, %	кіль., осіб	пит. вага, %	кіль., осіб	пит. вага, %	2018р	2019р
Управлінський персонал	6	12,24	6	12,00	6	12,00	0	0
у тому числі:								
Керівники	3	6,12	3	6,00	3	6,00	0	0
Спеціалісти	2	4,08	2	4,00	2	4,00	0	0
технічні працівники	1	2,04	1	2,00	1	2,00	0	0
Виробничий персонал	43	87,76	44	88,00	44	88,00	1	0
Разом	49	100,00	50	100,00	50	100,00	1	0
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	7	X	7	x	7	x	0,17	0,00
Частка управлінського персоналу, %	13,95	X	12,00	x	12,00	x	-1,95	0,00

Примітка. Розраховано автором

Отже, згідно аналізу табл. 2.11 на підприємстві в загальній структурі персоналу спостерігається стабільна тенденція. Від так у 2019 та 2020 рр. загальна кількість працівників становить 50 осіб. На 1 особу управлінського персоналу припадає 7 осіб виробничого персоналу, що свідчить про ефективну структуру управління. Управлінський персонал складається з 3 керівників вищого рівня, 2 спеціалістів та 1 технічного працівника (тобто менеджера). Для даного типу господарства дана кількість працівників є оптимальним значенням, як і структура управлінського персоналу до виробничого (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за категоріями зайнятих у 2020 р

Отже, виробничий персонал у 2020 р. становить 88%, управлінський – 12%. Основну частку серед управлінського займають керівники – 6%, а найменше технічні працівники, що пов’язано із простою лінійною структурою управління.

Проаналізуємо динаміку фонду заробітної плати ТОВ «Посулля–Агро», табл. 2.12.

Фонд заробітної плати має незначне зростання у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. на 4,75%, а в порівнянні з 2019 р. +2,09%. Про те спостерігається зміна структури заробітної плати, що пов’язано зі збільшення мінімального розміру оплати праці по Україні. Від так основна заробітна плата у 2020 р. становить 87,33%, а у 2018 р. була 64%. Відповідно спостерігається скорочення фонду додаткової заробітної плати. Основну частину додаткової заробітної плати становлять надбавки та доплати – 90%, премії всього лиш 10%.

Таблиця 2.12 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (п.п.) 2020р. від	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати всього, в тому числі:	16157	100	16579	100	16925	100	4,75	2,09
1.1. Фонд основної заробітної плати	10453	64,70%	13489	81,36%	14781	87,33	41,40	9,58
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	5704	35,30%	3090	18,64%	2144	12,67	-62,41	-30,61
надбавки та доплати тарифних ставок	5290,3	92,75%	2777,1	89,87%	1940,8	90,52	-63,31	-30,11
премії за виробничі результати	413,7	7,82%	312,9	10,13%	203,2	9,48	50,88	35,06
1.3. Заохочувальні та компенсаційні витрати	1426,8	8,83%	1371,9	8,27%	1301,4	7,69	8,79	5,14

Примітка. Розраховано автором

У сучасних умовах господарювання ТОВ «Посулля-Агро» доводиться вирішувати проблеми кадрового менеджменту, які пов'язані з організацією відбору і найму персоналу, процесом вивільнення робочої сили, з системою навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу, з механізмом повного використання трудового потенціалу працівників. У своїй роботі з персоналом керівництво ТОВ «Посулля-Агро» орієнтується, в першу чергу, на ефективність матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль.

Отже, підсумовуючи дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Посулля-Агро» можна зробити висновок, що останні 2 роки структура персоналу практично не змінювалась, а в 2020 р. відсутній найм працівників та

звільнення взагалі, це явище має як позитивні так і негативні сторони. До негативних сторін можна віднести напругу в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, зберігається дефіцит робочої сили, в організацію не надходять нові ідеї. Як наслідок, у 2020 р. спостерігається тенденція скорочення продуктивності праці. До ключових проблем виокремлено відсутність чіткої системи мотивації та розвитку працівників.

Узагальнюючи дослідження, можемо зробити про недостатній рівень ресурсного забезпечення. Згідно класифікації життєвого циклу підприємств, ТОВ «Посулля-Агро» знаходиться на стадії стабільності. Тобто у підприємства вже є стабільна структура асортиментної номенклатури, зайнято певну нішу на ринку, присутня орієнтація на конкретний сегмент споживачів, спостерігається консерватизм в ухваленні рішень та присутнє зниження інновацій. Наступною стадією життєвого циклу є зростання, суть якого полягає в зростанні і диверсифікації товарів та послуг.

Наступним етапом даного дослідження є здійснення аналізу ефективності процесу управління змінами ТОВ «Посулля-Агро».

2.3. Аналіз ефективності процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро»

Відповідно до аналізу чинників впливу на діяльність підприємства, спочатку під час пандемії, а тепер під час воєнного стану здатність ТОВ «Посулля-Агро» швидко мобілізувати всі доступні ресурси (фінансові, управлінські, технологічні тощо) для забезпечення процесу змін стає найважливішим фактором успіху в управлінні змінами. На досліджуваному підприємстві, відсутній менеджер по управлінні змінами, а також автоматизована система управління, тому процес управління змінами покладається на директора і він розподіляє завдання між працівниками. В

цілому, даний процес складається з 4 етапів, відобразимо їх та їхню сутність на рис. 2.5.

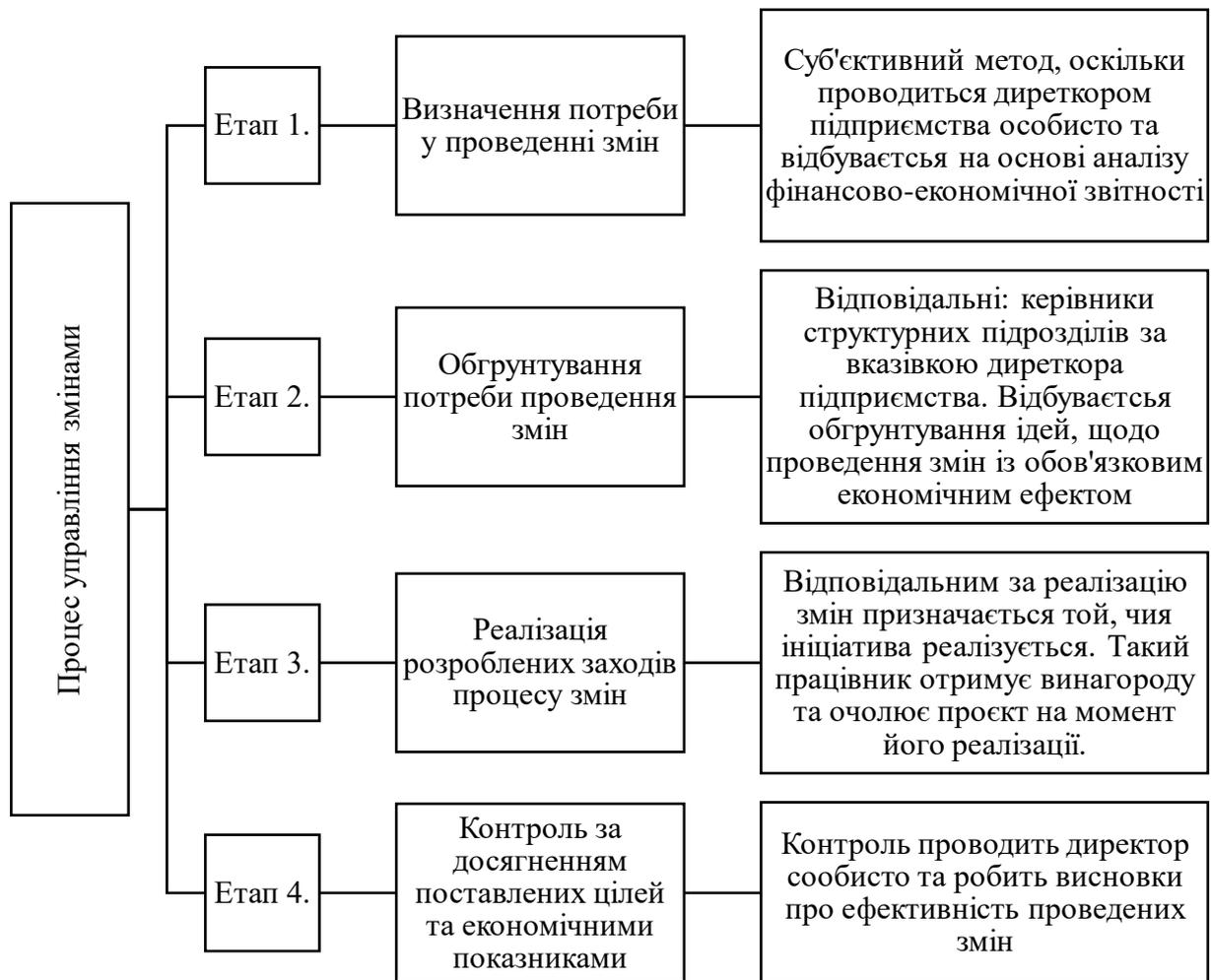


Рисунок 2.5 – Етапи процесу управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» (сформовано автором)

Отже, згідно рис. 2.5, процес управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро» можна вважати централізованим, оскільки без вказівки директора підприємства ініціатива розгляду потреби у проведенні змін не може відбуватись. На нашу думку, позитивним у цій ситуації є те, що процес управління змінами на кожному етапі контролюється директором особисто. Також позитивним є і система мотивації за реалізацію змін, яка передбачає фінансову винагороду та кар'єрний розвиток.

Тоді як негативними сторонами є:

труднощі своєчасної постановки цілей. Зміни вносяться для покращення поточних процесів, продуктів, послуг або культури компанії, і важливо визначити чіткі цілі та етапи. В умовах поширення коронавірусу та введення воєнного стану складність постановки цілей пов'язана з високою невизначеністю, але водночас організації також повинні створювати культуру змін;

відсутність координації дій в організації. Керівництву важко проводити зміни та залучати працівників до роботи, якщо є невпевненість у користі цих змін, що проявляється в неузгодженості дій працівників через відсутність чітко визначених завдань на рівні керівництва;

труднощі у визначенні ресурсів, необхідних для успішного впровадження змін в організації. Процес змін починається з визначення всіх видів ресурсів (фінансових, людських, інформаційних, матеріальних тощо), які підтримуватимуть процес управління змінами. У поточній економічній ситуації стає важко визначити бюджет і необхідні ресурси до початку процесу змін через різке зростання невизначеності;

відсутність гнучкості в системі управління та повільний процес затвердження програми змін. Велика кількість погоджень уповільнює впровадження змін, все через те, що всі погодження контролює особисто директор;

відсутність чіткого плану впровадження програми змін. Сам процес відбувається некоректно, не приносить очікуваного ефекту та демотивує працівників на майбутнє. Це пов'язано з тим, що зміни впроваджують працівники, які не мають досвіду роботи в організації проведення таких змін, оскільки вони не є менеджерами зі змін, а є працівниками у своїй галузі. Для кожного процесу управління змінами слід розробити чіткий план із часовими рамками та відповідними етапами змін;

неефективне спілкування на робочому місці. Під час впровадження змін відбувається порушення робочої субординації, оскільки реалізацію проекту може очолити рядовий фахівець. Через це відбувається порушення комунікаційного процесу між співробітниками ТОВ «Посулля-Агро», що

призводить до порушення процесів управління змінами та відхилення від графіка програми розвитку.

