

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Данііл ІСТРАТОВ

**Науковий керівник,
К.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ІСТРАТОВ ДАНИЛ СЕРГІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління організаційним розвитком підприємства

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2023 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність С(Ф)Г «Адоніс» за 2018-2022 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

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

- вивчити теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства;
- провести дослідження рівня економічного потенціалу підприємства;
- запропонувати кроки щодо подальшого удосконалення управління організаційним розвитком суб'єкта дослідження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок 1. Життєвий цикл організації.

Рисунок 2. Основні компоненти організаційного розвитку.

Рисунок 3. Етапи процесу організаційного розвитку підприємства.

Таблиця 1. Застосування принципів прав людини в процесі внутрішнього зростання та розвитку організацій.

Таблиця 2. Застосування принципів прав людини в процесі внутрішнього зростання та розвитку організацій (ООН).

Таблиця 3. Інтенсивність використання в господарстві наявних земельних ресурсів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2022 - квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2023	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач _____

Данііл ІСТРАТОВ

Науковий керівник,
К.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

РЕФЕРАТ

Тема: **«Управління організаційним розвитком підприємства»**

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 12 рис., 8 табл., 2 додатки, 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління організаційним розвитком підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління організаційним розвитком С(Ф)Г «Адоніс».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити стан та ефективність управління організаційним розвитком об'єкта дослідження, та запропонувати кроки щодо подальшого удосконалення управління організаційним розвитком суб'єкта дослідження.

Методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Вивчено теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства.

Проведено дослідження рівня економічного потенціалу підприємства.

Запропоновано кроки щодо подальшого удосконалення управління організаційним розвитком суб'єкта дослідження.

Результати впроваджені в діяльність Селянського (Фермерського) господарства «Адоніс».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Підприємство, організаційний розвиток, управління, стійка інтенсифікація, інструменти організаційного розвитку, дрібні та середні підприємства.

KEYWORDS

Enterprise, organizational development, management, sustainable intensification, organizational development tools, small and medium enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Основи управління організаційним розвитком підприємства	8
1.2. Інструменти організаційного розвитку	16
1.3. Особливості розвитку малих та середніх підприємств	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ С(Ф)Г «АДОНІС»	30
2.1. Наявність і використання земельних ресурсів	30
2.2. Стан використання інших ресурсів ФГ «Адоніс»	37
2.3. Ефективність роботи господарства	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Стала інтенсифікація виробництва як ефективний метод організаційного розвитку	51
3.2. Керівні принципи сталої інтенсифікації процесу виробництва сільськогосподарської продукції	58
3.3. Практичні кроки щодо удосконалення організаційного розвитку підприємства	66
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Обрана тема є, беззаперечно, актуальною, оскільки від того, наскільки ефективним буде управління організаційним розвитком підприємства, багато в чому залежатиме і ефективність його роботи. Організаційний розвиток підприємства в системі економічних наук являє собою систему економічних знань для створення, будівництва, запуску та розвитку господарських організацій і підприємств. Основною метою та функцією даного курсу є розширення наукового та економічного кругозору, пізнання підприємства з метою підвищення його ефективності.

Основним об'єктом організаційного розвитку підприємства є підприємство з його підрозділами, цехами та дільницями, що утворюють його внутрішню сторону, і зв'язки з іншими підприємствами та установами, що утворюють її зовнішню сторону. Підприємство - самостійна виробничо-господарська одиниця, юридична особа, базова структурно-господарська одиниця в народному господарстві. Має необхідне майно і персонал на вході, отримує виробничі ресурси, здійснює виробництво (процес перетворення), на виході реалізує продукцію або послуги з метою отримання прибутку або задоволення певних потреб. Цей прибуток підприємство може використати для реінвестування, яке реінвестиції є елементом власного капіталу, а також його можна розподілити у вигляді дивідендів.

Різноманітність та якісну різницю між підприємствами можна визначити за допомогою середніх критеріїв: А) За розміром: Мікропідприємства; Малі; Середні; Великі. Б) За предметом діяльності: Комерційні; Сервісні; Транспортування. В) За формою власності: Індивідуальні; Сімейні; Колективні; Кооперативної власності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Вивченням проблем управління організаційного розвитку підприємства займались як іноземні, так і українські науковці. Питання управління організаційним розвитком, у тому числі, відобразили у своїх працях: Гудзь О.І., Забродська Г.І.,

Забродська Л.Д., Ралко О.С., Бабенко Г.Є., Бекхард Р., Білінська В.Ю., Оліховська М.В., Бутко М.П., Мацибора В.І., Небава М.І., Асаул А.Н., Страпчук С.І. Філатова С.О., Шаповал В.М. та інші вчені.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити стан та ефективність управління організаційним розвитком об'єкта дослідження, та запропонувати кроки щодо подальшого удосконалення управління організаційним розвитком суб'єкта дослідження.

У відповідності до поставленої мети, в дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління організаційним розвитком господарюючих суб'єктів;
- охарактеризувати інструменти організаційного розвитку;
- визначити особливості розвитку малих та середніх підприємств;
- проаналізувати наявність та використання земельних ресурсів С(Ф)Г «Адоніс»;
- дослідити організацію використання підприємством інших виробничих ресурсів;
- провести дослідження та уточнення концепції сталої інтенсифікації як методу організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств;
- вивчити можливості застосування для українських виробників продуктів харчування стійких практик, спрямованих на збільшення виробництва в змінних умовах.

Об'єктом дослідження є система управління організаційним розвитком підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління організаційним розвитком С(Ф)Г «Адоніс».

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході

дослідження використані такі методи економічних досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз (теоретичні і методологічні узагальнення, формулювання висновків), економіко-статистичного аналізу (аналіз рівня і структури витрат, визначення показників ефективності виробництва), розрахунково-конструктивний метод та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу розробити пропозиції щодо вдосконалення управління організаційним розвитком на підприємстві. Новизна дослідження полягає у тому, що автором вивчено можливості застосування для українських виробників продуктів харчування стійких практик, спрямованих на збільшення як безпосередньо обсягів виробництва, так і на підвищення його ефективності в змінних умовах, у тому числі в умовах відкритої воєнної агресії проти нашої країни.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління організаційним розвитком та в розробці конкретних рекомендацій для фермерського господарства «Адоніс».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.), та на 11-й Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 83 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 8 таблиць, 12 рисунків, 7 формул та 2 додатки. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основи управління організаційним розвитком підприємства

Організаційний розвиток підприємства – одна з основних економічних навчальних дисциплін, що включає систему економічних знань щодо створення та функціонування господарських організацій і підприємств, займає центральне місце серед економічних наук, що вивчають національну економіку на мікрорівні. Підприємство є основною структурно-господарською одиницею народного господарства.

Основні поняття:

- Підприємницька діяльність - діяльність, яку постійно здійснює комерсант, що є його професією, з виробництва певних товарів або послуг, які задовольняють потреби покупців.

- Компанія - це назва, під якою торговець здійснює свою діяльність і підписується.

- Підприємства – основні економічні одиниці, які виробляють продукт або пропонують послуги, призначені для реалізації та задоволення потреб інших осіб чи організацій. Їх основна мета – отримання певного прибутку.

- Підприємницька діяльність у розумінні господарського права включає виробництво та реалізацію товарів, власне виробництво, придбання товарів з метою продажу, переробку. Включає купівлю-продаж цінних паперів, комісійні, транспортні, страхові, банківські, лізингові та інші операції з інтелектуальною власністю. Сюди також входять туристичні, готельні, інформаційні та інші послуги, а також купівля, будівництво чи оснащення нерухомого майна з метою продажу [1].

Господарську діяльність здійснюють 2 господарсько-організаційні форми - підприємства або компанії, які часто ототожнюють. За нормативно-правовою базою між ними є різниця. Кожна компанія може також включати в

себе вказівку на предмет діяльності, імена партнерів і інше обране доповнення. Здійснення комерційної діяльності обов'язково передбачає наявність зареєстрованої компанії з певною назвою. Місце, де знаходиться та функціонує центральне управління компанії, визначається як штаб-квартира цієї компанії. Адреса вказує місце, де знаходиться центральний офіс і де здійснюється управління компанією та її філіями. Дане товариство або торгове підприємство може включати до свого складу кілька підприємств, причому кожне підприємство може мати філію за межами населеного пункту, де знаходиться його головний офіс. Філія не є юридичною особою, вона входить до складу підприємства, власник підприємства та філія є одним і тим же, тому філія входить до складу майна підприємства. Вивчення та аналіз управління підприємством передбачає підхід до понять основного об'єкта та суб'єкта виробничо-господарської діяльності. Підприємство є складною виробничо-економічною системою, яку необхідно вивчати з виробничої, техніко-економічної, соціальної, організаційної, управлінської та інших точок зору. Його основні характеристики та особливості в основному виражаються в купівлі та наймі ресурсів. Перетворення цих ресурсів на продукти чи послуги, їх продаж, володіння майновою, соціальною, організаційною самостійністю управління та певною назвою, що виражає предмет її діяльності [2].

Основні принципи побудови та розвитку підприємства:

- Правдивість і об'єктивність – компанія або підприємство має реально існувати. Назва має бути правдивою і не вводити в оману. Він повинен містити достовірну інформацію про його власника та юридичну особу.

- Диференціація та привабливість – будь-яке нове підприємство повинно чітко та чітко відрізнятися від існуючих.

- Стабільність – при зміні власника або назви підприємства воно продовжує функціонувати, зберігаючи предмет діяльності, і ця відправна точка є доказом стабільності підприємства.

- Гласність – реєстрація підприємства в комерційному реєстрі гарантує його публічність. Реєстр являє собою відкритий список, до якого внесені всі легальні торговці, і всі бажаючі можуть скористатися інформацією. У ньому має бути зареєстрована компанія із зазначенням точної адреси, предмета діяльності, власника персонально відповідальних партнерів. Керівництво товариства за наявності комерційних представників та їх коло, повноваження

- Безпека - назва компанії може використовуватися лише продавцем, який її зареєстрував. Якщо хтось скористається цим правом, він понесе відповідне відшкодування збитків. Заборонено доповнення до імен, які можуть ввести в оману клієнтів і партнерів [3-4].

Основні функції підприємства:

- Маркетинг - це функція, за допомогою якої підприємство контактує із зовнішнім середовищем, тобто зі споживачем і включає дослідження ринку, діяльність з розміщення товарів і послуг, вивчення потреб, вивчення споживання конкурентів, а також вдосконалення товарної, розміщення та цінової політики та стимулювання збуту на ринку.

- Інновації – пов'язані з реалізацією нових продуктів, нових технологій, нових і вдосконалених організацій. Інновація – будь-яке позитивне нововведення, створене нововведеннями, створеними науково-технічним прогресом і реалізованими на практиці, такими як інновації, нові продукти, технології тощо. Відповідь на ці інновації спровокована науково-технічним прогресом і вимогами маркетингу для задоволення цих потреб.

- Фінансування та інвестиції - це види діяльності, відповідно функції підприємства, які здійснюються або паралельно з виробничою діяльністю, або незалежно. Фінансова діяльність є першою діяльністю, з якої підприємство повинно почати функціонувати. Це пов'язано із залученням капіталу, як тільки капітал залучено, ми інвестуємо його та використовуємо, що є виробничою діяльністю. Фінансування зазвичай надходить із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішніми є амортизація, нерозподілений прибуток тощо. Власний капітал включає - основний капітал, резерви,

прибуток. Зовнішніми джерелами є позики та ін. Після того, як ми залучили капітал, ми маємо інвестиції. Це вкладення капіталу в засоби виробництва (засоби праці (ЗП) і предмети праці (ПП)).

- Виробництво - включає створення необхідних умов для ефективного з'єднання 3 основних елементів виробництва - людських ресурсів, засобів праці, предметів праці. В результаті створюється готовий продукт. Виробнича функція є важливою для створення якісної та конкурентоспроможної продукції.

- Управління персоналом - включає всі види діяльності, пов'язані з підбором, розподілом і використанням персоналу, а також навчанням, кваліфікацією та перепідготовкою персоналу, а також оплатою праці, стимулюванням і мотивацією персоналу, поліпшенням умов праці, обслуговуванням на робочих місцях, поліпшення трудових відносин.

- Інформаційне забезпечення та управління – забезпечення необхідною інформацією всіх структур і видів діяльності підприємства є умовою нормальної роботи та якісного управління. Для цього необхідно вести базу даних про ринки, конкурентів, виробництво, персонал, якщо до виробництва підприємства, якщо до виробництва додається доставка продукції та післяпродажне обслуговування, ця сфера діяльності називається інжинірингом [5-7].

Помічено, що життєві цикли підприємств (більшості підприємств) в 21 сторіччі стали помітно коротшими ніж у минулому 20-му сторіччі. на рисунку 1.1. показано (схематично) життєвий цикл умовного підприємства.