Сучасні умови розвитку змін є одним із ключових аспектів економічного зростання та функціонування підприємства. Для оптимального здійснення змін на ТОВ «Посулля-Агро» необхідно правильно оцінювати їхні результати, тобто оцінювати ефективність та вплив на стратегію підприємства, на фінансове становище підприємства та на його конкурентоспроможність. А від так сутність ефективності управління змінами полягає у формуванні результату функціонування такого механізму, що забезпечить досягнення мети досліджуваного сільськогосподарського підприємства, і визначається співвідношенням ефекту від впровадження інвестицій у зміни та системи управління змінами підприємства. Найкраще такий ефект можна прослідкувати за допомогою факторного аналізу підприємства, порівнюючи планові показники із фактичними.

Оскільки, проблемним аспектом є збитковість діяльності в 2020 р. Вважаємо за доцільне провести факторний аналіз основного економічного показника – обсягу випуску продукції та визначити вплив факторів, що спричинили зміни обсягу випуску продукції, порівнюючи планові показники з фактичними. Для початку сформуємо в табл. 2.13 вихідні дані для проведення факторного аналізу.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу обсягу випуску продукції ТОВ «Посулля–Агро», тис.грн

Показник	Планове значення (0)	Фактичне значення (1)	Відхилення, (3-2)	% виконання, (3/2*100)
1	2	3	4	5
1. Обсяг виробленої продукції, робіт та послуг (товарооборот), Q, тис.грн	49536	36306	-13230	73,29
2. Середньоспискова чисельність працівників, ЧР, осіб	50	50	0	100,00

3. Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік, Д, дні	254	214	-40	84,25
4. Середня тривалість робочого дня, Т, год	9	9	0	100,00

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
5. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу, ПП _{річ} , (п.1/п.2)	990,72	726,12	-264,60	73,29
6. Середньоденна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/люд-дн., ПП _{ден} , (п.5/п.3), (п.1/п.2/п.3)	3,90	3,39	-0,51	86,99
7. Середньогодинна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/люд-год., ПП _{год} , (п.6/п.4), (п.1/п.2/п.3/п.4)	0,43	0,38	-0,06	86,99
8. Середньорічна вартість основних засобів, ОФ, тис.грн	6440,00	7141,00	701,00	110,89
9. Середньорічна вартість активної частини основних засобів, ОФ _{акт} , тис.грн	5693,00	6817,00	1124,00	119,74
10. Питома вага активної частини основних засобів у загальній їх вартості, ПВ _{акт} % ((п.9/п.8)*100)	88,40	95,46	7,06	107,99
11. Фондовіддача, ФВ, грн/грн (п.1/п.8)	7,69	5,08	-2,61	66,10
12. Фондовіддача активної частини, ФВ _{акт} , грн./грн. (п.1/п.9)	8,70	5,33	-3,38	61,21
13. Матеріальні витрати, МВ, тис.грн.	18697,00	13801,00	-4896,00	73,81
14. Матеріаломісткість, ММ, грн. (п.13/п.1)	0,38	0,38	0,00	100,71

Примітка. Розраховано автором

Факторна модель 1:

$$Q = ЧР * ПП_{річ}, \quad (2.1)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарообороту), тис.грн.;

ЧР – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

ПП_{річ} – середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу.

Для розрахунку використовується метод скоригованого показника.

1. Розрахунок скоригованого показника (2.1):

$$Q^{ck} = ЧР_1 * ПП_{річ 0}, \quad (2.2)$$

де ЧР – середньооблікова чисельність працівників фактичний показник;
 ПП_{річ} – продуктивність праці одного працівника плановий показник.

$$Q^{ck} = 50 * 990,72 = 49536 \text{ тис.грн/особу}$$

2. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції:

$$\Delta Q_{чр} = Q^{ck} - Q_0, \quad (2.3)$$

де Q_0 – обсяг виробленої продукції (товарооборот) плановий показник.

$$\Delta Q_{чр} = 49536 - 49536 = 0 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{ппріч} = Q_1 - Q^{ck},$$

де Q_1 – обсяг випуску продукції (товарооборот) фактичне значення.

$$\Delta Q_{ппріч} = 36\,306 - 49536 = -13230 \text{ тис.грн/особу}$$

3. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{чр} \pm \Delta Q_{ппріч}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

$$\pm \Delta Q = -13230 + 0 = -13230 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36\,306 - 49536 = -13230 \text{ тис.грн}$$

Факторна модель 2:

$$Q = ЧР * Д * ПП_{ден} \quad (2.4)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарооборот), тис.грн;
 ЧР – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

D – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за показник, днів;

$ПП_{ден.}$ – середньоденна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./люд-дн.

Для розрахунку використовується метод абсолютних різниць.

Методика проведення факторного аналізу:

1. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

-

$$\Delta Q_{чр} = (ЧР_1 - ЧР_0) * D_0 * ПП_{ден.0} \quad (2.5)$$

де $ЧР_1$ – середньооблікова чисельність працівників звітнього року;

$ЧР_0$ – середньооблікова чисельність працівників попереднього року;

D_0 – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за плановий показник;

$ПП_{ден.0}$ – середньоденна продуктивність праці одного працівника за плановий показник.

$$\Delta Q_{чр} = (50 - 50) * 254 * 3,9 = 0 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за показник на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_d = ЧР_1 * (D_1 - D_0) * ПП_{ден.0} \quad (2.6)$$

де $ЧР_1$ – середньооблікова чисельність працівників звітнього року;

D_1 – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за фактичний показник;

D_0 – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за плановий показник;

$ПП_{ден.0}$ – середньоденна продуктивність праці одного працівника планового значення.

$$\Delta Q_{д} = 50 \cdot (214 - 254) \cdot 3,9 = -7800 \text{ тис.грн/люд.дн}$$

- визначення впливу зміни середньоденної продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{ППден} = ЧР_1 \cdot Д_1 \cdot (ПП_{ден.1} - ПП_{ден.0}) \quad (2.7)$$

де $ЧР_1$ – середньооблікова чисельність працівників звітного року;

$Д_1$ – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за фактичний показник;

$ПП_{ден.1}$ – середньоденна продуктивність праці одного працівника звітного року;

$ПП_{ден.0}$ – середньоденна продуктивність праці одного працівника планового значення.

$$\Delta Q_{ППден} = 50 \cdot 214 \cdot (3,39 - 3,9) = -5\,457 \text{ тис.грн/люд.дн}$$

2. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{ЧР} \pm \Delta Q_{Д} \pm \Delta Q_{ППден}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

де Q_0 – обсяг випуску продукції (товарооборот) планового значення;

Q_1 – обсяг випуску продукції (товарооборот) звітного року.

$$\pm \Delta Q = -7800 - 5457 = -13\,257 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36\,306 - 49\,536 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

Факторна модель 3:

$$Q = ЧР \cdot Д \cdot Т \cdot ПП_{год} \quad (2.8)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарооборот), тис.грн;

$ЧР$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за показник, днів;

Т – середня тривалість робочого дня, год;

ПП_{год.} – середньогодинна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./люд-год.

Для розрахунку використовується метод ланцюгових підстановок.

Методика проведення факторного аналізу:

1. Розрахунок умовних показників:

$$\begin{aligned} Q^I &= ЧР_1 * Д_0 * Т_0 * ПП_{год0}; \\ Q^{II} &= ЧР_1 * Д_1 * Т_0 * ПП_{год0}; \\ Q^{III} &= ЧР_1 * Д_1 * Т_1 * ПП_{год0} \end{aligned} \quad (2.9)$$

де Q^I , Q^{II} та Q^{III} – перший, другий та третій умовні показники (завжди на один менше ніж факторів, що включені у факторну модель);

$ЧР_1$ – середньооблікова чисельність працівників звітного року;

$Д_0$ – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за плановий показник, дні;

$Д_1$ – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за фактичний показник, дні;

$Т_0$ – середня тривалість робочого дня за плановий показник, год;

$Т_1$ – середня тривалість робочого дня за фактичний показник, год;

$ПП_{год0}$ – середньогодинна продуктивність праці одного працівника за плановий показник, тис.грн./люд-год.

$$Q^I = 50 * 214 * 9 * 0,43 = 41409 \text{ тис.грн}$$

$$Q^{II} = 50 * 254 * 9 * 0,43 = 49149 \text{ тис.грн}$$

$$Q^{III} = 50 * 254 * 9 * 0,43 = 49149 \text{ тис.грн}$$

2. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{ЧР} = Q^I - Q_0,$$

де Q_0 – обсяг випуску продукції (товарооборот) планове значення.

$$\Delta Q_{\text{чр}} = 41409 - 49536 = -8\,127 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за показник на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{д}} = Q^{\text{II}} - Q^{\text{I}},$$

$$\Delta Q_{\text{д}} = 49149 - 41409 = 7\,740 \text{ тис.грн /люд-год}$$

- визначення впливу зміни середньої тривалості робочого дня на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{т}} = Q^{\text{III}} - Q^{\text{II}},$$

$$\Delta Q_{\text{т}} = 49149 - 49149 = 0 \text{ год}$$

- визначення впливу зміни середньогодинної продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{ППГод.}} = Q_1 - Q^{\text{III}},$$

де Q_1 – обсяг випуску продукції (товарооборот) звітного року.

$$\Delta Q_{\text{ППГод.}} = 36306 - 49149 = -12\,843 \text{ тис.грн/люд.год}$$

3. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{\text{чр}} \pm \Delta Q_{\text{д}} \pm \Delta Q_{\text{т}} \pm \Delta Q_{\text{ППГод.}}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

$$\pm \Delta Q = -8\,127 + 7\,740 + 0 - 12\,843 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36\,306 - 49\,536 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

Факторна модель 4:

$$Q = \text{ОФ} * \text{ФВ}, \quad (2.10)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, (товарооборот) тис.грн;

ОФ – середня вартість основних засобів, тис.грн;

ФВ – фондвіддача, грн./грн.

Для розрахунку використовується метод скоригованого показника.

Методика проведення факторного аналізу:

1. Розрахунок скоригованого показника:

$$Q^{ск} = OF_1 * ФВ_0, \quad (2.11)$$

де OF_1 – середня вартість основних засобів звітного року, тис.грн;

$ФВ_0$ – фондівіддача плановий показник, грн./грн.

$$Q^{ск} = 7141 * 7,69 = 54914,29 \text{ тис.грн}$$

2. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньої вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{OF} = Q^{ск} - Q_0,$$

де Q_0 – обсяг випуску продукції (товарооборот) планового значення.

$$\Delta Q_{OF} = 54914,29 - 49536 = 5378,29 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни фондівіддачі на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{ФВ} = Q_1 - Q^{ск},$$

де Q_1 – обсяг випуску продукції (товарооборот) звітного року.

$$\Delta Q_{ФВ} = 36306 - 54914,29 = -18608,29 \text{ тис.грн}$$

3. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{OF} \pm \Delta Q_{ФВ}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

$$\pm \Delta Q = 5378,29 - 18608,29 = -13230 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36306 - 49536 = -13230 \text{ тис.грн}$$

Факторна модель 5:

$$Q = OF * ПВ_{акт.} * ФВ_{акт.} \quad (2.12)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарооборот), тис.грн;

OF – середня вартість основних засобів, тис.грн;

$PV_{\text{акт}}$ – питома вага активної частини у загальній вартості основних засобів;

$ФВ_{\text{акт}}$ – фондвіддача активної частини основних засобів, грн./грн.

Для розрахунку використовується метод ланцюгових підстановок.

Методика проведення факторного аналізу:

1. Розрахунок умовних показників:

$$Q^I = OF_1 * PV_{\text{акт.0}} * ФВ_{\text{акт.0}}; \quad (2.13)$$

$$Q^{II} = OF_1 * PV_{\text{акт.1}} * ФВ_{\text{акт.0}}$$

де Q^I та Q^{II} – перший та другий умовні показники (завжди на один менше, ніж факторів);

OF_1 – середня вартість основних засобів звітного року;

$PV_{\text{акт.0}}$ – питома вага активної частини у загальній вартості основних засобів планового значення;

$PV_{\text{акт.1}}$ – питома вага активної частини у загальній вартості основних засобів звітного року;

$ФВ_{\text{акт0}}$ – фондвіддача активної частини основних засобів планового значення.

$$Q^I = 6817 * 0,88 * 8,7 = 52\,190,95 \text{ тис.грн}$$

$$Q^{II} = 6817 * 0,95 * 5,33 = 34\,517,88 \text{ тис.грн}$$

2. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньої вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{OF} = Q^I - Q_0,$$

де Q_0 – обсяг випуску продукції (товарооборот) планового значення.

$$\Delta Q_{OF} = 52\,190,95 - 49\,536 = 2\,654,95 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни питомої ваги активної частини у загальній вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{ПВакт}} = Q^{\text{II}} - Q^{\text{I}},$$

$$\Delta Q_{\text{ПВакт}} = 34\,517,88 - 52\,190,952 = -17\,673,07 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни фондвіддачі активної частини основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{ФВакт.}} = Q_1 - Q^{\text{II}},$$

де Q_1 – обсяг випуску продукції звітного року (товарооборот).

$$\Delta Q_{\text{ФВакт}} = 36\,306 - 34\,517,88 = 1\,788,12 \text{ тис.грн}$$

3. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{\text{ОФ}} \pm \Delta Q_{\text{ПВакт.}} \pm \Delta Q_{\text{ФВакт.}}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

$$\pm \Delta Q = 2\,654,95 - 17\,673,07 + 1\,788,12 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36\,306 - 49\,536 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

Факторна модель б:

$$Q = \text{МВ} / \text{ММ}, \quad (2.14)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарооборот), тис./грн;

МВ – матеріальні витрати, тис.грн;

ММ – матеріаломісткість, грн./грн.

Для розрахунку використовується метод скоригованого показника.

Методика проведення факторного аналізу:

1. Розрахунок скоригованого показника:

$$Q^{\text{ск}} = \text{МВ}_1 / \text{ММ}_0, \quad (2.15)$$

де МВ_1 – матеріальні витрати звітного року;

ММ_0 – матеріаломісткість планового значення.

$$Q^{ck} = 13801/0,38 = 36\,318,42 \text{ тис.грн}$$

2. Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни матеріальних витрат на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{MB} = Q^{ck} - Q_0,$$

де Q_0 – обсяг випуску продукції (товарооборот) планового значення.

$$\Delta Q_{MB} = 36\,318,42 - 49536 = -13\,217,58 \text{ тис.грн}$$

- визначення впливу зміни матеріаломісткості на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{MM} = Q_1 - Q^{ck},$$

де Q_1 – обсяг випуску продукції (товарооборот) звітнього року.

$$\Delta Q_{MM} = 36306 - 36\,318,42 = -12,42$$

3. Перевірка розрахунків:

$$\pm \Delta Q = \pm \Delta Q_{MB} \pm \Delta Q_{MM}$$

$$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0.$$

$$\pm \Delta Q = -13217,58 - 12,42 = -13\,230 \text{ тис.грн}$$

$$\pm \Delta Q = 36\,306 - 49536 = -13230 \text{ тис.грн}$$

Для узагальнення впливу факторів складемо табл.2.13.

Таблиця 2.14 – Узагальнення впливу факторів на зміну обсягу випуску продукції ТОВ «Посулля-Агро»

Фактори		Сума впливу, тис.грн.
1. Зміна середньооблікової чисельності працівників	$\pm \Delta Q_{чр}$	0
2. Зміна середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за показник	$\pm \Delta Q_{д}$	-7800
3. Зміна середньої тривалості робочого дня	$\pm \Delta Q_{т}$	0
4. Зміна середньорічної продуктивності праці одного працівника	$\pm \Delta Q_{ппріч}$	0
5. Зміна середньоденної продуктивності праці одного працівника	$\pm \Delta Q_{ппден}$	-5457
6. Зміна середньогодинної продуктивності праці одного працівника	$\pm \Delta Q_{ппгод}$	-12843

7. Зміна середньорічної вартості основних засобів	$\pm \Delta Q_{\text{ОФ}}$	+5378,29
8. Зміна питомої ваги активної частини основних засобів у загальній їх вартості	$\pm \Delta Q_{\text{ПВа}}$	+17673,07
9. Зміна фондівдачі	$\pm \Delta Q_{\text{ФВ}}$	-18608,29
10. Зміна фондівдачі активної частини	$\pm \Delta Q_{\text{ФВакт}}$	+1788,12
11. Зміна матеріальних витрат	$\pm \Delta Q_{\text{МВ}}$	-13217,58
12. Зміна матеріаломісткості	$\pm \Delta Q_{\text{ММ}}$	-12,42
Усього	$\pm \Delta Q = Q_1 - Q_0$	-13230

Примітка. Розраховано автором

Позитивно на збільшення обсягу реалізації продукції вплинули збільшення середньої вартості основних засобів на 10% (+5378,29 тис.грн), вартості активної частини основних засобів на майже 20% вплинуло на приріст фондівдачі (+1788,12 тис.грн). На основі проведеного дослідження, визначимо резерви підвищення показника обсягу випуску продукції ТОВ «Посулля-Агро» (фактори, що вплинули негативно) і занесемо їх до табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Невикористані можливості щодо підвищення обсягу випуску продукції ТОВ «Посулля-Агро»

Невикористані можливості щодо підвищення обсягу випуску продукції	Сума, тис.грн.	Питома вага, %
Можливість збільшення середньорічної продуктивності праці одного працівника	-13230	26,38
Можливість збільшення середньоденної продуктивності праці одного працівника	-5457	10,88
Можливість збільшення середньогодинної продуктивності праці одного працівника	-12843	25,61
Можливість збільшення фондівдачі активної частини	-18608,29	37,10
Можливість збільшення матеріаломісткості	-12,42	0,02

Примітка. Розраховано автором

Таким чином, невикористаними можливостями є 5 факторів. Найбільшу вагомість впливу здійснює зменшення фондівдачі активної частини основних засобів у загальній їх вартості на 39%, даний фактор становить 37,1% впливу

серед інших. Також суттєвим є вплив зменшення продуктивності праці на 27%, вагомість фактора складає майже 27%.

Узагальнюючи проведені дослідження процесу управління змінами, можемо зробити висновок про його низький рівень ефективності. Сам процес управління змінами складається з 4 етапів і є централізованим, оскільки відбувається тільки з ініціативи директора особисто на основі показників фінансово-економічної діяльності і контролюється повністю особисто директором. Такий підхід, в умовах середовища, яке постійно змінюється є неефективним, підтвердженням цього є результати проведеного факторного аналізу спостерігається невиконання поставлених цілей та відсутність ефективної системи контролю за процесом змін. ТОВ «Посулля-Агро» не володіє гнучкими технологіями управління та нездатне вчасно реагувати на зміни середовища, що негативно впливають на результати діяльності, про що свідчать результати збитковості діяльності та переважання негативних факторів впливу на обсяги діяльності над позитивними.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу управління змінами ТОВ «Посулля-Агро», можемо зробити наступні висновки:

1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро» показав, що на діяльність даного підприємства здійснюють вплив як фактори зовнішнього, так і фактори внутрішнього середовища. Сукупність сильних сторін дозволяє підприємству тривалий час лідирувати серед своїх конкурентів. Проте існує нагальна потреба в посиленні цих позицій.

2. На основі результатів фінансово-економічного аналізу господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро» можна зробити висновок про недостатній рівень його ресурсного забезпечення. Згідно класифікації життєвого циклу підприємств, ТОВ «Посулля-Агро» знаходиться на стадії стабільності. Тобто у

підприємства вже є стабільна структура асортиментної номенклатури, зайнято певну нішу на ринку, присутня орієнтація на конкретний сегмент споживачів, спостерігається консерватизм в ухваленні рішень та присутнє зниження інновацій. Наступною стадією життєвого циклу є зростання, суть якого полягає в зростанні і диверсифікації товарів та послуг.

3. Узагальнюючи проведене дослідження процесу управління змінами, можемо зробити висновок про його низький рівень ефективності. Сам процес управління змінами складається з 4 етапів і є централізованим, оскільки відбувається тільки з ініціативи директора особисто на основі показників фінансово-економічної діяльності і контролюється повністю особисто директором. Такий підхід, в умовах середовища, яке постійно змінюється є неефективним, підтвердженням цього є результати проведеного факторного аналізу спостерігається невиконання поставлених цілей та відсутність ефективної системи контролю за процесом змін. ТОВ «Посулля-Агро» не володіє гнучкими технологіями управління та нездатне вчасно реагувати на зміни середовища, що негативно впливають на результати діяльності, про що свідчать результати збитковості діяльності та переважання негативних факторів впливу на обсяги діяльності над позитивними.

Сформуємо шляхи удосконалення управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро» в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

3.1. Напрями удосконалення процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро»

Досліджуючи ТОВ «Посулля-Агро», в попередньому розділі роботи було виявлено, що підприємство наразі стикається з низкою специфічних проблем, які, безсумнівно, потребують вирішення. Від так, було виявлено неефективність організації процесу управління змінами в напрямку організаційних моментів та тому, вважаємо за доречне, вдосконалити процес управління змінами, відобразимо його етапи на рис. 3.1.

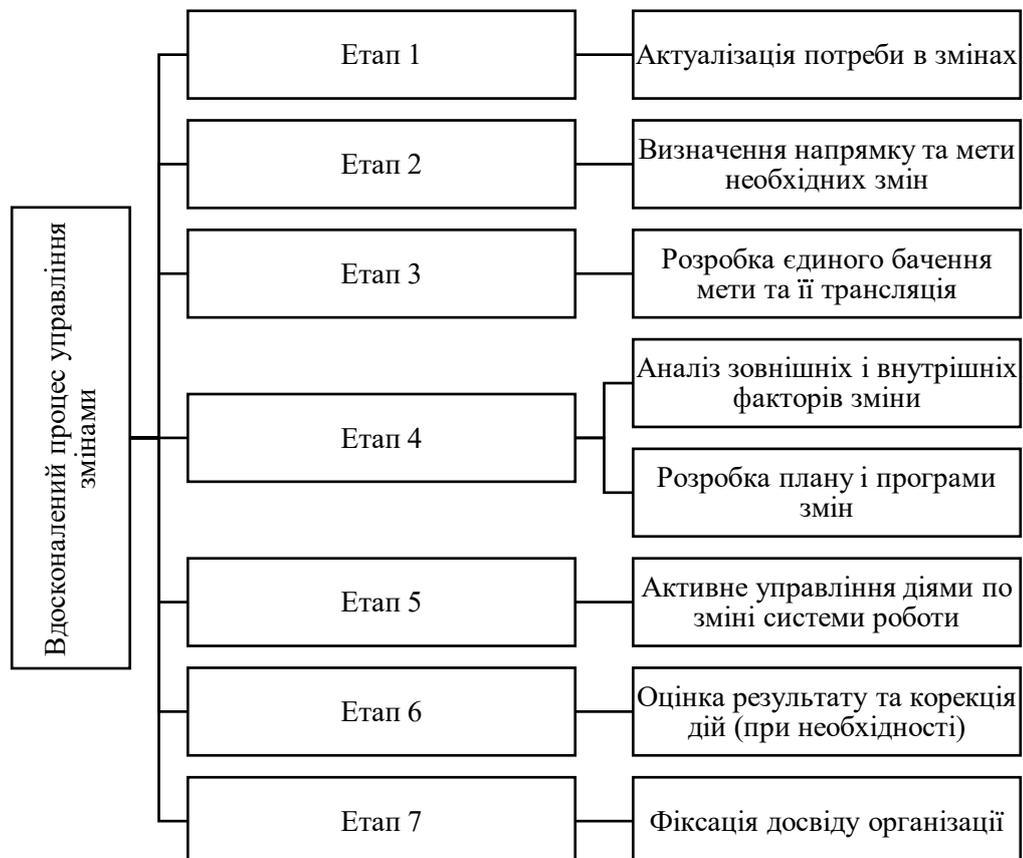


Рисунок 3.1 – Вдосконалений процес управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» (сформовано автором)

Розглянемо наведені на рис. 3.1 етапи більш детально.