Системна характеристика підприємства - воно розглядається як економічна система і зазвичай як така система має вхід, процес трансформації та вихід. Характеристика системи також передбачає дослідження та аналіз:

- Середовище (зовнішнє) – включає зовнішні по відношенню до підприємства природні та штучні системи, елементи, зв'язки між ними, які знаходяться поза межами управління та контролю підприємства, але мають

істотний вплив на будівництво, запуск, функціонування та зростання діяльності підприємства. Найбільший вплив на навколишнє середовище мають клієнти, ринки, конкуренти, постачальники. Не можна недооцінювати вплив політичних, економічних, правових, соціальних та інших екологічних факторів. При вивченні та аналізі зовнішніх факторів необхідно враховувати їх позитивний або негативний вплив. Такий підхід підвищить конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

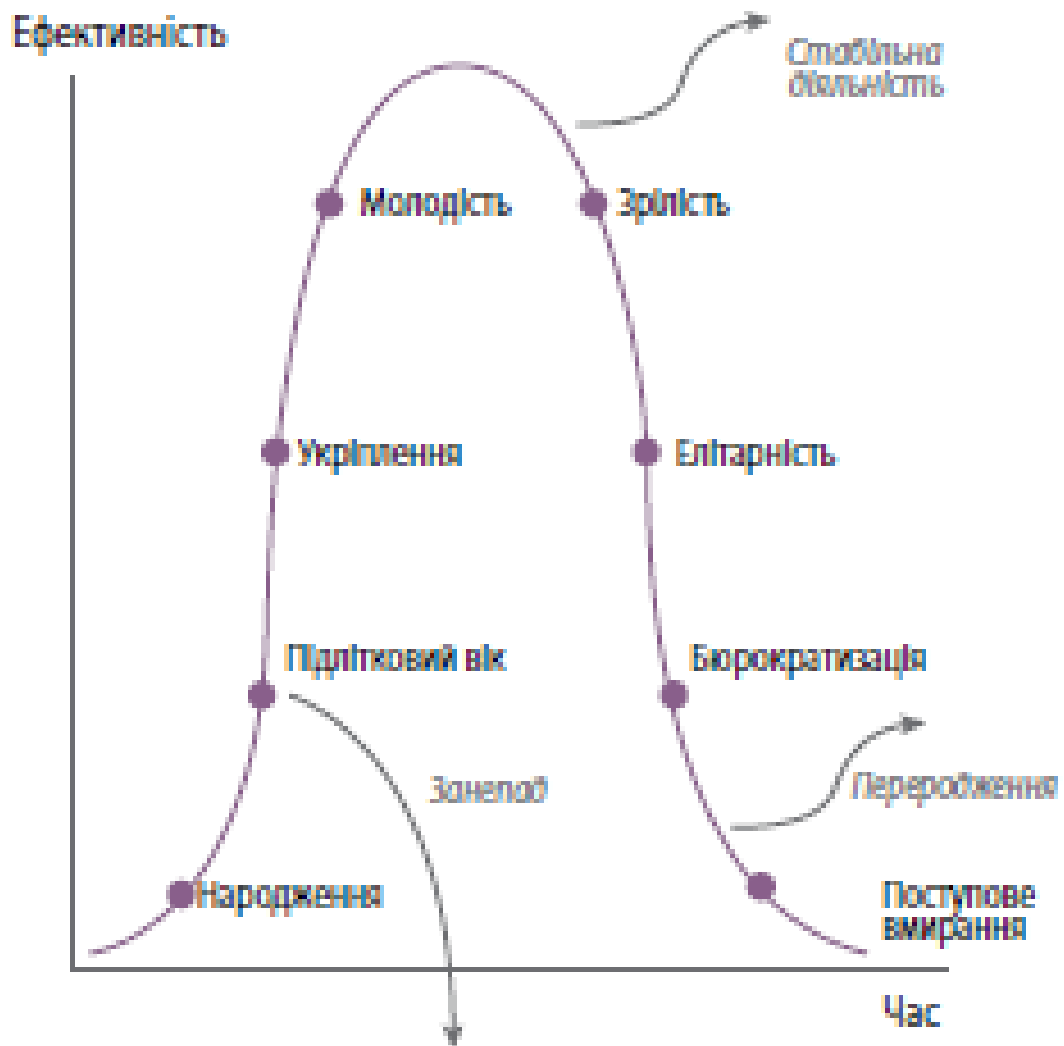


Рис. 1.1. Життєвий цикл організації [8]

- Специфічне бізнес-середовище (внутрішнє) – покращення внутрішнього середовища є важливим аспектом характеристики системи та необхідним для хороших результатів. Він безпосередньо пов'язаний з основними ресурсами, такими як матеріальні, технічні, фінансові, людські.

Технологічні ресурси, пов'язані з розробкою та впровадженням нових, енерго- та матеріалозберігаючих технологій, у майбутньому будуть набувати все більшого значення, що різко підвищує продуктивність праці на підприємстві, а вирішення цих завдань безпосередньо пов'язане з якістю та управління людськими ресурсами [9].

Форми об'єднання підприємств за господарським правом:

- Консорціум – договірне об'єднання торговців (підприємств) для здійснення певної діяльності
- Холдинг – за організаційно-правовою формою це акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю або товариство з обмеженою відповідальністю [10].

Організація підприємства. Термін організація – це поняття, яке дуже активно використовується не тільки в економічній теорії, а й за її межами. Коріння поняття організації сягає грецької та латинської мов. З грецької мови зв'язок з поняттям органу, що означає інструмент, знаряддя, засіб. З латини зв'язок з поняттям *organizo*, що означає впорядковувати, передавати закінчену форму. Науковий зміст поняття можна визначити з позиції таких аспектів:

- Інституційна – організація є об'єктною системою, яка має складну внутрішню структуру. Її також називають об'єктною організацією, яка є структурованою групою людей, які за допомогою інших ресурсів докладають зусиль для досягнення певної мети.

- Функціональна - з цієї точки зору організація - це діяльність, яку здійснює окремий суб'єкт або спеціалізований орган шляхом упорядкування та зв'язку елементів системи. Організація розглядається в динаміці, як процес, дія, діяльність і ототожнюється з виконанням управлінської функції організації.

- Атрибутивний – організованість – це стан упорядкованості між елементами системи як її внутрішньої форми та структури. У цьому випадку

організація розглядається в статистиці, тобто. як стан в даний момент часу і являє собою рівень організації системи [11].

На рисунку 1.2. показано 10 основних компонентів організаційного розвитку, відповідно до підходу ПРООН в Україні.

- ① Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати її поточні проблеми. Організаційний розвиток також посилює вміння організації реагувати на виклики у майбутньому;
- ② ОР розвиває здатність організацій навчатися;
- ③ Для цілей ОР організації розглядаються як цілісні системи взаємопов'язаних компонентів, у ході ОР робота ведеться з групами, а не лише з індивідами;
- ④ В ОР багато уваги приділяється організаційній культурі;
- ⑤ В основі ОР – свідомі, а не випадкові зміни;
- ⑥ ОР включає процес оцінки, яка надається шляхом співпраці щодо вивчення діяльності;
- ⑦ У фокусі ОР знаходяться люди, а не матеріальні ресурси;
- ⑧ Для ОР використовуються мікро- та все частіше макро-ініціативи;
- ⑨ ОР базується на тривалих процесах, а не короткострокових ініціативах;
- ⑩ ОР покликаний підвищити ефективність організації відповідно до того, як сама організація її визначає.

Рис. 1.2. Основні компоненти організаційного розвитку [8]

Організація підприємства (як варіант, - організаційний розвиток підприємства) являє собою діяльність з упорядкування і зв'язування факторів, в результаті взаємодії яких на підприємстві відбуваються різні види процесів, а також досягається в результаті цього в даний момент впорядкованості між ними. Організація відбувається в часі та просторі.

Організація як наука виникла в кінці 19 - на початку 20 століття. Класична організація підприємства розглядає його як замкнуту систему, а особистість як раціональну. Він абсолютизує роль технічної ієрархії в

контролі керівника глибокого поділу праці та грошей як єдиного стимулу до праці. Сучасна організація розглядає підприємство як відкриту систему, а особистість – як соціальну. Вона визнає роль людського фактора і бачить його рівним з усіма іншими, а також таким, що має невичерпаний потенціал.

Роль організації в покращенні економічних результатів діяльності підприємства. Роль проявляється через краще використання факторів часу. Факторами є матеріали, знаряддя праці, людський фактор [12].

Що стосується знарядь праці, то організація повинна сприяти їх повному завантаженню корисною роботою в різні проміжки часу. Суб'єкти праці - організація повинна сприяти скороченню періоду, за який відбувається їх перетворення з вхідних ресурсів у вихідну продукцію. Людський фактор - завдання організації полягає в тому, щоб досягти його кращого використання, як з точки зору часу, графіка змінності, так і з точки зору кваліфікації.

Організація не визначає змістову сторону процесу, якою б вона не була. Він визначає співвідношення між різними факторами, відповідно до певного обсягу роботи. Також розподіляються завдання між виконавцями та визначаються час і місце їх виконання. В результаті кращої організації процесів досягаються такі результати:

- Підвищення продуктивності праці;
- Зниження витрат (зниження витрат);
- Скорочення термінів виконання замовлень;
- Підвищення якості;
- Підвищення гнучкості системи [13].

Виробничий процес (процес обслуговування) - являє собою сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які прямо чи опосередковано сприяють перетворенню вхідних ресурсів у вихідну продукцію. Виробничий процес необхідно структурувати, щоб краще його організувати. Структурування - це відокремлення відносно самостійних складових частин процесу до

найменшого можливого обсягу. Структурування не є самоціллю, це обов'язкова умова хорошої організації процесу [14].

1.2. Інструменти організаційного розвитку

Виробничі процеси можна класифікувати за різними критеріями:

А) За способом здійснення впливу (ступінь механізації та автоматизації процесу):

- Інструкція;
- Машинно-ручний;
- Механічний;
- Апаратне забезпечення.

Б) За їх перебігом у часі:

- Переривчастий;
- Періодичні (циклічні);
- Безперебійний.

В) За характером впливу та конверсії:

- Процеси фізичного впливу і перетворення - через них змінюється форма властивостей і характеристик предметів праці, і після кожної частини процесу вони наближаються до кінцевого продукту. Вони мають місце в промисловості, будівництві, громадському харчуванні;

- Процеси фізіологічного впливу і перетворення, в результаті яких змінюється фізіологічний стан живих організмів. Охорона здоров'я, тваринництво, туризм, ресторани;

- Інформаційний вплив і перетворення – передача, прийом, зберігання, обробка інформації тощо. Прикладом є навчальний процес, телекомунікаційне обслуговування, бухгалтерські послуги тощо;

- Процеси обміну, в результаті яких змінюється право власності, як наслідок купівлі-продажу (комерція);

- Зміна місця розташування. В результаті змінюється місце в просторі і відбувається рух матеріальних потоків (транспорт);

- Процес зберігання, під час якого формуються та зберігаються різні типи запасів.

Г) За роллю процесу для створення кінцевого продукту:

- Основні – це процеси, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на предмети праці.

- Допоміжні – процеси, якими створюються необхідні умови для основних процесів. Вплив через них опосередкований [15-16].

Організація об'єднаних націй рекомендує застосовувати принципи прав людини в процесі внутрішнього зростання та розвитку організацій, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Застосвання принципів прав людини в процесі внутрішнього зростання та розвитку організацій (ООН) [8]

Принцип ППЛ	Внутрішнє застосування в організації
Участь	Бенефіціари організації чи зацікавлені сторони залучаються до внутрішньої діяльності організації. Участь клієнтів і громадян заохочується.
Недискримінація	Рівне (без дискримінації) поводження з персоналом, клієнтами та громадянами є важливою внутрішньою цінністю організації, що не тільки декларується, але й реалізується на практиці.
Прозорість	Інформація про плани та рішення (стратегії, плани дій, бюджет, джерела фінансування) організації доступна для громадськості.
Підзвітність	Якщо хтось помітив, що співробітник/-ця організації порушує будь-яке право людини, такий співробітник/-ця має бути притягнутим до відповідальності за свої дії. Організація відповідає за свої дії, якщо вони призводять до порушень прав людини (усвідомлено чи ненавмисно).

Організація виробничого процесу на підприємстві здійснюється в 2-х аспектах: часовому і просторовому. Організація процесу в часі - знаходить вираження у визначенні та оптимізації виробничого циклу (циклу обслуговування). Він являє собою календарний час, протягом якого відбувається перетворення вхідних ресурсів у вихідні або кінцеві продукти. Основним економічним результатом скорочення циклу є прискорення оборотності оборотних коштів. По-друге, в результаті скорочення циклу підприємства можуть досягти конкурентної переваги - новими конкурентними пріоритетами є час і гнучкість. Час виділяється в трьох аспектах:

- Скорочення термінів виконання замовлень;
- Виконання термінів замовлень у графіку;
- Скорочення терміну розробки та впровадження продукту на ринок.

Можливості організації підприємства щодо скорочення циклу, - скорочення тривалості операцій, що входять до циклу - шляхом підвищення кваліфікації та вдосконалення організації робочих місць [17].

Дотримання принципів організації процесу:

- принцип пропорційності – вимагає збереження необхідного співвідношення у виробничих можливостях підрозділів, що виконують послідовні частини процесу.

- принцип паралельності – вимагає одночасного або паралельного виконання послідовних частин процесу на різних агрегатах

- принцип безперервності – вимагає, щоб кожна наступна операція починалася відразу після завершення попередньої для всієї партії.

Подолання простоїв через організаційні причини - вони включають простої в результаті організації робочого часу та ті, що виникають через відсутність будь-яких ресурсів [17].

Організація процесу в просторі - знаходить вираження в побудові та раціоналізації виробничої структури підприємства. Він являє собою сукупність структурних підрозділів підприємства і форм зв'язків між ними.

Через нього створюються структурні підрозділи підприємства, в яких відбуваються відповідні ланки процесу, і визначається місце в просторі їх розгортання. Виробнича структура базується на структурі процесу і являє собою організацію факторів виробництва в просторі. Вона складається з 2 основних компонентів:

- Основна структура – являє собою сукупність одиниць, в яких відбуваються основні процеси.

- Виробнича (технічна) інфраструктура підприємства - сукупність підрозділів, в яких здійснюються допоміжні процеси.

До структури виробництва ставляться наступні вимоги:

- Дотримання пропорційності між підрозділами, що входять до основної структури з одного боку;

- Дотримання вимог принципу пропорційності, згідно з яким послідовні структурні підрозділи підприємства розташовуються впритул один до одного і лінійно [18].

Вибір організаційного типу та форми організації процесу - організаційний тип підприємства або його структурних підрозділів - це сукупність ознак, що визначають його організаційно-технічні та економічні характеристики. У різних галузях ці ознаки різні, але в цілому вони пов'язані зі спеціалізацією підприємства або його структурних підрозділів. Знаки кількості. Друга ознака - це обсяг і сталість номенклатури. Третя - як результат цих двох - ступінь спеціалізації робочих місць.

Форма організації процесу являє собою певний спосіб організації матеріального і людського факторів з метою нормального перебігу процесу. Вона визначає кількість необхідних робочих місць. А також їх розміщення в просторі та взаємодії і в часі. Застосовуються такі форми:

- Індивідуальна;
- Групова;
- Тимчасова;
- Поточна;

- робота над проектом.

Вони відрізняються наступними характеристиками:

- Методика групування робочих місць в окремі структурні підрозділи та визначення їх спеціалізації.

- наявність і глибина поділу праці.

- Спосіб переміщення предметів праці в просторі [19].

На рисунку 1.3. показано етапи процесу організаційного розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Етапи процесу організаційного розвитку підприємства [8]

Ціль - констатація бажаного результату або бажаного стану підприємства та його підрозділу, яка відноситься до певного майбутнього періоду його розвитку або моменту. Правила вибору та формулювання цілей:

- Мета має бути чіткою – бажаний результат, термін досягнення, відповідальний виконавець.

- Мета повинна піддаватися кількісному виміру - вона не відноситься до найбільш загальних і довгострокових цілей.

- Бути реалістичною - можливість досягнення в реальних умовах підприємства.

Класифікація цілей - здійснюється за різними принципами

А) Суть (напрямок і орієнтація):

- Цілі - визначають мету (основну функцію організації);

- Загальні результати - визначають кількісні результати, виражені в абсолютних показниках, таких як ступінь використання ресурсів, виробництво та реалізація продукції

Б) Цілі стану – визначають постійні зміни показників у 2-х варіантах:

- Як постійні зміни найважливіших показників (вартість електроенергії);

- Як зміни в постійних ресурсах організації (персонал, основні засоби, грошові кошти).

Ці типи цілей тісно пов'язані з трьома фазами життєвого циклу підприємства. Усі рекомендації актуальні при формуванні підприємства, коли визначається його предмет діяльності, розмір та ін. Цілі результатів актуальні на етапі функціонування, а цілі стану на етапі розвитку, коли змінюються найважливіші характеристики організації [20].

За рівнем, до якого вони відносяться:

- Загальні – цілі для всієї організації;

- Локальні – цілі для конкретного підрозділу;

- Об'єктні - для конкретного робочого місця.

За часовим горизонтом:

- Умовно постійні – змінюються з часом, але не суворо регламентовані в часі

- Тимчасові - встановлюються на певний термін і можуть бути - довгостроковими (перспективними), середньостроковими (оперативними), короткостроковими (тактичними).

За можливостями кількісного вимірювання:

- Кількісні – виручка від реалізації, прибуток за певний період;
- Балована оцінка - щодо умов праці, комфортні умови, нормальні, стерпні, погані;
- Якісні.

При проведенні іривня організаційного розвитку іноді використовують так звану концепцію «Чіткість і точність», див. рис. 1.4.

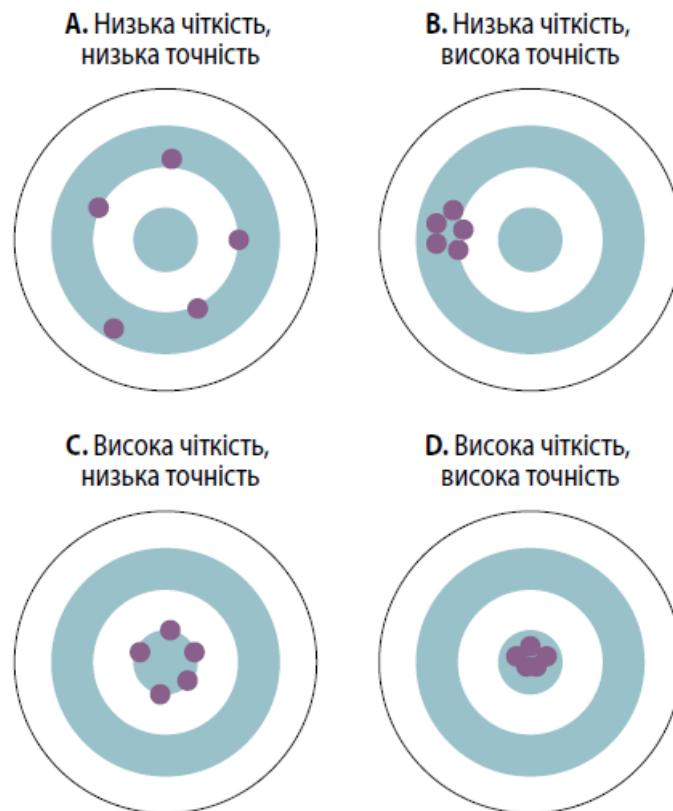


Рис. 1.4. Концепція «Чіткість і точність» [8]

У сферах, до яких вони відносяться, відповідні цілі:

- Ринкові цілі - щодо реалізації готової продукції;
- Виробничі цілі - за обсягом виробництва;
- Технічні цілі – машини та технології, що використовуються;
- Економічні цілі - щодо використання виробничих ресурсів;
- Соціальні цілі – для розвитку персоналу;
- Екологічні цілі - щодо охорони та відтворення навколишнього середовища [21].

З поняттям організаційного розвитку підприємства тісно пов'язане поняття місії підприємства. Основними характеристиками місії є:

- Мета, спрямованість;
- Соціальна спрямованість – виражає суспільну корисність діяльності підприємства;
- Ідентичність – виражає істотні переваги організації по відношенню до конкурентів;
- Ціннісна орієнтація – проголошує основні цінності організації.

В місії можна визначити ставлення до власників, персоналу, клієнтів та міркування керівництва щодо виживання та розвитку організації. Бачення підприємства - являє собою аргументоване бачення майбутнього підприємства, яке включає місію, основну стратегію розвитку підприємства, бажану культуру компанії. Основна стратегія розвитку компанії визначається як основа для характерних майбутніх дій щодо виконання місії [22].

1.3. Особливості розвитку малих та середніх підприємств

Малі та середні підприємства (МСП) мають низку специфічних характеристик, які визначаються насамперед розміром їх і характером самого підприємця (його особистісні якості, освіта, досвід, цілі тощо). Своєрідний відбиток на їх особливості також накладає економічна сфера, в якій вони функціонують, а також історичний, економічний та політичний розвиток даної країни чи регіону. Більш важливою характеристикою даної групи підприємств є:

Пряме та спрощене керування. Максимально спрощена і гнучка організаційна структура робить МСП більш «керованими». Тому після формування та прийняття стратегію компанії легше реалізовувати через відсутність багатьох рівнів комунікації між окремими підрозділами та особами, які приймають рішення. Крім того, тут більш чіткі правила та обов'язки [23].

Поєднання функції власності та управління. Ця комбінація є очевидною перевагою та дозволяє швидко приймати рішення та концентрувати ресурси для виконання важливих завдань.

Ефективні внутрішні комунікації. Відсутність рівнів, координації та спілкування між підрозділами та особами, які приймають рішення.

Переважають неформальні зв'язки. Наявність невеликого колективу робітників, добре знаючих один одного, дає можливість інтенсивно розгортати в їхній свідомості «базові цінності», що визначають стиль роботи підприємства.

Короткострокова орієнтація, відсутність стратегічного планування та управління. МСП більше зацікавлені в найближчому майбутньому, ніж у віддаленому. Вони зосереджують свою увагу та зусилля на повсякденних проблемах і не бачать достатньо просто далеко в часі. Нездатність мислити в довгостроковій перспективі передбачає короткостроковий горизонт планування діяльності.

Гнучкість. Це дозволяє їм швидко адаптуватися до змін у кон'юктурі, рух по ринку, відхід від збиткових і вихід на нові, перспективні ринкові ніші. В умовах переходу від масового виробництва до дрібного, від масштабного до окремого ринку МСП реагують на нові потреби, зміни і в ринковій ситуації більш оперативно, ніж великі [24].

Мобільність. Їх мобільність дозволяє націлюватися на слабких споживачів, виробляти в безпосередній близькості від споживача і т.д. Загалом мобільні виробництва залежать лише від наявності робочої сили та ресурсів і тому можуть бути територіально орієнтованим без значних витрат.

Територіальна прив'язаність. МСП вміло використовують свою близькість до вузькомасштабних ринків і вміють на них ефективно діяти, оскільки власні фахівці добре знають ситуацію в регіоні, потреби та можливості користувачів. Вони добре знають ситуацію в регіоні, близькі до місцевих клієнтів, знати їх фінансові можливості, потреби та конкретні вимоги.

Власники незалежні в прийнятті рішень і є постійно зайнятими. Вони намагаються не використовувати зовнішні джерела фінансування, що пояснюється їх бажанням уникнути будь-якого зовнішнього контролю. Власники вони-менеджери постійно зайняті. Їм доводиться долати багато труднощів організаційного та матеріально-технічного характеру.

Інноваційність. Через обмеженість фінансових ресурсів МСП є зацікавлені в прискоренні розробки та реалізації технічних проектів. Вони являють собою своєрідні «полігони» розробки та апробації нових наукових і технічних ідей [25].

Закріпивши свої позиції в економіці, МСП довели свою важливість у різних напрямках:

- Внесок у розбудову конкурентоспроможної економіки МСП до для економічного процвітання через активну участь у розвитку економічної структури. В першу чергу це стосується сервісу (задоволення) непередбачуваної та/або непостійної та мінливої частини потенціалу споживчий попит, оскільки для великих компаній він асоціюється з надлишковими і великими ризиками. По-друге, актив МСП у розвитку національної економіки полягає в розширенні та доповненні бізнесу через свої зв'язки з клієнтами.

- Внесок в інтернаціоналізацію та глобалізацію бізнесу. При зниженні різних національних і міжнародних бар'єрів значно зростає роль МСП в інтернаціоналізації бізнесу – самостійно або за різними формами співпраці (спільні підприємства, участь у ресторанні та франчайзингові мережі тощо).

- Внесок у створення бази для зростання великих компаній. МСП діють як інкубатор для великих підприємств. Вони складають основу для розвитку майбутніх великих компаній, деякі з них навіть досягають величезних розмірів.

- Внесок як балансір соціальної напруги. МСП є не тільки важливим фактором для зупинки занепаду та відновлення виробництва, а також головний соціальний стабілізуючий фактор. Шляхом формування основи

середнього класу в суспільстві більше того, вони послаблюють властиву динаміці ринку тенденцію соціальної диференціації оренди та згладити соціальну напругу в суспільстві.

- Внесок у відновлення депресивних регіонів. Розвивати що окремих регіонів, у т.ч. в промислово розвинених країнах є надто нерівномірним. Відродження економіки, створення нових промислових зон, стимулювання працевлаштування, охорони навколишнього середовища, благоустрою території та багато іншого інші процеси створюють широке поле діяльності для МСП. Вони стають важливим моментом для розвитку місцевої економіки.

- Внесок у створення інновацій. Найдинамічніший хай-тек малі та середні компанії розглядаються як «двигун», що рухає національну і регіональну економіку [26].

Основою організаційного розвитку підприємств є зміни. Фази процесу змін в організації показано на рисунку 1.5.