Крок 1. Актуалізація потреби в змінах. Зміни починаються з «появою невизначеності», тобто коли підприємство зупиняється в точці невизначеності та не бачить напрямків руху. Наразі ТОВ «Посулля-Агро» переживає кризовий стан, що пов'язано не лише зі світовою пандемією, але і з рядом інших економічних, політичних та законодавчих змін. Від так, при умові не введення змін в діяльність, підприємство може погіршити власне становище.

Враховуючи проведений факторний аналіз планових та фактичних показників, спостерігається, що розрив між реальним станом та ідеальним реалізує стан потреби змін, що означає прагнення наблизити те, що зараз є, до ідеального. З протиріччя між тим, що є і бажаним, виникає напруга, яка вважається джерелом розвитку в діалектиці.

Про те, тут може виникнути проблема: для представників різних рівнів управління ТОВ «Посулля-Агро», і для різних посадових, професійних, вікових груп уявлення про ідеальний стан досліджуваного підприємства сильно відрізняються. А тому, найголовніше на цьому етапі управління змінами – показати кожному члену організації, що поточний стан організації не відповідає його особистому уявленню про ідеал.

Тільки команда, що складається з представників усіх рівнів управління, здатна виконати це завдання – усвідомити потребу в змінах і готовність допомогти формувати кожного члена організації, а не чинити опір майбутній роботі. Тому доречно при реалізації процесу управління змінами створити таку команду, щоб директор не одноосібно приймав рішення та оцінював стан справ.

Варто сформувати функціональний розподіл оновленого процесу управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро» (табл. 3.1).

Отже, наведений розподіл має узагальнений вигляд, проте він може змінюватися в залежності від специфіки запровадження різних проєктів, продуктів чи рішень. Головним і незмінним етапом є узгодження ідей з керівництвом ТОВ «Посулля-Агро».

Таблиця 3.1 – Розподіл функцій при побудові процесу управління змінами ТОВ «Посулля–Агро»

Етап	Завдання	Процеси	Виконавці
1. Генерування ідей	Формування банку даних ідей, рішень з високим потенціалом	1. Моніторинг якості технологічних процесів 2. Збір знань про нові технології 3. Відбір реальних ідей 4. Формування документації про ідею та її ефективність	Всі працівники ТОВ «Посулля-Агро»
2. Управління потоком ідей	Відбір ідей, що мають комерційний інтерес	1. Оцінювання потенціалу ризику ідей за напрямками 2. Першочергове обґрунтування проекту 3. Формування проектних груп	Головний інженер
3. Узгодження	Узгодження нових ідей з керівництвом	1. Надсилання даної документації до менеджерів управління підприємством 2. Нарада керівництва з головним інженером підприємства 3. Рішення про впровадження або доопрацювання	Заступник директора з виробництва ТОВ «Посулля-Агро»
4. Розвиток	Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї	1. Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї. 2. Виділення ресурсів	Дирекція, головний інженер, маркетинг
5. Підготовка до впровадження	Розроблення та виконання плану реалізацій	1. Інформування учасників впровадження 2. Навчання 3. Формування технологічного процесу	Головний інженер, дирекція, керівники підрозділів з виробництва та монтажу

Примітка. Розроблено автором

Крок 2. Визначення напрямку та мети необхідних змін. У разі успішного завершення першого кроку команда усвідомлює необхідність змінити ситуацію на краще. Команда більш-менш однаково розуміє, що зараз «погано», а що «добре» на їхньому рівні розуміння.

Головне на цьому етапі полягає в тому, що вся команда топ-менеджменту ТОВ «Посулля-Агро» ретельно аналізує всі пропозиції щодо всіх можливих напрямків змін в організації та зважує всі «за» і «проти» кожної пропозиції. Крім того, тут справа не в тому, щоб переконати опонента, а в тому, щоб почути його якомога краще. Якщо кожен ініціатор тієї чи іншої ідеї розуміє, чому це ризиковано і чим інша ідея краща, тим більше шансів, що він спробує реалізувати чужу ідею, яка на даний момент виявилася безпечнішою або більш прийнятною для компанії.

Крок 3. Розробка єдиного бачення мети та її трансляція. Мета процесу змін ТОВ «Посулля-Агро» – це те, чого підприємство прагне досягти в результаті. А від так, даний крок повинен складатись із формування стратегії управління змінами ТОВ «Посулля-Агро».

Стратегія розвитку управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки. Для розроблення якісної стратегії, яка б дійсно максимально доцільно відповідала б умовам та особливостям здійснення процесів змін на ТОВ «Посулля-Агро» необхідно розглянути, визначити та сформулювати програму стратегічної діяльності, що буде узгоджена з цілями та напрямом розвитку підприємства (рис. 3.2.).

Отже, наведена на рис. 3.2 схема, обґрунтовує необхідність вибору такої стратегії змін, як модернізація інноваційних процесів ТОВ «Посулля-Агро», шляхом їх перепроєктування та впровадження систем автоматизації. А отже, заходи стратегічного управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро» будуть спрямовані на удосконалення та оптимізацію відповідних процесів, шляхом їх регулярного аналізу та перепроєктування. Заходи пов'язані з реорганізацією інноваційної діяльності та їх складових допоможуть скоротити термін реалізації модернізованої продукції, та відповідно пов'язані з ними витрати на забезпечення ресурсами

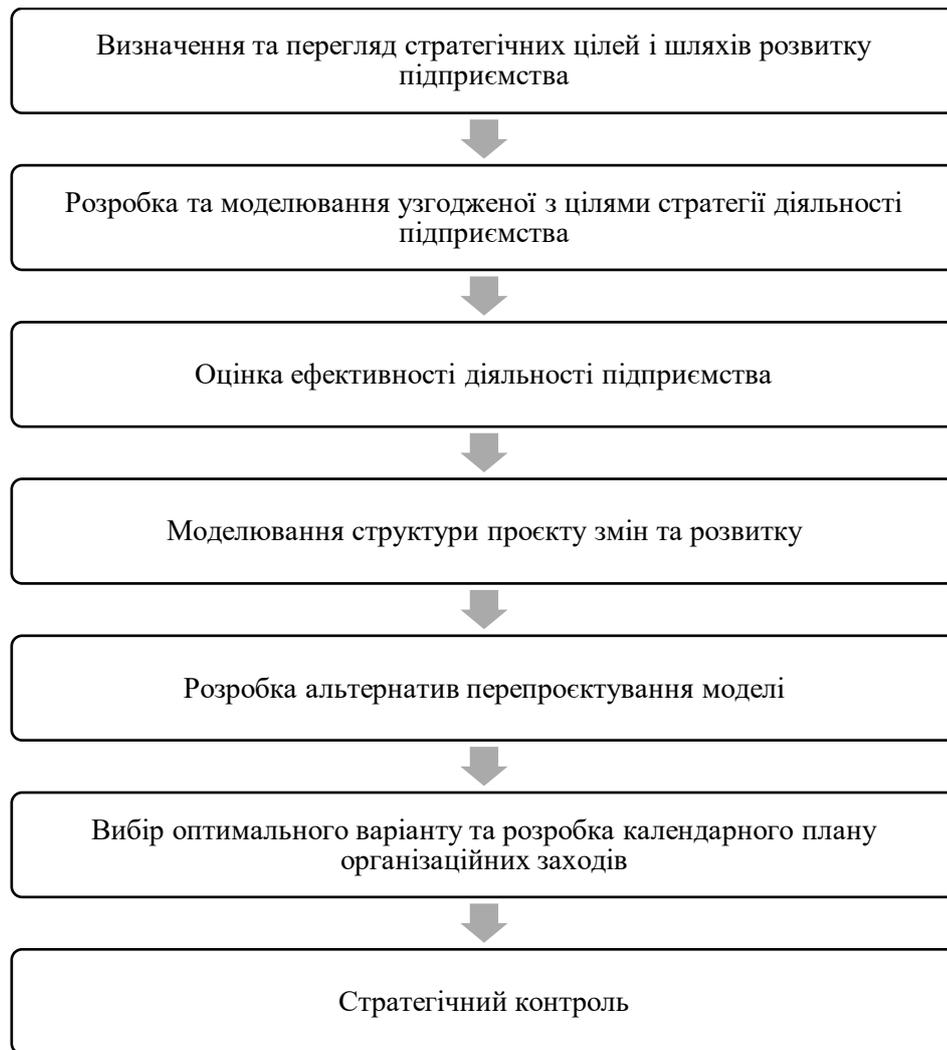


Рисунок 3.2 – Модель стратегічного управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» (розроблено автором)

Крок 4. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів зміни та формування плану і програми змін. Ці два кроки ми виділяємо в окрему фазу «Підготовка до впровадження змін». Детальний аналіз і розробку програми змін, звісно, має здійснювати «спеціальна команда». Але варто звернути увагу на 3 речі:

для них робота спеціальної групи, сформованої на цей момент, все одно повинна починатися з 1-го кроку, а не відразу з 4-го;

топ-менеджмент не може повністю відмовитися від участі в кроці 4, інакше програма не буде достатньо «підключена» до процесу змін;

у процесі аналізу та розрахунку необхідних ресурсів часто виникає необхідність серйозно відкоригувати мету.

Плануючи та розробляючи детальну програму впровадження змін ТОВ «Посулля-Агро» – слід пам'ятати про кілька важливих речей:

неможливе планування діяльності конкретного виконавця без його активної участі в плануванні власної діяльності. Точніше, можна, але безглуздо орієнтуватися на якісне виконання розробленої програми дій;

повністю делегувати планування своєї діяльності самому виконавцю і доручати йому встановлювати терміни і параметри якості результату – теж безглуздо, оскільки реальний контроль над цілісним процесом енергетичного руху втрачається всією організацією;

«розпливчате» подання проміжних результатів і непродумані критерії їх оцінки небезпечні, оскільки породжують сумніви і дадуть можливість зробити різкий поворот посеред шляху в зовсім несподіваний напрямок;

небезпечно розробляти програму, не покладаючись на аналіз внутрішніх факторів організації, використовувати готові алгоритми або використовувати програми, які раніше використовувалися в інших організаціях. Таке рішення не тільки знижує довіру до розробників програм, але й не призводить до тих результатів, яких можна було б досягти за допомогою цих програм у тих ситуаціях, для яких вони спочатку були розроблені.

Крок 5. Активне управління діями по зміні системи роботи ТОВ «Посулля-Агро». Короткострокові успіхи необхідно планувати на рівні програми змін. Крім того, можна затвердити найдовший термін «конверсії» – 3 місяці. Якщо персонал ТОВ «Посулля-Агро», задіяний у процесі руйнування стабільності протягом такого тривалого часу, не відчує хоча б тимчасового, але очевидного успіху, він може «розвалитися» і втратити віру в сенс і корисність розпочатих змін.

Саме управління змінами на цьому етапі має полягати власне в тому, щоб чітко виконувати програму запланованих дій і паралельно, а не замість першого, стежити, чи не змінилася ситуація настільки, що запланована та затверджена програма потребує термінового уточнення. Основним об'єктом впливу та спостереження на цьому етапі має бути емоційний стан людей.

Насправді, якщо для ініціаторів змін це лише один крок з семи, то для персоналу ТОВ «Посулля-Агро» в цей час має бути завершений шлях повного циклу змін: від оновлення до про необхідність закріплення результатів.

Крок 6. Оцінка результату та корекція дій (при необхідності). Оскільки на кожному рівні організації мета повинна була розумітися як «самоціль», то результат слід оцінювати не «Як їм це сподобалося?», «Чи сподобалося нам начальству?», а зовсім по іншому: «Чи задовольнили ми власну потребу покращити нашу організацію (до рівня, який нам був потрібний і як ми розуміли проблему)?»

На основі аналізу результатів змін, визначимо систему КПІ для реалізації впровадження комплексного механізму управління діяльністю ТОВ «Посулля-Агро» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Система КПІ, визначені на основі аналізу результатів інноваційної діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Група показників	Назва показників
Показники фінансування результативності НДДКР та	Найбільшу частку фінансування в загальному обсязі складають власні кошти підприємства. В основному, підприємство не здійснює фундаментальних розробок, з доопрацювання та вдосконалення вже існуючих ідей на власній дослідній базі (виробничій базі). Головні ідеї розробляються компанією підрозділами з виробництва
Показники технологічного лідерства	ТОВ «Посулля-Агро» має технологічно розвинену базу для виконання проєктів з виробництва та монтажу, однак дана сфера постійно розвивається та має високу конкуренцію, тому підприємство має постійно удосконалювати знання, досвід та бути гнучкими для використання нових рішень.
Показники ефективності інноваційної діяльності	В загальному обсязі виробництва продукції частка інноваційної продукції становила в 2020 році близько 60 %. І ця частка з кожним роком збільшується.
Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій	Компанія тісно взаємодіє в рамках науково-технологічного співробітництва з компаніями розробниками нових матеріалів для використання у власному виробництві. Також безпосередньо має здійснюється співпраця з ВНЗ та НДІ

Примітка. Розроблено автором

Отже, моніторинг реалізації удосконаленого процесу управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» проводиться відповідно з KPI програми змін. За цими показниками можна оцінити чи ефективно чи ні здійснюється інноваційна діяльність, а також на будь-якому етапі вносити відповідні корективи.

Як вже зазначалось, ТОВ «Посулля-Агро» не займається фундаментальними дослідженнями, а зазвичай впроваджує вже готові інноваційні проєкти та вдосконалює рішення на власних потужностях. Однак варто звернути увагу на комунікаційну складову, рішенням для зберігання накопичення та обміну знаннями та досвідом має стати спеціальні сервера з простим програмним забезпеченням та інтерфейсом для обміну інформацією між підрозділами та партнерами.

Крок 7. Фіксація досвіду організації. На жаль, найчастіше найцінніший досвід впровадження конкретних змін не узагальнюється, не аналізується, ніде не фіксується і втрачається. Проте остаточні обговорення результатів проєкту повинні бути.

Найбільша помилка, яку роблять ініціатори змін щодо людей, які не мають прямого контакту з ними, полягає в тому, що вони намагаються змусити їх почати брати участь у програмі змін негайно, не проходячи через етапи «ініціації» та «підготовки», які необхідно пройти. Така спроба змусити людей виконати крок 6 одразу, не виконавши перші 5, є небезпечною не тільки тому, що вона може зробити зміни недосяжними, але й тому, що звичайні повсякденні справи та довіра до керівництва також можуть бути під загрозою.

Якщо мова йде не про помилки, а про необхідні кроки управління змінами, то варто звернути увагу на те, що підготовчі етапи в підходах усіх розглянутих фахівців займають найбільше часу. Завдяки їм знижується ймовірність і сила опору змінам в ТОВ «Посулля-Агро». Особливо важливо забезпечити кожному, хто бере участь у процесі, можливість задовольнити потреби, які є для нього особисто значущими в процесі грандіозних змін в організації. Менеджерам слід пам'ятати, що управління змінами – це передусім управління стосунками та емоційним станом людей.

Таким чином, розроблений процес планування змін має бути насамперед спрямований на усунення виявлених недоліків на підприємстві. При вирішенні цих та інших проблем необхідно внести такі зміни, які вплинуть на підвищення ефективності діяльності підприємства. Впроваджуючи заплановані зміни за наведеним процесом, для ТОВ «Посулля-Агро» необхідно виходити із таких принципів:

принцип «розуміння споживача» заснований на врахуванні потреб і динаміки ринкової ситуації. Бізнес неможливий, якщо компанія орієнтована лише на прибуток, а не на розуміння споживача та його потреб;

принцип «боротьба за споживача». Цей принцип реалізується шляхом впливу на ринок і споживача з використанням усіх доступних засобів (якість продукції, реклама, сервіс, ціна тощо). Суть цього принципу – боротьба за споживача, а не продаж товару. Товари та послуги в цьому випадку є лише засобом досягнення мети, а не самою метою;

принцип «максимального пристосування» виробництва до вимог ринку. Цей принцип полягає в тому, що вся діяльність компанії базується на знанні споживчого попиту та його майбутніх змін. Він ставить виробництво товарів і надання послуг у функціональну залежність від ринкового попиту і вимагає виробництва товарів у тому асортименті та кількості, які необхідні споживачеві.

Таким чином, для ефективного функціонування сформованого механізму змін ТОВ «Посулля-Агро» варто слідувати всім необхідним складовим розробленого процесу на всіх рівнях задля досягнення значних результатів. Також варто зазначити, що для ефективного функціонування моделі рекомендується впровадження інформаційної системи для забезпечення потреб обміну знаннями та інформацією котра буде розроблена під конкретні цілі підприємства.

Від так, в результаті проведеного дослідження показників діяльності та стану процесу змін ТОВ «Посулля-Агро», вважаємо, що важливою умовою успішного функціонування підприємства є архітектура інформаційних

технологій, яка представляє загальну, стандартизовану та інтегровану інформацію, охоплює основні сфери діяльності та, за допомогою достатньої гнучкості, не протидіє появі чогось нового та удосконалення існуючих бізнес-проектів, а також вирішення низки завдань щодо підтримки безпеки інформаційних ресурсів компанії.

Успішне впровадження та ефективне використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управління в ТОВ «Посулля-Агро» забезпечить позитивну динаміку в майбутньому. Таким чином, послідовна реалізація стратегічних завдань створить умови для комплексної інтеграції інформаційних систем і побудови єдиного інформаційного простору підприємства, запровадження ефективного внутрішнього управлінського обліку, впровадження нових інформаційних продуктів і послуг, досягнення тривалих конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, вдосконалений механізм управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» має супроводжуватись чіткою стратегією розвитку підприємства. Впровадження удосконаленого механізму управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» потребує підвищення ефективності та результативності роботи працівників через використання інноваційних підходів до організації колективної роботи за використанням нової системи комунікаційних зв'язків, що дозволить покращити рівень впровадження змін на ТОВ «Посулля-Агро» та їхню ефективність.

3.2. Зміни на ТОВ «Посулля-Агро» на основі інформаційних технологій

На сьогодні використання ІТ у сільському господарстві ТОВ «Посулля-Агро» обмежується використанням комп'ютерів і програмного забезпечення головним чином для управління фінансами та відстеження комерційних операцій. Саме тому, одним із сучасних інструментів управління в сучасних умовах економіки для ТОВ «Посулля-Агро», може стати застосовна

інформаційно-аналітична система, яка може сприяти підвищенню ефективності управління агропромисловим комплексом, відмінною рисою з них – можливість відслідковувати стан та аналіз позицій галузі, що дає можливість швидко вирішувати проблеми та адаптуватися до мінливих вимог навколишнього середовища.

Стратегічною метою розвитку інформаційних технологій для ТОВ «Посулля-Агро» є постійне вдосконалення та оптимізація технологічних процесів, а також програмно-технічного забезпечення. Основним принципом впровадження ІТ-рішень є можливість максимально підтримувати стратегічні напрямки розвитку бізнесу та зосереджуватися на підвищенні рівня інтеграції систем автоматизації компанії. Досягнення визначених цілей може бути забезпечено реалізацією таких стратегічних завдань: впровадження сучасної інтегрованої інформаційної системи підприємства, здійснення всіх необхідних заходів; впровадження сучасної системи управління підприємством та нових програм і проєктів; впровадження корпоративного сховища даних та інформаційно-аналітичної системи.

Інформаційні системи, технології, розробки програмного забезпечення для управління підприємством та його проєктами дають змогу моделювати та організовувати інформаційне забезпечення управлінських і виробничих процесів, вдосконалювати облік на ТОВ «Посулля-Агро» що проявляється у формуванні єдиної інтегрованої бази даних, робить можливо, досягти єдності різних показників. Від так, класифікація та кодування економічної інформації здійснюється в єдиній системі, що дає змогу уникнути помилок при введенні даних з великою кількістю показників. Після введення первинних даних процес їх розрахунку та заповнення звітних форм відбувається автоматично, що скорочує витрати часу на облікові, контрольно-аналітичні роботи.

Організація та контроль виробництва на фермах стає ефективнішим із застосуванням сучасних інформаційних технологій у сільському господарстві. Впровадження на підприємстві автоматизованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати всі види обліку в сільськогосподарських

підприємствах, проводити бізнес-планування в сільському господарстві та оптимізувати всі бізнес-процеси.

Впровадження систем маркетингового менеджменту та автоматизації бізнес-процесів дає важливі переваги в організації управлінської діяльності, згрупуємо їх на рис. 3.3.

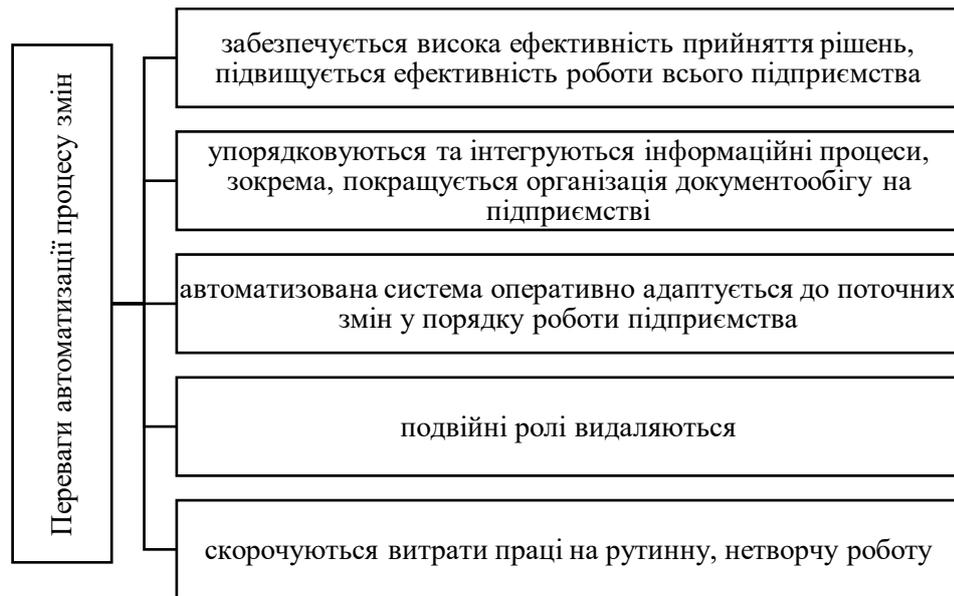


Рисунок 3.3 – Переваги впровадження інформаційної системи в процес змін ТОВ «Посулля-Агро» (сформовано автором)

В попередньому розділі кваліфікаційної роботи виявлено, що підприємство сформувало збиток в 2020 р., проте займає чіткі позиції серед конкурентів. А від так, можемо припустити, що одним із недоліків в діяльності та слабкою стороною – є низький рівень автоматизації сільськогосподарської діяльності, а саме використання технологічного забезпечення в управлінні. Проаналізуємо більш детально перспективи використання інформаційних технологій в діяльності ТОВ «Посулля-Агро».