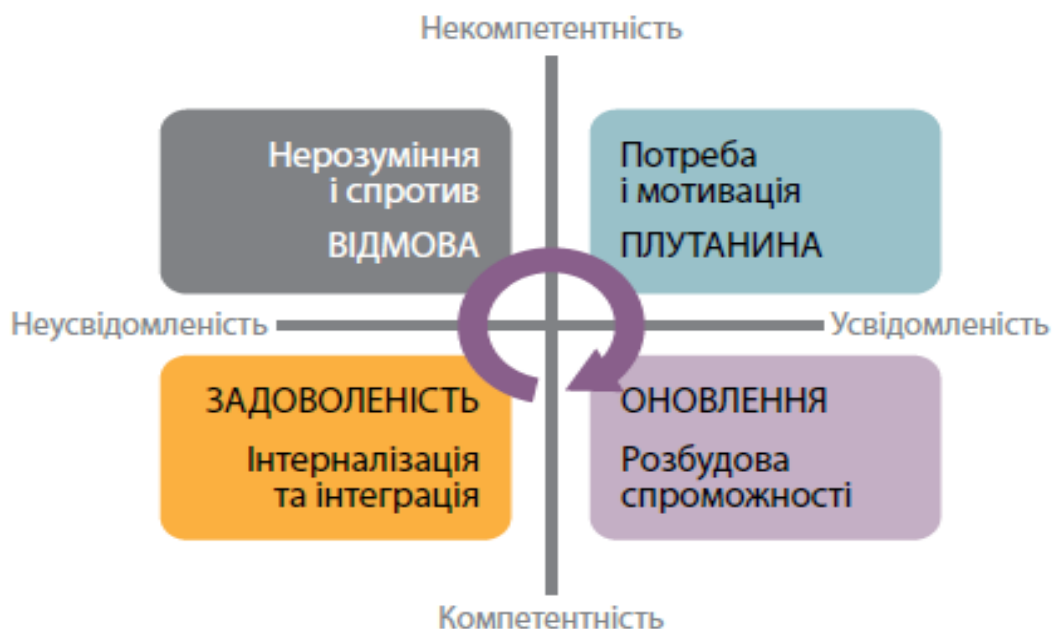


Рис. 1.5. Фази процесу змін в організації [8]

Одним із найпоширеніших варіантів організаційного розвитку підприємств, особливо малих та середніх, є їх об'єднання та злиття.

Господарські об'єднання підприємств по горизонталі - підприємств однієї галузі. Вертикальні злиття - при них цілями злиття є зниження витрат шляхом раціоналізації та обмеження втрат від проміжної торгівлі (прямий зв'язок виробник-споживач).

Кооперація - Кооперація як вид економічного об'єднання знаходить вираження в наступних формах:

- Господарське об'єднання – для спільної роботи між незалежними, юридичними та фізичними підприємствами на основі договірних відносин. Асоціації підприємств у тій самій галузі, які спрямовані на просування спільних економічних інтересів своїх членів.

- Асоціація – договірне злиття з однієї філії (горизонтальне злиття). Підприємства зберігають повну самостійність, мета - завоювати ринок даного товару. Метали, злаки.

- Картель – об'єднання юридично та економічно незалежних підприємств однієї галузі для регулювання окремих елементів конкуренції. Картель корисний, якщо він прагне виправити якийсь недолік у виробництві, і шкідливий, якщо він перешкоджає створенню нових підприємств або прагне підтримувати монополю високі ціни. Причин картелювання багато і різноманітних, а визначення продажної ціни своєї продукції було регулюванням надвиробництва. Щоб уникнути конкуренції між картельними підприємствами, для кожного визначається зона, також реєструються міжнародні картелі, метою яких є усунення конкуренції на міжнародних ринках і підтримання хороших цін на свою продукцію.

- Синдикат – особлива форма картелю зі своєю організаційно-правовою формою, не є галузевим об'єднанням. Об'єднання відрізняється від картелю тим, що підприємства, що входять до нього, зберігають виробничу і юридичну самостійність, але втрачають комерційну самостійність (здійснюють спільну комерційну діяльність).

- Пул - вид господарського об'єднання, близького за своєю організаційно-господарською приналежністю до профспілки. Організовує

загальнорозміщувальну діяльність, знаходить застосування на транспорті та в інших галузях.

- Пайова участь - форма участі в капіталі головної організації в іншій дочірній компанії з метою спільності інтересів або спільного управління. Найчастіше це відбувається під час санації, зміцнення фінансового стану підприємств, які функціонують, але є тимчасово неплатоспроможними.

- Концерн – об'єднання юридично самостійних підприємств різних галузей під одним спільним керівництвом (господарська залежність). Загалом концерн розуміється як група дочірніх компаній, об'єднаних однією материнською компанією, яка володіє акціями цих об'єднаних компаній [27].

- Трест – об'єднання підприємств, які втрачають юридичну самостійність і передані під одне спільне управління, спільне управління. Застосовується лише для дуже великих підприємств, які фінансово та економічно об'єднані в нове підприємство для концентрації капіталу.

- Fusion – об'єднання підприємств з меншою кількістю учасників, ніж у тресті, з метою засвоєння нових технологій, розширення профілю виробництва, відомого в економіці як диверсифікація виробництва.

- Консорціум – договірне об'єднання трейдерів для здійснення певної діяльності з метою придбання нових товарів, нових технологій. Вони створені в сфері інвестиційної політики, вони створені в банківській справі. Найчастіше їх використовують для розвитку нової галузі чи виробництва.

- Холдингова компанія - це об'єднання, які можна порівняти з акціонерним товариством, яке об'єднання має на меті виключити конкуренцію між підприємствами, що входять до нього, і забезпечити успішну та планомірну співпрацю між ними [27-28].

Причин для об'єднання і злиття компаній багато і вони можуть бути найрізноманітніші:

- Переміщення капіталу з менш перспективних галузей у більш прогресивні;
- Створення економічних імперій;

- Згладжування певних галузевих сезонних коливань і ризиків. Наприклад, компанії, які створюють гірськолижне спорядження, повинні виробляти також спорядження для літніх видів спорту.

Висновки до розділу 1

Під час підготовки першого розділу кваліфікаційної роботи мною були вивчені основні принципи побудови та розвитку підприємства:

1. Правдивість і об'єктивність – компанія або підприємство має реально існувати. Назва має бути правдивою і не вводити в оману. Він повинен містити достовірну інформацію про його власника та юридичну особу.

2. Диференціація та привабливість – будь-яке нове підприємство повинно чітко та чітко відрізнятися від існуючих.

3. Стабільність – при зміні власника або назви підприємства воно продовжує функціонувати, зберігаючи предмет діяльності, і ця відправна точка є доказом стабільності підприємства.

4. Гласність – реєстрація підприємства в комерційному реєстрі гарантує його публічність. Реєстр являє собою відкритий список, до якого внесені всі легальні торговці, і всі бажаючі можуть скористатися інформацією. У ньому має бути зареєстрована компанія із зазначенням точної адреси, предмета діяльності, власника персонально відповідальних партнерів. Керівництво товариства за наявності комерційних представників та їх коло, повноваження

5. Безпека - назва компанії може використовуватися лише продавцем, який її зареєстрував. Якщо хтось скористається цим правом, він понесе відповідне відшкодування збитків. Заборонено доповнення до імен, які можуть ввести в оману клієнтів і партнерів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ С(Ф)Г «АДОНІС»

2.1. Наявність і використання земельних ресурсів

Селянське (Фермерське) господарство «Адоніс» працює на території Солонянського району Дніпропетровської області. Його основні цілі:

- вирощування і подальша продаж сільськогосподарської продукції;
- переробка продукції;
- задоволення потреб споживачів.

Пшениця - найважливіша зернова культура нашої країни, що забезпечує значну частину хлібного кошика країни. Останніми роками на неї припадає лише трохи менше 1/2 усього місцевого виробництва зерна, а площі під цією культурою перевищують загальну площу всіх інших зернових і бобових разом узятих. В Україні сіють два види пшениці - яру і озиму. Врожайність озимої пшениці вища за урожайність ярої пшениці, тому фермери надають перевагу озимій пшениці. Озиму пшеницю сіють восени і під час вегетації використовують осінні та весняні опади. Забезпеченість вологою сприяє швидкій вегетації і, відповідно, ранньому дозріванню врожаю і зумовлює його більшу врожайність з весни. Загальна сума активних температур, необхідних за його вегетаційний період, залежно від сорту, коливається від 1200-1500^oC. ^oC. Слабкий розвиток кореневої системи зумовлює високі вимоги озимої пшениці до ґрунтових умов. Найкраще ця культура розвивається на структурних чорноземах з великою поживністю. Озима пшениця не переносить кислих, торф'яних, болотистих та сильно засолених ґрунтів. На кислих ґрунтах культура може вирощуватися лише після того, як вони вапняні.

Яру пшеницю сіють ранньою весною і використовують пізні весняні опади. Найкращі умови для її росту температура 15-20 ^oC. Культура добре переносить весняні заморозки. Вегетаційний період оцінюється в 90-120 днів.

Сума активних температур становить 1200-1700 °С. Вимоги до ґрунту ярої пшениці такі ж, як і озимої. Серед сортів ярої пшениці особливо цінується тверда пшениця з високим вмістом білка і високими хлібопекарськими якостями. Вона високо цінується на світовому ринку. Саме з борошна цієї пшениці виходять найсмачніші макарони, торти, тістечка та інші кондитерські вироби.

В таблиці 2.1 показано зміну розмірів наявних в С(Ф)Г «Адоніс» земельних ресурсів.

Таблиця 2.1

Зміна розмірів наявних в С(Ф)Г «Адоніс» земельних ресурсів, га

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Сільськогосподарські угіддя	985	973	908	92,2
Рілля	975	968	905	92,8
Площа посівів	963	951	902	93,7

Можна помітити, що дане сільськогосподарське підприємство, яке умовно умовно можна віднести до середніх за розмірами сільськогосподарських підприємств, поступово втрачає свої розміри (-77 га сільськогосподарських угідь за останні три роки).

Обсяги виробництва такої зернової культури як ячмінь в Україні скорочуються. В умовах нашої країни це перш за все кормова культура, на основі якої виготовляють концентровані корми для худоби. Як продовольчу культуру використовується для виготовлення пива, круп, концентратів та деяких інших продуктів. Дуже важливою перевагою ячменю є його скоростиглість (тривалість вегетаційного періоду всього 85-95 днів). Крім того, ячмінь характеризується низькою початковою температурою росту, низькою морозо- та посухостійкістю. У зв'язку з цим ареал вирощування ячменю надзвичайно великий: він проникає далі інших злаків на північ,

південь і південний схід. На півдні і південному сході ячмінь рано починає дозрівати, краще за інші злаки використовує весняні запаси вологи в ґрунті і менше страждає від літніх посух.

Жито - озима культура, яка використовується як для харчових цілей, так і для годівлі худоби. Озиме жито - важлива продовольча культура України. Сума активних температур цієї культури становить лише 1000-1250 °С. Порівняно з озимою пшеницею жито менш вимогливе до вологи, має потужну, добре розвинену кореневу систему, що дозволяє вирощувати його на найрізноманітніших ґрунтах. Жито, на відміну від пшениці, добре переносить кислі ґрунти, має більшу морозостійкість і нижчу початкову температуру росту. Краще озимі пшениці, посухостійке.

Рисунок 2.1. кваліфікаційної роботи ілюструє динаміку площ земельних угідь, що знаходяться в розпорядженні С(Ф)Г «Адоніс».

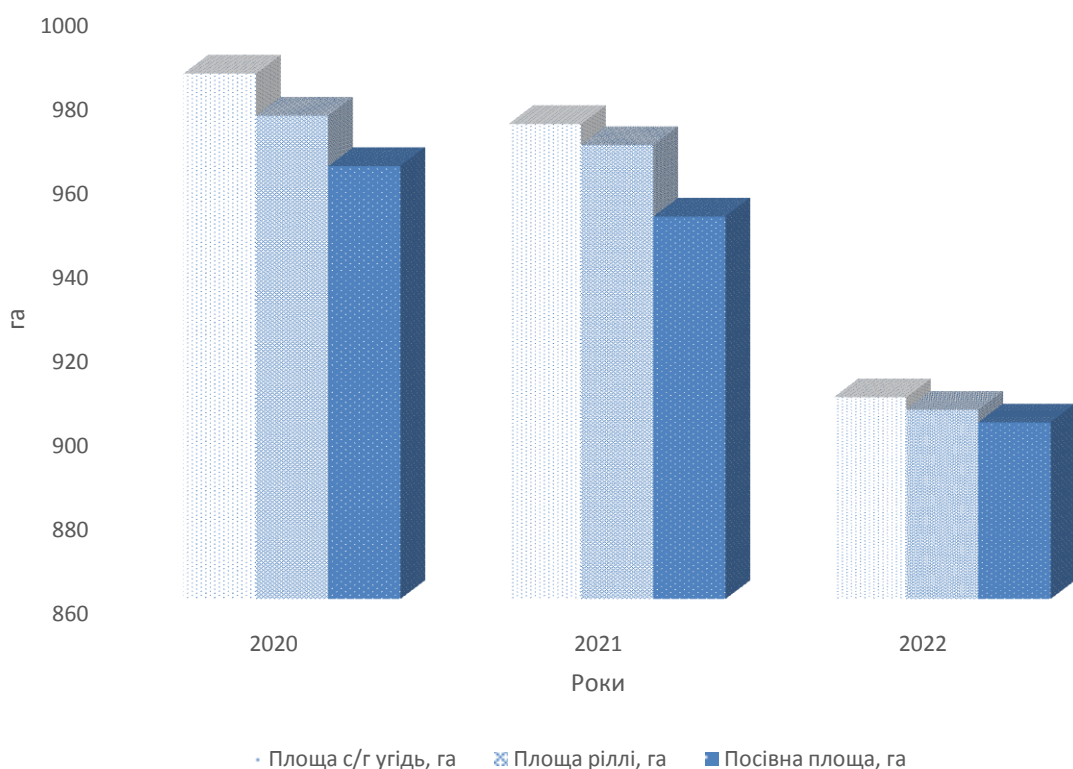


Рис. 2.1. Динаміка площ земельних угідь, що знаходяться в розпорядженні С(Ф)Г «Адоніс»

В таблиці 2.2 показано визначення інтенсивності використання в господарстві наявних земельних ресурсів.

Таблиця 2.2

Інтенсивність використання в господарстві наявних земельних ресурсів

Показник	2020	2021	2022	2022 +/- до 2020
Розораність землі, %	98,9	99,5	99,7	+0,8 в.п.
Відношення площі посівів до площі ріллі	98,7	98,2	99,7	+1,0 в.п.
Число робітників, чол.	24	28	21	-3
Приходиться на одного робітника, га				
- сільськогосподарських угідь	41,04	34,75	43,24	+2,20
- ріллі	40,63	34,57	43,09	+2,46
- посівів	40,13	33,96	43,00	+2,87

Динаміка показників інтенсивності використання землі в фермерському господарстві «Адоніс» малопомітна. Так розораність землі поступово зростає і в минулому 2022 р. досягла рівня 99,7 %. Також відбувалось малопомітне зростання рівня такого показника як відношення площі посівів до площі ріллі, - за досліджуваний період він зріс на 1,0 в.п.

За досліджуваний період (2020-2022 роки) чисельність працівників С(Ф)Г «Адоніс» скоротилась на три особи. Саме тому, не зважаючи, на деяке скорочення площ земельних угідь даного господарства, їх відношення до числа його працівників зросло. Я саме, площа сільськогосподарських угідь на одного робітника, за останні три роки, зросла на 2,20 га, площа ріллі на 2,46 а площа посівів навіть на 2,87 га у розрахунку на одного робітника.

Останнім часом жито витісняється більш цінною і високоврожайною озимомою пшеницею з найкращих агрокліматичних умов для її вирощування в чорноземній зоні.

Для унаочнення спробуємо скористатись графічним методом, див. рисунок 2.2. кваліфікаційної роботи.

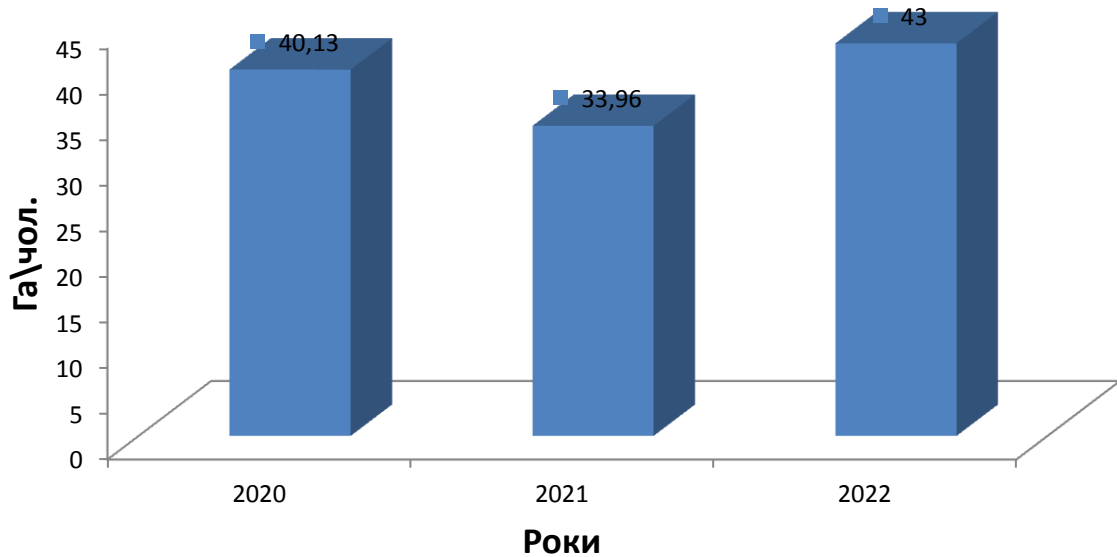


Рис.2.2. Приходиться посівних площ на одного робітника Селянського (фермерського) господарства «Адоніс»

Овес - переважно кормова культура. Овес починає рости при не таких низьких температурах, як ячмінь, довше вегетує і гірше інших злаків переносить посуху. Найголовнішою перевагою вівса є його стійкість до кислих ґрунтів.

Кукурудза - високоврожайна злакова культура. За своєю продуктивністю не поступається жодній іншій зерновій культурі. Цінність культури полягає в тому, що вона дозволяє як поповнювати запаси зерна, так і отримувати хороший силос і зелений корм для худоби. На харчові цілі використовують зерно і борошно кукурудзи, крупи, лущиння кукурудзи і рослинну олію. Крім того, з кукурудзи можна виготовляти крохмаль, патоку, спирт та багато інших продуктів. Рясна зелена маса цієї рослини є відмінним соковитим кормом у тваринництві. Кукурудза - теплолюбна культура. Для її вирощування для зерна необхідна сума активних температур у межах 2100-2900 °С, а для кукурудзи у фазі молочно-воскової стиглості – 1800-2400 °С.

Кукурудза має високі вимоги до вологи незадовго до цвітіння та протягом короткого періоду після нього. В інший час це досить посухостійка рослина. Найбільш сприятливими ґрунтами для вирощування кукурудзи в Україні є потужні чорноземи, на каштанових ґрунтах і деградованих чорноземах її врожайність значно знижується. Кукурудзу на силос і зелену масу можна вирощувати також на кислих ґрунтах при вапнуванні.

Просо – відносно маловрожайна культура, яка не має широкого застосування в нашій країні. Просо, як і кукурудза, починає вегетацію при досить високих температурах - 10-12°C, чутливе до заморозків і відноситься до рослин короткого дня. Головною перевагою культури є її більша, ніж усі інші зернові, здатність переносити посуху, завдяки чому воно, як і сорго починає активно вирощуватись у посушливих південно-східних регіонах нашої країни. Просо успішно використовує запаси вологи, створені в степовій зоні, далеко від регулярних літніх опадів.

На рисунку 2.3. показано зміну урожайності культур в господарстві.

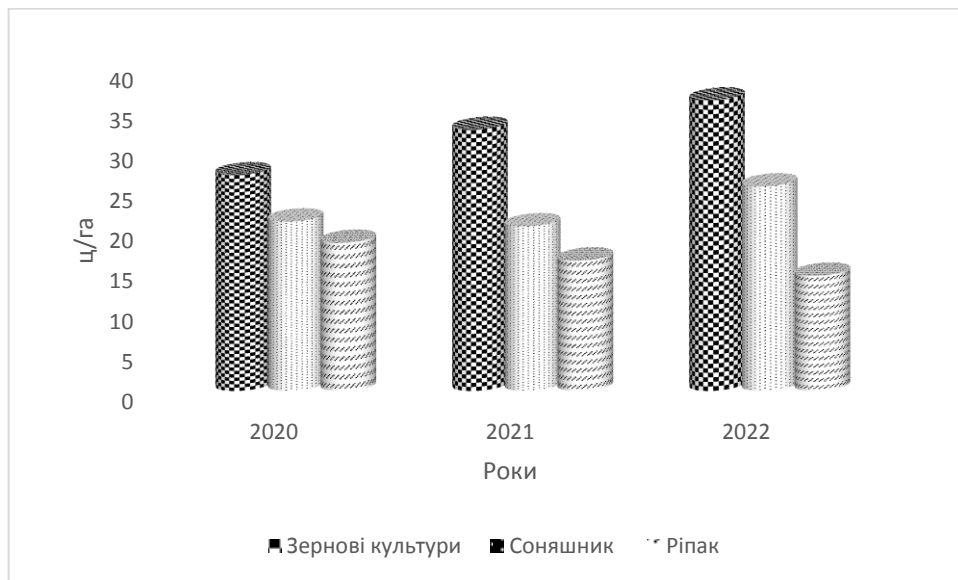


Рис. 2.3. Зміна урожайності культур в господарстві

Можна помітити, що найвища урожайність зернових в С(Ф)Г «Адоніс» була отримана в минулому 2022 р., - 36,1 ц/га, що дещо нижче за середній рівень урожайності в господарствах Солонянського району. Також дане

господарство не вирізняється урожайністю олійних культур, - найвища урожайність соняшника (за три роки) 25,4 ц/га, ріпаку – 18,4 ц/га.

Гречка - цінна зернова культура. Має надзвичайно короткий вегетаційний період (70-85 днів), але досить високу температуру на початку росту (6-8°C), при заморозках рослина не гине, але різко знижується врожайність. Гречка погано переносить нестачу вологи в ґрунті і суховії, але добре приживається на кислих ґрунтах. На прикладі гречки наочно видно залежність урожайності від екологічного стану зон вирощування цієї культури. Урожайність гречки значно підвищується при її запиленні бджолами.

Рис - цінна продовольча культура, що володіє високою врожайністю. Проте це найбільш теплолюбна з усіх злаків (температура початку росту не менше 12-15 °С, а сума активних температур для різних сортів, що вирощуються на території нашої країни, коливається між 2200-3200 °С).

Гірчиця - має високу стійкість до посухи, тому може вирощуватись, з відносно високою рентабельністю, по всій території України.

Бобові (горох, сочевиця, квасоля, соя та ін.) містять багато білка, цінного для корму та їжі. Найважливішим серед них є горох, вимогливий до вологи та родючості ґрунту; для вегетації достатньо помірних запасів тепла. Горох вирощують у лісових і лісостепових районах. Сочевицю вирощують переважно в західних і центральних районах країни. Боби ростуть більшою мірою в південних районах країни. Соя, як вологолюбна і теплолюбна рослина, має широкі ареали поширення і займає значні території в Північних і Західних регіонах нашої країни.

Соняшник - найпоширеніша технічна культура в Україні. Соняшник вимогливий до ґрунтових умов, найвищі врожаї ця культура дає з добре оструктурених чорноземів, але значно менше, ніж цукровий буряк, вимогливий до вологи. Важливою умовою отримання насіння соняшнику з високим відсотком вмісту олії є велика кількість сонячних днів.

2.2. Стан використання інших ресурсів С(Ф)Г «Адоніс»

У широкому розумінні під ресурсами розуміють засоби, дані природою і створені працею для задоволення потреб виробництва. Для здійснення своєї діяльності підприємство повинно мати різноманітні ресурси – матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні. А для здійснення своєї господарської діяльності повинні бути присутніми 3 елементи - засоби праці, предмети праці та жива праця.

Під матеріальними ресурсами слід розуміти різні матеріальні елементи виробництва, що використовуються для реалізації його цілей. Класифікація матеріальних ресурсів:

А) Залежно від господарського призначення - поділяються на 2 групи:

- Ресурси, матеріалізовані у вигляді предмета праці - розглядаються з теми короткострокових активів;

- Ресурси, матеріалізовані у формі засобів праці - проблеми, пов'язані з цими ресурсами, вивчаються при вивченні використання і відтворення основних засобів.

Б) За впливом на них праці:

- Природні ресурси - вони створені природою і можуть використовуватися як предмети праці. Включає землю, ліси, вітер тощо;

- Матеріальні ресурси.

В) З точки зору кількості природних ресурсів:

- Відносно обмежені – більша частина є обмеженими ресурсами, тому їх відновлюваний характер окреслюється. Цей поділ сильно впливає на їх використання.

- Відновлювані – види енергетичних ресурсів, земельні ресурси;

- Невідновлювані – ресурси, кількість яких практично зростає без виробництва;

- Практично необмежені – енергія вітру, сонця, морських припливів необмежена.

Г) З точки зору їх відтворюваності:

- Виробничі запаси;
- Напівфабрикати.

Д) Залежно від їх виробничого призначення:

- Базові ресурси – основна складова продукту;
- Допоміжні ресурси – різні фарби, покриття металоконструкцій, і тому подібні, що використовуються в процесі виробництва для його обслуговування.

Е) Залежно від стадії виробництва, на якій вони знаходяться.

Ефективність використання матеріальних ресурсів можна розрахувати за формулою:

$$M=MP/Q \quad (2.1)$$

де M – матеріаломісткість продукції;

MP – матеріальні витрати на виробництво продукції;

Q – кількість продукції.