Оскільки для успішності реалізації процесу змін на ТОВ «Посулля-Агро» необхідне впровадження нової автоматизованої системи управління підприємством, яка має допомогти підприємству чітко координувати свої дії та покращувати якість бізнес-процесів. Точність і швидкість професійно

розробленої та налагодженої системи дозволяє значно скоротити час обслуговування та кількість помилок, підвищити якість обслуговування, що веде до мінімізації витрат, полегшує експертизу та сприяє підвищенню позитивного іміджу ТОВ «Посулля-Агро» серед потенційних клієнтів і партнерів, що, безсумнівно, найбільше впливає на конкурентоспроможність компанії.

Сформулюємо основні вимоги до нової автоматизованої системи управління ТОВ «Посулля-Агро»:

- оптимізація розподілу навантаження, що дозволить виключити нерівномірне використання номерного фонду;

- наявність віддаленого доступу до автоматизованої системи управління, що підвищує загальну ефективність системи управління готелем;

- наявність системи управління взаємовідносинами з клієнтами: детальна карта гостя та розширений пошук для зручного управління клієнтською базою;

- наявність системи підказок, що полегшує використання системи та зменшує кількість можливих помилок;

- забезпечення захисту від критичної діяльності для мінімізації «людського фактору»;

- безперервність програми управління готелем під час нічного аудиту;

- реєстрація всіх подій у системі для кращого контролю діяльності персоналу;

- можливість швидкої зміни тарифів за рахунок гнучкого налаштування сезонів;

- інтеграція з іншими системами для забезпечення комплексності автоматизації, єдина система розрахунків і звітів.

Для цього, було проведено первинне дослідження ринку таких систем і виявилось, що цим вимогам повністю відповідає програмний продукт «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом». Розглянемо особливості його використання більш детально.

Програмний продукт «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» призначений для ведення обліку господарської діяльності та управління великими сільськогосподарськими підприємствами, агрохолдингами як в управляючих компаніях, так і у виробничих підрозділах.

Рішення дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління підприємством, в т. ч. для планування виробництва, оперативного контролю виконання робіт та стану активів, матеріальних і фінансових ресурсів, аналізу результатів діяльності.

Програма розроблена українською технологічною компанією «РАСК. ІН-АГРО» і є доповненням до рішення «Управління виробничим підприємством» [16].

Підсистема призначена для формування бюджетів, в яких можуть використовуватися різні сценарії прогнозування. Все це дозволяє скласти перелік праці, матеріалів і витрат, необхідних для вирощування продукції.

Продукт реалізує функціонал для переведення результатів сільськогосподарського планування в бюджетні інстанції. Бюджет складається на основі даних про доходи та витрати, зібраних в інформаційній базі даних.

Розроблено функціонал для створення технологічної карти поля – як документа, що визначає технологію виробництва, обсяги робіт, засоби виробництва та трудові ресурси, необхідні для їх виконання, а також рівень матеріальних витрат на вирощування продукції, що планується прийняти для обліку попередників і прабатьків сільськогосподарських культур.

На основі планових обсягів реалізації продукції та затверджених технологічних карт програма складає нормативи ресурсів і замовлення на вирощування продукції, яка є джерелом формування потреб рослинництва в сировині, матеріалах і трудових ресурсах.

Різні засоби автоматичного розрахунку статей бюджету дозволяють розшифрувати вихідні розрахункові дані. Ці опції дають змогу суттєво оптимізувати процес впровадження (коригування) обраних бюджетних моделей.

Відобразимо на рис. 3.4 основну сферу діяльності «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом».

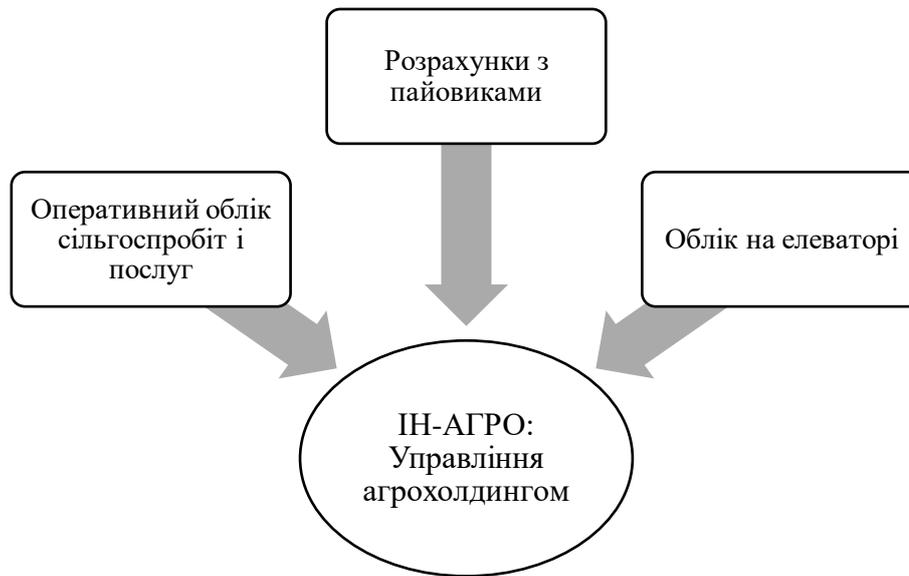


Рисунок 3.4 – Сфера діяльності «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» [16]

Користувачеві доступні наступні варіанти вирішення завдань у цій області:

- планування внесення культур на поля;
- створення технологічних карт полів;
- визначення планової структури витрат за посівами та полями;
- складання товарного балансу;
- планування збуту продукції рослинництва;
- складання бюджетів;
- планово-фактичний аналіз сільськогосподарських витрат;
- аналіз структури вартості біологічних активів;
- аналіз інформації про планові та фактичні витрати, понесені у сільськогосподарських підприємствах щодо посівів, полів та видів робіт.

На рис. 3.5 відображено вигляд сторінки робочих місць співробітників за напрямком «Транспорт» (відображення місця знаходження продукції, логістичні етапи її пересування у виробничому циклі, тощо).

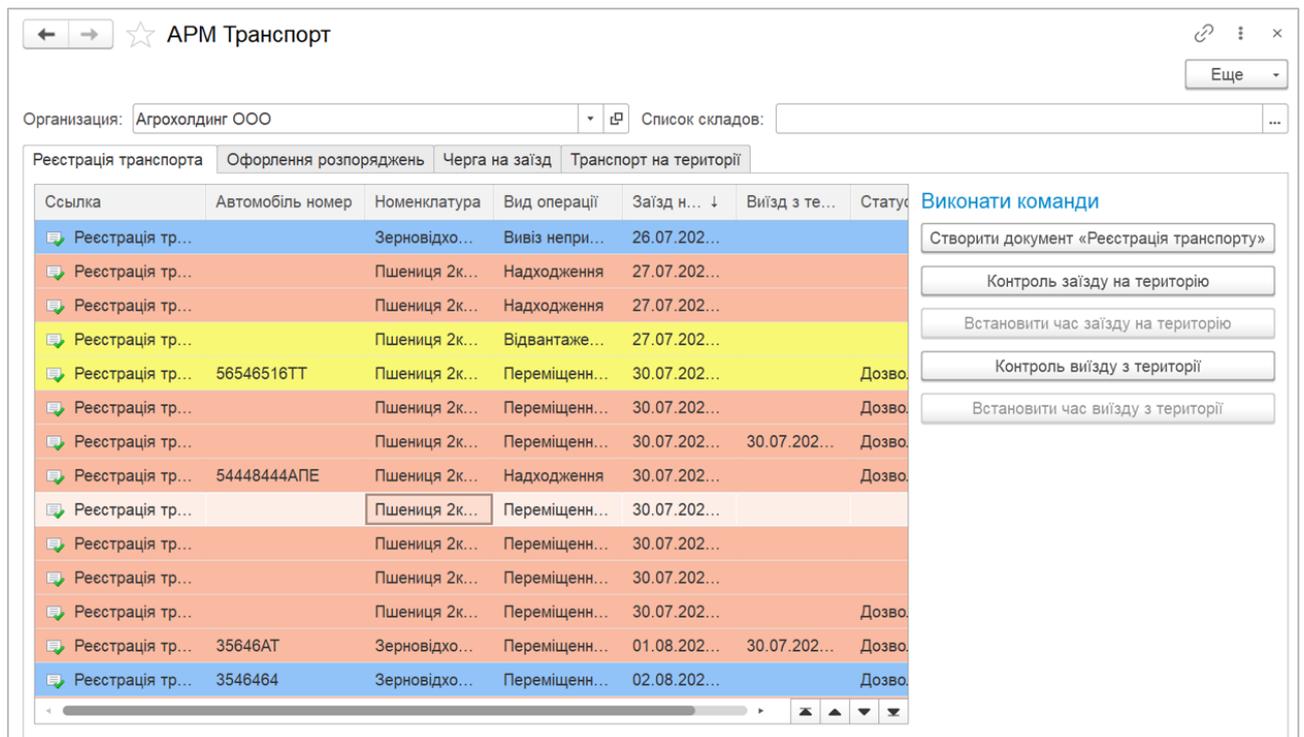


Рисунок 3.5 – Інтерфейс автоматизованого робочого місця працівника в інформаційній системі «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» (розроблено автором на основі [16])

Також для працівників доступні напрямки:

«Контроль якості»: лабораторні дослідження показників продукції рослинництва);

«Зауваження»: комунікацій між працівниками різних підрозділів, відносно виробничих процесів

«Рослинництво»: відображення безпосередніх виробничих операцій.

Доступні три інтерфейси користувача:

«Таксі» – все зібрано в одному вікні, всі додаткові опції використовуються без переходів;

WEB-інтерфейс: вхід до свого захищеного паролем облікового запису через браузер будь-якого ПК, підключеного до Інтернету; доступне хмарне сховище;

Мобільна версія – доступ до функцій системи через мобільні пристрої.

Розробник програмного продукту «РАСК. ІН-АГРО» надає допомогу в підключенні, інформаційну та технічну підтримку технологій. Відповідно до даної моделі, процес управління змінами буде відбуватись наступним чином:

1. Класифікація. Один з основних етапів, на якому можна змінити:

тип фіксований (нормальний/стандартний/аварійний);

виконується класифікація (зміни в програмному/апаратному забезпеченні/базі знань тощо);

визначається категорія (суттєва / малозначима);

обрано його модель.

Від деталізації цих параметрів залежать усі подальші кроки, аж до визначення переліку послуг, яких торкнуться заплановані зміни, пріоритетності, терміновості та критичного для бізнесу впливу.

За допомогою готових інструментів системи service desk, наприклад, карти посилок і структурованого каталогу послуг, можна легко візуалізувати всі залежності компонентів інфраструктури між собою і між типами послуг, що надаються; зрозуміти важливість і терміновість змін і зібрати будь-яку попередню інформацію, необхідну на етапі оцінки. При цьому аналіз можна проводити не тільки через призму взаємозв'язків між КС, а й шляхом співвіднесення з інцидентами.

2. Оцінювання. За оцінку відповідає спеціальна консультативна рада, склад якої динамічно визначається системою залежно від змін, що містяться в САВ / еСАВ. Тут важливо:

оцінка змін, включаючи часові та фінансові витрати;

вказувати на можливі ризики;

створення списку професійних навичок, необхідних на етапі впровадження;

складання плану відновлення в разі невдало впроваджених змін.

3. Авторизація. Тут налаштовуються рівні дозволів залежно від типу зміни та її важливості.

4. Планування ресурсів. Процес полягає у створенні плану змін на основі відбору співробітників з урахуванням їх професійних компетенцій, завантаженості в інших проєктах та інших параметрів. Використовуючи спеціальний календар робочого навантаження, є можливість комплексно відстежувати розміщення співробітників, а також візуалізувати всю тимчасову роботу та її послідовність на діаграмі Ганта.

5. Виконання. Ця фаза має на меті розділити зміни на етапи (розробка, тестування та впровадження) та на окремі завдання, узагальнюючи всі виконані дії в картці внесених змін.

6. Завершення та перегляд. Перевірка впроваджених змін за критеріями успіху, визначеними на етапі оцінки, відстеження тенденції впроваджених змін за будь-який період часу, аналітика.

Таким чином, реалізація рекомендованого заходу для ТОВ «Посулля-Агро» із впровадження інформаційної системи «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» забезпечить автоматизацію технічної частини процесу змін на підприємстві, від чого підвищиться не лише його ефективність, але і ефективність діяльності підприємства в цілому. Підприємство зможе вчасно реагувати на вплив середовища, вносити зміни в тактичні цілі та вести гнучку політику діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро»

Найважливішим етапом плану розвитку діяльності ТОВ «Посулля-Агро» є підтвердження ефективності рекомендованих заходів проведення змін. А тому, актуальність запропонованої розробки потребує повного обґрунтування. Ефективність системи полягає в тому, що її властивості відповідають призначенню за певних умов використання та якості. Показники продуктивності характеризують ступінь адаптованості системи до виконання

поставлених перед нею завдань і є узагальнюючими показниками для впровадження інформаційної системи «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність досліджуваного підприємства.

У даній роботі ефективність слід розглядати як порівняння результатів використання інформаційної системи з витратами на її підтримку та експлуатацію. Нижче наведено якісні та кількісні методи оцінки ефективності впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом».

Щоб оцінити ефективність заходів, необхідно розрахувати витрати на проєкт і оцінити очікуваний ефект. Якісні показники ефективності характеризуються наступними ознаками:

зручне забезпечення робочого процесу ТОВ «Посулля-Агро» у вигляді програмного забезпечення;

проста авторизація користувачів;

відкритий для інтеграції з будь-яким веб-сайтом і програмою. Наприклад, за допомогою XML, Інтернет-протоколів передачі даних тощо. Це означає можливість синхронізації «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» із сайтами та програмами ТОВ «Посулля-Агро»;

можливість інтегрувати рішення для технічних пристроїв, таких як платіжні термінали, сканери штрих-кодів, ваги, принтери тощо. Він синхронізований практично з усіма додатковими інструментами для розрахунку та контролю бізнес-процесів;

постійне оновлення: нові оновлення системи випускаються відповідно до чинного законодавства.

Орієнтація на споживачів (групу користувачів). Практично всі функції програми можна налаштувати індивідуально для конкретного виконавця або групи виконавців. Наприклад, є можливість створювати типи доступу та надавати їм різні права на отримання та перегляд/зміну інформації в системі. Доступна настройка інтерфейсу та робочого столу. Все це можна зробити без підключення програмістів до проєкту.

Все це дає можливість використовувати передові технології управління процесами на ТОВ «Посулля-Агро».

Суттєвими узагальнюючими показниками є показники економічності системи, що характеризують доцільність понесених витрат на створення та функціонування системи. У представленому випадку показники ефективності проєкту характеризують доцільність понесених витрат на його створення та експлуатацію. Ці показники повинні порівнювати витрати і результати: витрати на розробку і створення програмного забезпечення, а також поточні витрати на його експлуатацію, тобто результат, а саме прибуток, отриманий від використання системи.

Ефективність характеризує зв'язок між результатами – величиною прибутку і сумою загальних витрат на впровадження та експлуатацію системи в ТОВ «Посулля-Агро». Тому розглянемо основні витрати на обладнання та послуги щодо впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро», табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Необхідне устаткування для запровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро»

Назва	Призначення	Витрати, тис.грн
Сервери	Для зберігання даних	136,5
Блоки комутації	Для під'єднання пристроїв та компонентів системи	32,4
Приймальні пристрої	Для приймання інформації	11,7
Передавальні пристрої	Для передавання інформації	13,5
Комплекти монтажні	Для монтажу відповідних пристроїв системи	24,5
Технічне обслуговування	Технічний нагляд та контроль за роботою системи	80,9
Вартість ліцензії		28,6
Всього		328,1

Примітка. Розроблено автором за даними []

Для реалізації даного заходу, підприємство скористається послугами ТОВ «MYSOFT.UA» [40]. Підприємство є офіційним представником

розробника «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в Україні та надає послуги зі встановлення, адаптації та подальшого обслуговування програмного забезпечення.

Оскільки, для реалізації заходу із оновлення інформаційного забезпечення ТОВ «Посулля-Агро» потрібна зміна програмного забезпечення на більш компетентне в питанні автоматизації системи управління, необхідно провести навчання всього персоналу. Графік навчань буде наступним, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Графік навчань персоналу ТОВ «Посулля-Агро» програмному забезпеченню

Структурний підрозділ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Бухгалтерія												
Виробничий відділ												
Відділ кадрів												
Відділ матеріально-технічного забезпечення												
Склад												

Примітка. Розроблено автором

Отже, загальна тривалість навчання працівників становить 12 днів. Навчання будуть проходити на базі ТОВ «Посулля-Агро» у конференц-залі, який забезпечений необхідним обладнанням для даного процесу.

Курс навчання включає теоретичне заняття (ознайомлення з інтерфейсом, функціоналом та можливостями «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом»), а також практичні заняття з виконанням основних функцій та завдань індивідуального за підрозділами. В першу чергу навчання пройдуть фахівці бухгалтерії, для подальшої допомоги у навчанні інших фахівців. В середньому, на 1 працівника виділено 6 годин навчання (3 год теорії та 3 год практики).

Витрати на навчання вже включені у вартість ліцензійного забезпечення та проводиться працівниками компанії провайдера.

Отже, загальний рівень витрат на впровадження програмного забезпечення «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність

ТОВ «Посулля-Агро» становить 328,1 тис.грн. Оскільки підприємство наразі працює збитково, вважаємо за доцільне реалізувати даний проєкт із впровадження програмного забезпечення «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро» наступному періоді, коли підприємство згенерує прибуток.

Будемо вважати, що внаслідок впровадження інформаційної системи «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом», покращиться процес управління змінами, а отже доходи підприємства від реалізації продукції зростуть на 30%, собівартість послуг у відсотках до виручки повинна скоротитись до оптимального рівня 60%, за рахунок ефективного розподілу ресурсів та вчасної реакції на зміни середовища і економії ресурсів. Адміністративні витрати також скоротяться на 10%, що пов'язано із оптимізацією робочого часу. Вважатимемо, що інші витрати підприємства залишаться на минулорічному рівні, а витрати на реалізацію заходів будуть становити 328,1 тис.грн.

Розрахуємо економічні показники запропонованого комплексу заходів, виходячи з запланованих показників, табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз економічних показників від вдосконалення процесу змін в діяльності ТОВ «Посулля-Агро» фактично та в прогнозованому періоді

Показники	До впровадження змін	Після впровадження змін	Відхилення	
			Абсолютне (+ -)	Відносне, %
1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	36306,00	47197,80	10891,80	130,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	30575,00	28318,68	-2256,32	92,62
Собівартість у відсотках до виручки, %	84,21	60,00	-24,21	71,25
Валовий прибуток, тис. грн.	5731,00	18879,12	13148,12	329,42

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Інші операційні доходи, тис.грн.	2088,00	2088,00	0,00	100,00
Адміністративні витрати, тис.грн.	2765,00	2488,50	-276,50	90,00
Витрати на збут, тис.грн.	2359,00	2359,00	0,00	100,00
Інші операційні витрати, тис.грн.	3927,00	3927,00	0,00	100,00
Витрати на реалізацію комплексу заходів тис грн;	0,00	328,10	328,10	
Фінансові результати від операційної діяльності:	-1232,00	11864,52	13096,52	-963,03
Інші доходи	284,00	284,00	0,00	100,00
Інші витрати	1591,00	1591,00	0,00	100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-2539,00	10557,52	13096,52	-415,81
Дохід із податку	133,00	1900,35	1767,35	1428,84
Чистий прибуток (збиток)	-2406,00	12457,87	14863,87	-517,78

З табл. 3.5 видно, що ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу змін в діяльності ТОВ «Посулля-Агро» підтверджується позитивною. Динамікою показників прибутковості, який зросте на понад 400% та становитиме 12457,87 тис.грн.

Отже, запропоновані заходи вдосконалення процесу змін в діяльності ТОВ «Посулля-Агро» покращать економічну ефективність діяльності підприємства, що є основним завданням процесу змін.

Враховуючи очікуваний рівень прибутку 12131,6 тис.грн, визначимо термін окупності проєкту за формулою [42]:

$$T = \frac{IC}{P}, \quad (3.1)$$

де T – термін окупності;

IC – первісні інвестиції у проєкт;

P – очікуваний щорічний прибуток, що планується (поточний сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік).

$$T = 328,1/12457,87 = 0,027 \text{ або } 10 \text{ тижнів.}$$

Отже, окупність запропонованого проєкту складає майже 10 тижнів, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

Водночас, економічний ефект від впровадження засобів автоматизації може бути лише опосередкованим, оскільки використовувані засоби автоматизації не є прямим джерелом доходу, а є або допоміжним забезпеченням організації прибутку, або засобом для мінімізації витрат. Про те, в даному випадку можна розрахувати економічну вигоду:

$$E = 47197,8 - 36306 = 10891,8 \text{ тис.грн}$$

Зниження управлінських витрат за рахунок розробки автоматизованої системи управління складе 10%, тоді економічна вигода становить:

$$E = 2488,5 - 2765,0 = -276,5 \text{ тис.грн}$$

Визначимо рентабельність запропонованих заходів щодо впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро»:

$$E = 10891,8 + 276,5 / 328,1 = 34,03$$

Отже, можна вважати наведені заходи щодо вдосконалення програмного та технічного забезпечення ТОВ «Посулля-Агро» ефективними.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро». Оскільки в результаті, вони призведуть не лише до зростання прибутку підприємства, але і до вдосконалення процесу управління змінами, що в свою чергу призведе до розвитку підприємства у прогнозованому періоді. Загальний термін окупності проєкту становить майже 10 тижнів, обсяг інвестицій – 328,1 тис.грн.

Висновки до розділу 3

В результаті формування шляхів удосконалення управління змінами на ТОВ «Посулля-Агро», можемо зробити наступні висновки:

1. Вдосконалений механізм управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» має супроводжуватись чіткою стратегією розвитку підприємства. Впровадження удосконаленого механізму управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» потребує підвищення ефективності та результативності роботи працівників через використання інноваційних підходів до організації колективної роботи за використанням нової системи комунікаційних зв'язків, що дозволить покращити рівень впровадження змін на ТОВ «Посулля-Агро» та їхню ефективність.

2. Реалізації рекомендованого заходу для ТОВ «Посулля-Агро» із впровадження інформаційної системи «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» забезпечить автоматизацію технічної частини процесу змін на підприємстві, від чого підвищиться не лише його ефективність, але і ефективність діяльності підприємства в цілому. Підприємство зможе вчасно реагувати на вплив середовища, вносити зміни в тактичні цілі та вести гнучку політику діяльності.

3. Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро». Оскільки в результаті, вони призведуть не лише до зростання прибутку підприємства, але і до удосконалення процесу управління змінами, що в свою чергу призведе до розвитку підприємства у прогнозованому періоді. Загальний термін окупності проекту становить майже 10 тижнів, обсяг інвестицій – 328,1 тис.грн.

ВИСНОВКИ

В даній роботі відображено узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління змінами на сільськогосподарському підприємстві. Підсумовуючи проведені дослідження, може сформулювати наступні висновки:

1. Зміни є засобом адаптації до нових умов з метою збереження конкурентоспроможності, ефективності праці та продуктивності. У цих умовах головною метою є знайти баланс між змінами та стабільністю, щоб забезпечити безперервність технологічних, соціальних та інших змін.