Індикаторами рівня та показниками ефективності використання підприємством матеріальних ресурсів виступають:

- Показник відносної витрати матеріальних ресурсів (q)
- Показник виходу готової продукції з одиниці матеріальних ресурсів

(G)

- Коефіцієнт вилучення даного компонента із сировини (Ki)
- Коефіцієнт фактичного використання (Ключі)
- Показник економії вторинних ресурсів (Імр)

Показники ефективності формуються шляхом вимірювання економічного ефекту від використання матеріальних ресурсів і витрат, понесених для досягнення цього ефекту:

- До групи показників, що характеризують рівень використання матеріальних ресурсів на різних рівнях - на підприємстві, в галузі або в усьому народному господарстві, використовується показник - відносна витрата матеріальних ресурсів, який позначається $q=M/ Q$

q - відносна вартість даного матеріального ресурсу на виробництво одиниці готової продукції M – вартість матеріального ресурсу на виробництво всього обсягу продукції Q – обсяг продукції в натуральному або вартісному вираженні.

- Другий показник – вихід (вихід) готової продукції з одиниці матеріальних ресурсів. $G=Q/M$

G – одиниця продукції, отримана з одиниці матеріального ресурсу Q обсяг продукції в натуральному чи вартісному виразі M – витрати матеріального ресурсу на виробництво всього обсягу продукції. • Третій показник - Коефіцієнт вилучення корисного компонента з даної сировини, показує, яка частка корисної речовини припадає на вихідну сировину. $K_i=Q_p/Q_c$

K_i – коефіцієнт виходу корисного компонента Q_p – кількість компонента в отриманому продукті, Q_c – кількість цього ж компонента в сировині.

Щодо ефективності використання матеріальних ресурсів:

- Поглинання матеріалу - повинно зменшитися $M_p=M/Q$
- Матеріальна продуктивність – повинна зростати $M_o=Q/M$

Робітники - основний елемент персоналу підприємства і в залежності від функцій, які вони виконують, поділяються на основних робітників, допоміжних робітників, основних допоміжних робітників, керівників у процесі виробництва. Фахівці – виконують функції розробки та контролю на підприємстві, це інженери-конструктори, технологи, конструктори, начальники цехів, організатори, економісти.

- Менеджери – здійснюють діяльність із стратегічного тактичного та оперативного управління компанією, поділяються на менеджерів вищої ланки, менеджерів середньої ланки, операційних менеджерів. Допоміжний персонал – виконує функції підтримки та обслуговування виробничих та управлінських процесів на підприємстві. Охорона - для охорони майна і виробництва та забезпечення нормальних умов праці.

В таблиці 2.3 показано зміну питомої ваги різних категорій працівників господарства за період 2020-2022 років.

Таблиця 2.3

Зміна питомої ваги різних категорій працівників господарства в загальній чисельності його працівників

Категорії працівників	2020		2022		2022 +/- до 2020
	осіб	%	осіб	%	
Кількість працюючих, всього	24	100,0	21	100,0	0,0 в.п.
У тому числі:					
- менеджери	2	8,3	2	9,5	+1,2 в.п.
- допоміжні працівники	1	4,2	1	4,8	+0,6 в.п.
- охорона	3	12,5	3	14,3	+1,8 в.п.
- основні працівники	18	75,0	15	71,4	-3,6 в.п.

Можемо бачити, що загальна чисельність працівників господарства скоротилась на три особи, при цьому чисельність менеджерів, допоміжних працівників і охорони залишається незмінною, а, значить, питома вага цих категорій працівників в загальній чисельності працівників даного сільськогосподарського підприємства зростає.

Продуктивність праці - це прояв ефективності праці людини і здатність конкретної праці виробляти за одиницю робочого часу більший чи менший обсяг продукції. Методи вимірювання продуктивності праці:

- **Натуральний метод** – продуктивність праці вимірюється кількістю продукції за одиницю часу (в натуральних одиницях) за двома показниками: продуктивність праці в натуральному вираженні $PT=Qn/T$ або $PT=Qn/\text{кількість робітників}$;

- **Трудовий метод** - визначає рівень і динаміку продуктивності праці в підрозділах підприємства - робочому місці, відділі, цеху, використовуючи показник трудомісткості - $PT=Qnh/Qn$;

- Вартісний метод – порівняльні ціни виробництва та продуктивність праці у вартісному вимірі $PT=Qc/\text{кількість робітників}$.

На рисунку 2.4. показано динаміку рівня такого показника продуктивність праці в С(Ф)Г «Адоніс» у вартісному визначенні.

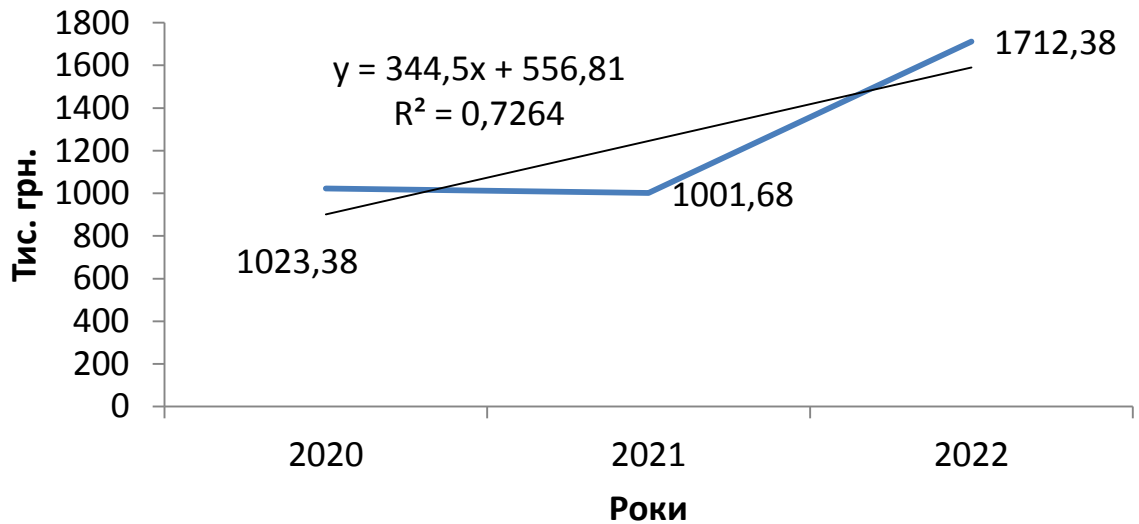


Рис. 2.4. Динаміка рівня показника продуктивність праці в ФГ «Адоніс»

Можна помітити значні коливання в господарстві рівня даного показника, від 1001,68 тис. грн. у розрахунку на одного працюючого (2021 р.) до 1712,38 тис. грн. в минулому 2022 р.

Умови і фактори підвищення продуктивності праці - це факти, які створюють передумови для зміни продуктивності праці в бік підвищення або зниження. Вони бувають природними і публічними.

Аналіз ефективності використання основного капіталу відображає якість використання виробничого потенціалу, характеризує технічний рівень виробництва з точки зору основного завдання залучення капіталу для виробництва і реалізації товарів з метою прибутку. Для характеристики використання основного капіталу використовується система показників, що включає загальні та приватні техніко-економічні показники.

Загальні показники відображають використання всіх основних виробничих фондів, а приватні - окремих їх видів. Найпоширенішим

загальним показником використання капіталу є рентабельність активів. Цей показник відображає кількість реалізованої продукції (виробництва) на одиницю вартості основного капіталу або який оборот (виробництво) має підприємство від використання одиниці основних засобів. При її розрахунку вартість об'єктів оренди бажано виключити із загальної вартості основних засобів. Підвищення продуктивності капіталу означає підвищення ефективності використання засобів і навпаки.

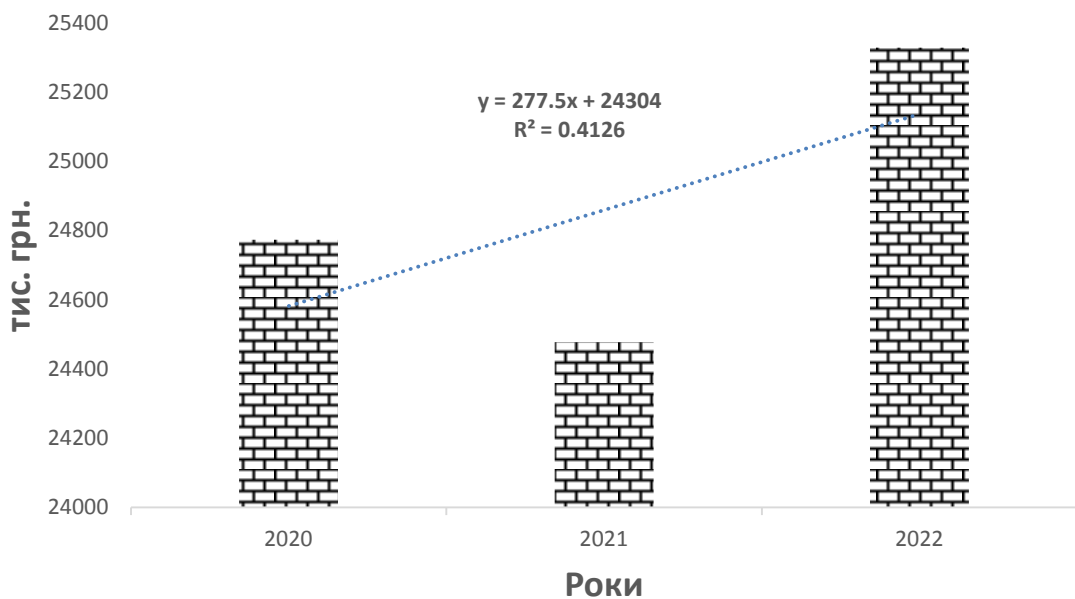


Рис. 2.5. Середньорічна вартість основних засобів підприємства

Фондовіддача всіх основних засобів залежить від рентабельності їх активної частини та її частки в загальній вартості основного капіталу. При аналізі можна визначити вплив на рентабельність активів цих факторів. Рентабельність активів є прямим показником рівня використання капіталу. Фондомісткість є оберненою до фондівіддачі. Цей показник відображає величину основного капіталу на одиницю реалізованої продукції (обсяг виробництва в промисловості), тобто виробнича потужність за відповідний період. Його також називають коефіцієнтом закріпленості основних фондів.

Важливим показником ефективності є оборотність основних засобів. Він відображає тривалість обороту основного капіталу. Матеріально-технічну базу підприємства також оцінюють за показниками фондозабезпеченості та фондоозброєності. Коефіцієнт праці визначається відношенням середньорічної ціни активної частини основних фондів до середньооблікової чисельності оперативного персоналу торговельних підприємств (продавці, касири-контролери, завідувачі дільницями, адміністратори торгових залів) або працівників основного виробництва.

Основні фонди визначають діленням середньорічної вартості всіх основних фондів на загальну середньоспискову чисельність працівників. Коефіцієнт фондоозброєності та фондоозброєності показує, яка величина вартості основних засобів є в наявності в процесі товарного обігу (виробництва) в середньому на одного працівника відповідної групи персоналу. Ефективність використання основних засобів визначається також відношенням одного з показників прибутку підприємства (прибуток від реалізації продукції, прибуток від фінансово-господарської діяльності, валовий прибуток, чистий прибуток до середньої ціни основних засобів за рік). Цей показник називається рентабельністю основного капіталу, він відображає величину прибутку, отриманого від використання ціни одиниці основного капіталу.

Крім наведених узагальнюючих показників використання основних фондів (фондовіддача, фондомісткість, амортизаційна здатність, фондоозброєність, фондоозброєність, оборотність, рентабельність), часткові техніко-економічні показники використання устаткування і приміщень підприємства використовуються. Для характеристики використання обладнання використовується показник екстенсивного навантаження (використання за часом) - коефіцієнт екстенсивного використання обладнання.

Оцінка використання обладнання за обсягом робіт здійснюється за інтегральним коефіцієнтом завантаження (узагальнюючий показник)

2.3. Ефективність роботи господарства

Аграрна реформа кінця 20 ст призвела до організаційно-управлінської реструктуризації сільського господарства, що, у свою чергу, відображається на ефективності і конкурентоспроможності виробничих структур. Ключові питання - як з теоретичної, так і з практичної точки зору, полягають в оцінці ефективності різних виробничих структур, що діють у різних галузях промисловості, і факторів, які на це впливають.

Виклики, на які повинні відповісти українські агрохолдинги, вимагають стратегічних змін:

- Незрівнянно більший внутрішній ринок означає сильнішу конкуренцію. Незважаючи на деякі порівняльні переваги – нижчі ціни на землю та робочу силу, та наявність унікальних умов для виробництва деяких видів сільськогосподарської продукції, у середньостроковій перспективі проблеми щодо конкурентоспроможності ефективності і результативності виробничих структур є серйозними. Вони йдуть також від структурних недоліків, що є результатом дроблення власності на землю та відсутність стабільного землекористування.

- Впровадження стандартів продовольчої безпеки, якості продукції та охорона навколишнього середовища потребує значних інвестицій, у т.ч. для підвищення кваліфікації працевлаштованих та дієва служба сільськогосподарських консультацій. На практиці досягнення європейських стандартів є однією з найсерйозніших перешкод до доступу української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС.