2. Досліджено процес управління змінами на сільськогосподарському підприємстві. Розглядаючи різні концептуальні підходи до процесу управління змінами, необхідно пам'ятати про багатовимірність управління змінами – навколо процесу та змісту, статичного та динамічного, тиску та впливу, індивідуального та колективного, запланованого та спонтанного, економічного та політичного для дослідження.

3. Щоб оцінка ефективності управління змінами не звужувалася, вона повинна включати широкий спектр заходів. Через багатоаспектність і різноспрямованість впливу результатом оцінки ефективності змін не може бути одне значення інтегрального показника. Для того, щоб визначити ефективність організаційних змін, необхідно врахувати та визначити взаємовплив усіх основних показників діяльності компанії. Через велику кількість факторів, що впливають, оцінка з різнорідними показниками завжди буде обмеженою і, отже, неточною. Вирішення цієї проблеми представляється можливим за допомогою складної системи пов'язаних показників ефективності. Така система показників розробляється для кожної компанії на основі стратегії, пріоритетів та умов діяльності.

4. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Посулля-Агро» показав, що на діяльність ТОВ «Посулля-Агро» здійснюють вплив конкурентне середовище, а також інші зовнішні та внутрішні чинники. Сукупність сильних

сторін дозволяє підприємству тривалий час лідирувати серед своїх конкурентів. Про те існує нагальна потреба в посиленні цих позицій.

5. Можемо зробити про недостатній рівень ресурсного забезпечення. Згідно класифікації життєвого циклу підприємств, ТОВ «Посулля-Агро» знаходиться на стадії стабільність. Тобто у підприємства вже є стабільна структура асортиментної номенклатури, зайнято певну нішу на ринку, присутня орієнтація на конкретний сегмент споживачів, спостерігається консерватизм в ухваленні рішень та присутнє зниження інновацій. Наступною стадією життєвого циклу є зростання, суть якого полягає в зростанні і диверсифікації товарів та послуг.

6. Узагальнюючи проведені дослідження процесу управління змінами, можемо зробити висновок про його низький рівень ефективності. Згідно проведенного факторного аналізу спостерігається невиконання поставлених цілей та відсутність ефективної системи контролю за процесом змін. Підприємство не володіє гнучкими технологіями управління та не здатне вчасно реагувати на зміни середовища, що негативно впливають на результати діяльності, про що свідчать результати збитковості діяльності та переважання негативних факторів впливу на обсяги діяльності над позитивними;

7. Удосконалений механізм управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» має супроводжуватись чіткою стратегією розвитку підприємства. Впровадження удосконаленого механізму управління змінами ТОВ «Посулля-Агро» потребує підвищення ефективності та результативності роботи працівників через використання інноваційних підходів до організації колективної роботи за використанням нової системи комунікаційних зв'язків, що дозволить покращити рівень впровадження змін на ТОВ «Посулля-Агро» та їхню ефективність.

8. Реалізації рекомендованого заходу для ТОВ «Посулля-Агро» із впровадження інформаційної системи «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» забезпечить автоматизацію технічної частини процесу змін на підприємстві, від чого підвищиться не лише його ефективність, але і ефективність діяльності

підприємства в цілому. Підприємство зможе вчасно реагувати на вплив середовища, вносити зміни в тактичні цілі та вести гнучку політику діяльності.

9. Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження «ІН-АГРО: Управління агрохолдингом» в діяльність ТОВ «Посулля-Агро». Оскільки в результаті, вони призведуть не лише до зростання прибутку підприємства, але і до вдосконалення процесу управління змінами, що в свою чергу призведе до розвитку підприємства у прогнозованому періоді. Загальний термін окупності проєкту становить майже 10 тижнів, обсяг інвестицій – 328,1 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Концептуальні підходи до виявлення специфічних ознак нової індустріалізації промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3(23). С. 7-16.
2. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами»; Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2020. 20 с.
3. Белко І. А. Стратегія управління розвитком сільськогосподарських підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Подільський держ. аграр.-техн. ун-т ПВНЗ "Хмельниц. екон. ун-т". Кам'янець-Подільський, 2018. 20 с.
4. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"*. URL: <http://nauka.zi.net.info/9/boltak.php> (дата звернення: 05.10.2022).
5. Брацун А. О. Аналітика – ефективний спосіб управління змінами в роздрібній торгівлі. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали X міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 27-28 квіт. 2020 р.) Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 15-16.
6. Буднік М. М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
7. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 4. С. 40-46.
8. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Управління людськими ресурсами. *Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації* URL: http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti_mehanizmu_formuvanny_a_pozitivnoyi_korporativnoyi_kulturi_organizatsiyi (Дата звернення 19.10.2022).

9. Гринчук Т.П. Інвестиційне забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств на ринку зерна: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Вінниц. нац. агр. ун-т. Вінниця, 2017. 21 с.
10. Гринько Т.В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
11. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 10. С. 247-252.
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища *Технологічний аудит і резерви виробництва*. № 1/5(21), 2018. с. 34-40.
13. Гринько Т. В. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59-66.
14. Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.04. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2016. 269 с.
15. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 Харк. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2019. 21 с.
16. Група компаній «РАСК. ІН-АГРО»: <https://a4.com.ua/programi-1s-dlya-kadrovika/> (дата звернення: 13.11.2022).
17. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 6. С. 223–228.
18. Дак Дж. Монстр змін URL: <http://www.management.com.ua/ct/index.php> (Дата звернення 02.10.2022).
19. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2022).

20. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 15.10.2022).

21. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 124–129.

22. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 110–118.

23. Запорожець Т. В. Підвищення ефективності кадрового потенціалу як імператив ресурсного забезпечення на шляху трансформаційних змін публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 2. С. 47-52.

24. Зось-Кіор М. В. Прийняття рішень на основі оцінювання інтегральних показників ефективності управління. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2016. № 2. С. 116-121.

25. Івчук В. В. Управління ризиками діяльності підприємства в умовах ринкових змін. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік*. Полтава : ПДАА, 2020 С. 16–18.

26. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43.

27. Інформаційний портал «Юконтрол» URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/> (Дата звернення: 11.10.2022).

28. Інформаційний портал «Трипілля» URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/poltavskaya> (Дата звернення: 12.10.2022).

29. Карамушка Л. М. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* – 2015. № 2. С. 35-42.
30. Каталог програмних забезпечень для сільськогосподарського підприємства URL: <http://xn--c1arjnj.xn--j1amh/> (Дата звернення: 10.10.2022).
31. Коба Н.В., Тарасов С.А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3981> (Дата звернення 03.10.2022).
32. Кобушко І.М., Скляр І.Д. Стратегічне управління. URL: [http://polka-knig.com.ua/безкоштовна бібліотека для студента](http://polka-knig.com.ua/безкоштовна%20бібліотека%20для%20студента) (Дата звернення 01.10.2022).
33. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2020. № 2 (18). С. 849–859.
34. Коненко В. В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава.* 2021. № 5. С. 102–107.
35. Копичко Д.С., Христенко О.В. Управління змінами на сільськогосподарському підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 49-50.
36. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник.* 2019. № 2. С. 66-71.
37. Кузнєцов А. А. Управління змінами як інструмент розвитку промислової організації в умовах нестабільності економічних відносин. *Вісник з економічних питань.* 2022. № 3. С. 89-93.
38. Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г. Менеджмент: навч. посібник. К.: Видавництво НУ «ЛП», 2019. 152 с.

39. Кучеренко Ю.А. Економічні засади збереження та відтворення родючості земель в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Дніпр. держ. аграр.-екон. ун-т. Дніпро, 2019. 20 с.

40. Лозова Т.І., Івчук В.В. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 4-9.

41. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Н.А. Нагапетьянца. К.: Вузівський підручник, 2017. 272 с.

42. Несторенко Ж. К. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2015. 122 с.

43. Ніщенко Т. Особливості управління змінами в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDAA_2014_2_42.pdf. (дата звернення: 15.10.2022)

44. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистриб'юційній компанії URL: irbis-nbuv.gov.ua (Дата звернення 02.10.2022).

45. Орлова-Курилова О. В., Чупріна М. О. Моделювання сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах зміни маркетингової поведінки на онлайн-ринку, пандемії COVID-19, бізнес-комунікацій та управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 24–29.

46. Павлюх І. І. Напрями підвищення ефективності управління ресурсами. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 листопада 2018 р.). Суми: Сум. держ. ун. 2019. С.90-92.

47. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С., Опанасюк А. О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 3. С.45-49.

48. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. (Дата звернення: 10.10.2022).

49. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку. *Торгівля і ринок України*. 2019. Вип. 28. Т.2. С. 385-388.

50. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7150>. (Дата звернення: 14.10.2022).

51. Разумова Г. В. Концепція управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 58–61.

52. Саванчук Т. М. Формування організаційно–економічних відносин у процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Дніпр. держ. аграр.-екон. ун-т. Дніпро, 2018. 20 с.

53. Сатир Л. М., Кепко В. М. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44.

54. Словники на Академіку URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/47718> (дата звернення: 15.11.2022).

55. Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. 695 с.

56. Стаканов Р. Д. Трансформація регіональної трудової міграційної політики в умовах формування глобального ринку праці : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.02 Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2019. 40 с.

57. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес-Інформ*. 2015. №4. С. 291–297.
58. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 4. С. 155-163.
59. Технології управління персоналом : монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
60. Тужилкіна О. В. Служба управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами. Суми: Сум. держ. ун., 2018. 528 с.
61. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою: доповідь. *Український інститут майбутнього*
URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvinyutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>.
(Дата звернення: 16.11.2022).
62. Фрайлінгер К., Фішер І. Управління змінами в організації. Як успішно провести перетворення Харків.: Книжкова палата, 2020. 74 с.
63. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі. Дніпро.: Вид-во Дніпропетровського ун-ту економіки і права 2017. 274 с.
64. Харрінгтон Дж. Досконалість управління змінами. Л.: Стандарти та якість, 2018. 132 с.
65. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 121–125.
66. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: www.pdfactory.com (Дата звернення 02.10.2022).
67. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми*

управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2018. № 53 (1026). С. 178-181.

68. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 2018. 311 с.

69. Череп А.В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2017. № 1 (9). С. 243-254.

70. Чернякова В.О. Ефективність використання персоналу у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2018. 20 с.

71. Чечетова-Терашвілі Т. М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спец. 08.00.03 НАН України. Харків, 2018. 477 с.

72. Чухно І.А. Малий бізнес та його роль в контексті територіального розвитку. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2018. С. 437-440.

73. Шастун А. Д. Забезпечення розвитку трудової сфери на засадах соціальної відповідальності: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.07. Ін-т підгот. кадр. держ. служби зайнятості. Київ, 2016. 20 с.

74. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL:: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf. (дата звернення: 03.11.2022).

75. Шишпанова Н. О. Державне регулювання розвитку трудового потенціалу сільських територій: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.03 Миколаївський нац. аграрний університет. Миколаїв, 2016. 25 с.

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

77. Шостак І. В. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі: автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04, Київський національний торговельно–економічний університет. Київ, 2015. 23 с

78. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf (Дата звернення 07.10.2022)

79. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>. (Дата звернення: 10.10.2022)

80. Growth & Innovation. Офіційний сайт McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-wehelp-clients/growth-and-innovation>. (Дата звернення: 22.10.2022).

81. Kudray L.M. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 2, May-June. P. 14-22.

82. The Future of Jobs Report 2020 URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary>. (Дата звернення: 25.10.2022).

83. What is digital business transformation? The essential guide to DX URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>. (Дата звернення: 19.10.2022).

ДОДАТКИ