Дослідження ефективності агрохолдингів дає змогу встановити тенденцію розвитку нових структур виробництва сільськогосподарської продукції. Економічна ефективність – це показник, який точно визначає ступінь ефективного використання агрохолдингами виробничих ресурсів, що дозволяє проаналізувати, яке їх поєднання за заданих відносних цін призведе до підвищення ефективності. Рекомендації в цьому напрямку - якщо

тенденція буде встановлена, будуть корисні для підвищення конкурентоспроможності українських ферм на сучасному ринку.

Детальний аналіз впливу виробничих факторів на виробничий результат був би корисним для правильної орієнтації фермерів на потреби виробництва для підвищення ефективності використання та освоєння фінансових ресурсів, наданих їм національною програмою підтримки сільськогосподарських виробників.

Це породжує питання про те, що визначає ефективність і хороші ринкові позиції нових організаційних структур і в якому напрямку має сільськогосподарська державна політика.

Дослідження економічної ефективності включає такі основні наукові підходи та методи:

- Економіко-статистичний аналіз – використовується для встановлення та забезпечення сільськогосподарських угідь (земля, тварини, обладнання, робоча сила потужність і т.д.), виражається у продуктивності факторів виробництва за натуральними і вартісними показниками одиниці (площа, поголів'я, зайнята робоча сила), а кінцеві економічні результати, виміряні сукупним продуктом і результатами виробничої діяльності;

- Техніко-економічний аналіз – використовується для визначення порівняння що ефективніше між окремими культурами та виробництвами;

- Фінансовий аналіз – використовується для визначення доходів і витрат в агрохолдингах;

- Стохастичний граничний аналіз виробництва – використовується для визначення ефективності та продуктивності факторів виробництва. В основі моделей, які використовуються і застосовуються, лежить розуміння того, що ефективність складається з двох компонентів - технічної ефективності, яка відображає здатність фірми отримувати максимальний обсяг продукції за даного рівня виробничих ресурсів, і ефективності розподілу, яка відображає здатність фірми оптимально використовувати виробничі ресурси за заданих цін і технології виробництва.

У найзагальнішому аспекті економічна категорія ефективності виражає відносини у виробництві щодо понесених витрат і отриманих результатів. Економічна ефективність - це загальний термін в економіці, який описує, наскільки добре даній виробничій системі вдається створити максимально бажаний обсяг готової продукції з обмеженою та заздалегідь визначеною кількістю виробництва факторів і використовуваних технологій.

Виробник створює свою продукцію, використовуючи найкращу доступну технологію з оптимальним поєднанням факторів і мінімальним рівнем витрат. Довгострокове ефективне виробництво означає виробництво продукту з витратами на рівні мінімальних багаторічних середніх витрат.

Економічна система повинна задовольняти бажання та потреби людей, якщо ресурси в системі можна перерозподілити для покращення за ступенем задоволеності індивідів вони повинні бути перерозподілені. Так досягнуто розуміння ефективності розподілу. Ефективність розподілу включає концепцію ефективності виробництва, але вона також вимагає від виробничих структур виробляти продукцію, якій найбільше віддають перевагу споживачі. Суспільство прагне використовувати ресурси для досягти максимального задоволення потреб своїх учасників, тобто максимальний добробут.

Концепція цього типу ефективності була спочатку розроблена італійським економістом Вільфредо Парето і тому часто визначається в літературі як «Ефективність за Парето» або «оптимальність за Парето». За Парето, якщо дано зміна в розподілі ресурсів принаймні потенційно покращує стан одних членів суспільства, не погіршуючи становище інших, це визначається як ефективний.

Ефективність, як правило, означає запобігання марнотратству ресурсів. Коли непрацююча праця доступна, а фактори виробництва не використовуються – що відбувається за наявності серйозних спадів, їх потенційний поточний граничний продукт витрачається. Якщо використовуються всі наявні ресурси, загальний кінцевий продукт

збільшитися. З іншого боку, повна зайнятість ресурсів не є достатньою гарантією запобігання втраті ресурсів, оскільки вони можуть бути використані неефективно.

Якщо фірми не використовують спосіб виробництва товарів з найменшими витратами продукції, які вони виробляють, ресурси використовуються нераціонально. Якщо деякі компанії виробляють продукцію з високими витратами, а інші з низькими, то загальний обсяг виробництва галузеві витрати на виробництво даного продукту вищі, ніж необхідно. Якщо виробляються продукти, про які споживачі відносять до низьковартісних, не виробляючи продукти, які б оцінили споживачі як високоякісні, то ресурси використовуються неефективно.

На рисунку 2.6. показано зміну досягів прибутку від операційної діяльності С(Ф)Г «Адоніс» за останні три роки.

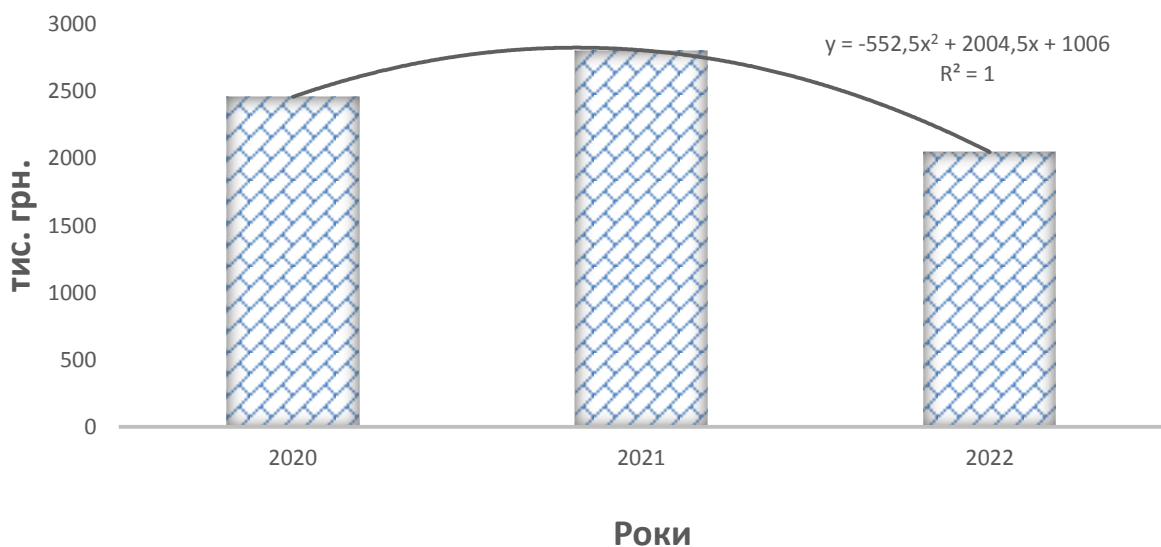


Рис. 2.6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.

В господарстві помітно знизився рівень такого важливого показника як сума прибутку від операційної діяльності. Причин цього явища багато, але більшість із них (прямо чи опосередковано) пов'язана з повномасштабним нападом Російської Федерації на Україну. Так у 2020 р. рівень цього показника в господарстві складав майже 2,5 млн. грн., у 2021 р. понад 2,8 млн. грн., а у минулому 2022 р. всього 2,0 млн. грн.

Щоб отримати краще уявлення про те, що насправді таке втрата ресурсів, необхідно точно визначити, що мається на увазі під ефективним і неефективним використанням ресурсів. Ми маємо ефективне використання ресурсів, коли є можливість використовувати їх відповідно різними способами покращити стан хоча б одного господарства, не погіршуючи стан іншого. Навпаки, ми говоримо, що ресурси використовуються неефективно, коли неможливо, використовуючи їх по-різному, поліпшити добробут одного господарства, не погіршуючи добробуту іншого.

За Парето, економічна ефективність складається з наступних двох видів:

Ефективність технічна (виробнича) ефективність - виробництво товарів і послуг з мінімально можливим використанням ресурсів. Якщо технічна ефективність відсутня, то вартість ресурсів для виробництва цих товарів і послуг може бути зменшена. Збережені ресурси потім можна використовувати для виробництва більшої кількості продуктів, що дозволило б покращити добробут даного суб'єкта, не спричиняючи погіршення стану іншого.

Аллокативна ефективність – показує спроможність, чи, напакі, неспроможність господарюючого суб'єкта залучати ресурси в оптимальній пропорції.

Ефективність виробництва реалізується при індивідуальному товаровиробнику створює своє виробництво за найкращою доступною технологією з оптимальним поєднанням факторів і мінімальний рівень обслуговування. Для досягнення ефективності виробництва необхідно виконати дві особливі умови, а саме:

По-перше: бізнес-одиниці повинні функціонувати так, щоб їх виробництво було на рівні їхніх кривих витрат, а не вище них. Якщо бізнес-одиниця приймає короткострокове рішення щодо свого виробництва, остання повинна лежати на найнижчій кривій короткострокових витрат. Якщо вона приймає довгострокове рішення щодо свого виробництва, воно повинно

лягти на кривій довгострокових витрат фірми, а не вище. Якщо це не так, то існує більш економічний для суб'єкта господарювання спосіб виробництва даного продукту. Цю ефективність часто називають ефективністю Х.

По-друге: усі бізнес-одиниці в даній галузі повинні мати однаковий рівень граничних витрат, тобто граничні витрати на виробництво останньої одиниці продукції. Кінцевий продукт повинен бути однаковим для кожної фірми галузі. Будь-яка фірма, яка максимізує прибуток, має виробляти свою продукцію витратами. Якщо цього не досягнуто, то економічна система втратить прибуток через понесені витрати, вищі, ніж необхідно. Ось чому максимізація прибутку вимагає від всіх економічних одиниць бути мотивованими забезпечити першу умову ефективності Х з виробництвом, що лежить на кривих витрат.

Висновки до розділу 2

1. С(Ф)Г «Адоніс» працює на території Солонянського району Дніпропетровської області. Його основні цілі: вирощування і подальша продаж сільськогосподарської продукції; переробка продукції; задоволення потреб споживачів. Можна помітити, що дане сільськогосподарське підприємство, яке умовно умовно можна віднести до середніх за розмірами сільськогосподарських підприємств, поступово втрачає свої розміри (-77 га сільськогосподарських угідь за останні три роки).

2. Динаміка показників інтенсивності використання землі в фермерському господарстві «Адоніс» малопомітна. Так розораність землі поступово зростає і в минулому 2022 р. досягла рівня 99,7 %. Також відбувалось малопомітне зростання рівня такого показника як відношення площі посівів до площі ріллі, - за досліджуваний період він зріс на 1,0 в.п.

3. За досліджуваний період (2020-2022 роки) чисельність працівників С(Ф)Г «Адоніс» скоротилась на три особи. Саме тому, не зважаючи, на деяке скорочення площ земельних угідь даного господарства,

їх відношення до числа його працівників зросло. Я саме, площа сільськогосподарських угідь на одного робітника, за останні три роки, зросла на 2,20 га, площа ріллі на 2,46 а площа посівів навіть на 2,87 га у розрахунку на одного робітника.

4. Можна помітити, що найвища урожайність зернових в С(Ф)Г «Адоніс» була отримана в минулому 2022 р., - 36,1 ц\га, що дещо нижче за середній рівень урожайності в господарствах Солонянського району. Також дане господарство не вирізняється урожайністю олійних культур, - найвища урожайність соняшника (за три роки) 25,4 ц\га, ріпаку – 18,4 ц\га.

5. Можемо бачити, що загальна чисельність працівників господарства скоротилась на три особи, при цьому чисельність менеджерів, допоміжних працівників і охорони залишається незмінною, а, значить, питома вага цих категорій працівників в загальній чисельності працівників даного сільськогосподарського підприємства зростає. Можна помітити значні коливання в господарстві рівня продуктивності пр, від 1001,68 тис. грн. у розрахунку на одного працюючого (2021 р.) до 1712,38 тис. грн. в минулому 2022 р.

6. В господарстві помітно знизився рівень такого важливого показника як сума прибутку від операційної діяльності. Причин цього явища багато, але більшість із них (прямо чи опосередковано) пов'язана з повномасштабним нападом Російської Федерації на Україну. Так у 2020 р. рівень цього показника в господарстві складав майже 2,5 млн. грн., у 2021 р. понад 2,8 млн. грн., а у минулому 2022 р. всього 2,0 млн. грн.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стала інтенсифікація виробництва як ефективний метод організаційного розвитку

Уточнення стійкої інтенсифікації в сільському господарстві. Стійку інтенсифікацію можна визначити як спосіб виробництва, при якому «збільшується врожайність без досягнення негативного впливу на навколишнє середовище навколишнього середовища і без використання більшої кількості землі». Розглядаючи в одному такому значенні, ця концепція включає прагнення досягти більшого виробництва продуктів харчування на основі екологічних методів. У той час як інтенсивне сільське господарство вже давно є предметом вивчення, стійка інтенсифікація породжує ряд проблем – як досягти такого нового рівня виробництва, який відповідає новим екологічним потребам у їхньому біологічному, соціальному, культурному та економічному контексті.

Якщо стійку інтенсифікацію харчових продуктів слід розглядати як сучасний спосіб мислення про те, як розвивати виробництво харчових продуктів у найближчі десятиліття, тоді вона повинна базуватися на трьох основних припущеннях: 1) стійку інтенсифікацію слід розглядати як сучасний спосіб виробництва в сільському господарстві; 2) сприяти забезпеченню більшої кількості їжі; 3) інтенсифікація повинна здійснюватися таким чином, який є стійким для природи та суспільства. Більш широке тлумачення поняття також слід шукати в цих трьох основних пунктах [29].

Загальноприйнятого визначення терміну «стійка інтенсифікація» в літературі немає. Сам термін вперше з'явився в доповідях Всесвітньої продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO) в 1990-х роках у зв'язку зі зростанням продовольчої безпеки в країнах Африки, що розвиваються. Термін набув популярності після цінової та фінансової кризи

2007-2008 років і був прийнятий широкою громадськістю після звіту Королівського товариства Великобританії 2009 року «Усвідомлення переваг: наука та стійка інтенсифікація глобального сільського господарства».

У 2012 році Garnet і Godfray вводять цю концепцію в широке обговорення, але не дають точного визначення. За їх словами, досягнення глобальної продовольчої безпеки означає, що стали інтенсифікацію слід розглядати як частину системи дій, яка включає в себе міркування зростання населення, споживання продуктів харчування, а також соціальні та етичні питання, пов'язані з виробництвом, споживанням харчових продуктів, розвитком сільської місцевості. Гарнет і Годфрай наголошують на кількох припущеннях. Перш за все, вони відводять провідну роль агроекологічним практикам як стійким методам ведення сільського господарства, які, хоча й спрямовані на дрібне сільське господарство [30].

По-друге, вони приймають припущення, що стійка інтенсифікація нерозривно пов'язана з необхідністю виробляти додаткову кількість їжі для забезпечення зростаючого населення та збільшення споживання. По суті, вони протиставляють виробництво їжі продуктивності. На їхню думку, стійка інтенсифікація повинна підвищити продуктивність (на відміну від обсягу виробництва), одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Це означає збільшення врожайності з одиниці харчових ресурсів (включаючи поживні речовини, воду, енергію, капітал і землю), одночасно зменшуючи небажані наслідки (такі як викиди парникових газів або забруднення води, обмеження біорізноманіття тощо). Передбачається, що потреба в інтенсифікації виробництва задовольнить потребу в збільшенні загальної кількості їжі, і це збільшення буде залежати від поліпшення управління, зменшення відходів, зміни харчових звичок і обмеження зростання населення. Таким чином, стали інтенсифікацію сільського господарства слід розглядати як додатковий елемент, а не як заміну сучасного сільського господарства [30].

По-третє, вони мають на увазі припущення, що в концепції «стійкої інтенсифікації» ваги слід надавати «стійкості». Історично склалося так, що значне збільшення врожайності через інтенсифікацію супроводжувалося пошкодженням і зниженням стійкості навколишнього середовища в результаті введення великої кількості добрив, пестицидів, води або енергії з невідновлюваних ресурсів. Таким чином, досягнення стійкої інтенсивності має базуватися на навколишньому середовищі як факторі та досягненні «екоефективність».

На жаль, аналіз Гарнета та Годфрая не забезпечує достатньо практичних дій для досягнення більш сталого розвитку сільського господарства на глобальному чи регіональному рівнях. Це вимагає зосередження зусиль на виробництві харчових продуктів і, зокрема, на управлінні земельними ресурсами, в контексті охорони навколишнього середовища. У цьому сенсі є визначення стійкої інтенсифікації, запропоноване Фондом RISE (Підтримка сільських інвестицій для Європи) та ІЕЕР (Інститут європейської та екологічної політики), як «підвищення продуктивності в сільському господарстві та управління збереженням земель у процесі сільськогосподарського виробництва». У цьому сенсі стійка інтенсифікація сільського господарства пов'язана з необхідністю збільшення світового виробництва продовольства шляхом покращення використання сільськогосподарських угідь, але у стійкий спосіб. Занепокоєння викликає те, що велика частина сільськогосподарських угідь, що використовуються, не використовується стабільно, і продовження інтенсивного використання може загострити проблеми виробництва продуктів харчування в довгостроковій перспективі [31].

Виведено модель, в яку включено декілька шляхів розвитку стійкої інтенсифікації:

- А. Сильний захист навколишнього середовища;
- Б. З пільгами для сільського господарства;
- С. З екологічними перевагами;

D. З компромісом щодо забезпечення харчуванням;

F. З компромісом для навколишнього середовища (включаючи природозберігаюче сільське господарство).

Цілі моделі спрямовані на врахування комбінацій можливостей для фермерів виробляти харчову продукцію за допомогою традиційних виробничих рішень і виробництва з екологічними концепціями. У контексті стійкої інтенсивності напрямок змін повинен бути від D і E до B, C і A. Ферми, які покращують свою екологічну ефективність, спрямовуються на практику, включену в напрямки A, B і C, не впливаючи на виробництво їжі. Це можна зробити шляхом зменшення або усунення негативного впливу на навколишнє середовище. Ферма може збільшити поставки органічної продукції від D і E до B, C і A без шкідливого впливу на навколишнє середовище. Зворотний рух до E свідчить про деінтенсифікацію сільськогосподарського виробництва, тобто. господарство переходить на органічне виробництво. Це значно покращує навколишнє середовище, але при цьому зменшує виробництво їжі. Зворотний рух до D вказує на те, що ферми втрачають свою екологічну стійкість і обмежують свою сталу ефективність [32].

Модель дозволяє зробити такі висновки:

1. Стала інтенсифікація не вказує лише на один шлях розвитку систем сільськогосподарського виробництва. Від цього буде залежати напрямки і необхідні дії початкові умови, особливо з поточної сільськогосподарської продуктивності та екологічних показників кожної ферми або системи.

2. Стала інтенсифікація як шлях розвитку може означати збільшення виробництва, захист навколишнього середовища, надання екологічних послуг або збільшення сталого сільськогосподарського виробництва.

Концепцію стійкої інтенсифікації сільського господарства можна розглядати як спосіб досягнення кращої інтеграції сільського господарства та навколишнього середовища. Спроба проаналізувати концепцію показує, що:

- основними цілями є ефективне використання сільськогосподарських ресурсів при дотриманні значно вищих екологічних показників;
- деградація екосистеми знижує продуктивність сільського господарства;
- стійка інтенсифікація означає підвищення продуктивності сільськогосподарських культур і сільськогосподарських тварин, яка знижується внаслідок втрат поживних речовин, засобів захисту рослин і парникових газів, ерозії ґрунту та біологічного різноманіття, місць існування тощо;
- оскільки інтенсивність та стійкість систем сільського господарства дуже різняться, стійка інтенсифікація є способом розвитку, який суттєво відрізнятиметься в окремих регіонах;
- стійка інтенсивність означатиме збільшення сільськогосподарського виробництва і водночас допоможе захистити виробництво від навколишнього середовища [33].

Передумови розвитку європейської політики в напрямку сталості сільського господарства. Європейське сільське господарство на сучасному етапі стоїть перед величезним викликом, щоб стати на шлях сталого сільського господарства. Це пояснюється тенденціями у виробництві та споживанні продуктів харчування в Європі та світі, станом технологій, ресурсною базою та бажанням досягти вищого рівня екологічності. У цьому сенсі розвиток сільського господарства в напрямку стійкості буде базуватися на таких припущеннях:

1. Попит на продукти харчування в ЄС буде відносно низьким у найближчі десятиліття через низькі темпи зростання населення, триваюче повільне зростання, а також подальше впровадження все більшої кількості дієтичного харчування. Зростання доходів країн союзу зміщує споживання в бік дорожчих товарів. Велика кількість харчових відходів також утворюється в ЄС. Споживчі звички також змінюються. У сукупності ці фактори дають підстави зробити висновок, що більша частина очікуваного зростання

споживання продовольства відбуватиметься в країнах, що не входять до ЄС, що природним чином змінить бачення розвитку сільського господарства в бік сталого розвитку.

2. В даний час європейське сільське господарство демонструє високий ступінь інтенсивності порівняно з країнами світу, знаходячи вираження у великій пропозиції та експортних можливостях. Європейський Союз разом з Китаєм і Японією має найвищий рівень валової продукції з гектара. Вона посідає друге місце після Японії за валовим інвестованим капіталом на гектар, лідирує за кількістю тракторів на 100 га оброблюваної землі, третє після Індії та Японії за чисельністю населення на одиницю обробленої землі. Висока інтенсивність сільськогосподарського виробництва в ЄС дозволяє зробити висновок, що в найближчі десятиліття можливості підвищення цієї інтенсивності звичайним способом обмежені. Водночас є також природне бажання зменшити використання мінеральних добрив та пестицидів (хоча використання добрив все ще є значним, намір об'єднання скоротити використання пестицидів до 2-3,5 кг/га) [34].

3. Спостерігається стійка тенденція до скорочення посівних площ. За даними Згідно з даними Євростату, кожні 10 років загальна посівна площа в країнах ЄС скорочується приблизно на 0,3% на рік у результаті розширення процесів урбанізації. Процеси інтенсифікації виробництва ще більше посилили цю тенденцію, тому необхідно наголошувати на стійкості через більш раціональне управління земельними ресурсами в союзі.

4. Інтенсивний характер європейського сільського господарства має серйозний шкідливий вплив на фактори навколишнього середовища – ґрунт, якість повітря, динаміку клімату, воду, біорізноманіття, ландшафт тощо. Зростаюче виробництво продовольчих і технічних культур трансформує і формує природокористування. Існує фундаментальний вплив на схему використання ресурсів, функціонування природних систем, кількість і чисельність видів, що зустрічаються в різних місцях. Взаємодія між державним управлінням, сільським господарством і природокористуванням

знає складних і динамічних змін. Оскільки європейці прагнуть запровадити цілі щодо пом'якшення наслідків зміни клімату, увага до викидів парникових газів від сільського господарства та потенціалу уловлювання вуглекислого газу сільськогосподарськими землями зростає. Це викликає заклик до внесення деяких практик землеустрою в надання екосистемних послуг, а також до більшого визнання навколишнього середовища, земель високої природної цінності та органічного землеробства. Усі вони показують роль відповідних систем землеробства в управлінні сільськими територіями в сталий спосіб.

5. ЄС має великий екологічний слід на планеті в цілому. Це найбільший у світі імпортер сільськогосподарської продукції та другий за величиною експортер. Через свій імпорт Союз залишає серйозний слід на біорізноманітності, ґрунтах, водах, кліматі та культурному ландшафті інших країн, з якими він торгує (особливо з групи країн, що розвиваються, виробляючи за низькими екологічними стандартами) [34, 35].

Можна підсумувати, що стійка інтенсифікація ЄС продовжуватиме розвиватися шляхом поєднання інтенсивних сільськогосподарських практик із високими екологічними стандартами захисту навколишнього середовища. Причини цього можна знайти в тому, що: тиск на виробництво харчових продуктів виникатиме переважно за межами ЄС; Виробництво в ЄС є одним з найбільш інтенсивних у світі; сільськогосподарські площі в Європі скорочуються; Сільське господарство ЄС пов'язане з проникненням небажаних впливів на навколишнє середовище, як в Європі, так і за кордоном, у країни, що здійснюють експорт сільськогосподарської продукції до ЄС. Таким чином, процес підвищення ефективності використання ресурсів, встановлення високих стандартів для факторів навколишнього середовища та зміцнення процесів стійкості сільського господарства триватиме [36].

3.2. Керівні принципи сталої інтенсифікації процесу виробництва сільськогосподарської продукції

Керівні принципи для досягнення сталої інтенсифікації можна скласти на двох рівнях: на рівні державного сектора та на рівні агробізнесу.

1. Дії на рівні державного сектору. Колективні дії на національному, регіональному та місцевому рівнях необхідні для обох аспектів сталої інтенсифікації – підвищення продуктивності та управління навколишнім середовищем. Ці політики розглядаються в рамках політики знань та інновацій, навколишнього середовища, CAP та різноманітних колективних дій у наданні екологічних послуг.

1) Дослідження, розробки, освіта, консультації та інноваційна політика. Основними колективними діями щодо підвищення продуктивності є дослідження та розробки, освіта та консультації та інші, необхідні для підтримки прогресу у покращенні продуктивності в сільському господарстві, включаючи: генетику, механізацію, обладнання та обладнання; годування тварин; боротьба зі шкідниками та хворобами, а також здоров'я рослин і тварин. Все частіше ці сектори визнають, що будівництво стійке довкілля є важливим аспектом їхніх програм. Однак можна очікувати, що більшість суспільних благ надходять від оплачуваних державою досліджень. Це знаходить місце для ЄС через програми, якими керує Генеральний директорат з досліджень та інновацій. Поточна Програма сільського та лісового господарства в рамках «Горизонту 2020» має такі чотири основні рубрики: Підвищення ефективності виробництва та подолання зміни клімату при одночасному забезпеченні стійкості; Надання екосистемних послуг і суспільних благ; Розвиток сільських територій, підтримка політики сільських інновацій; Розвиток сталого лісового господарства. Процеси управління навколишнім середовищем все більше інтегруються в сільськогосподарські школи. Консультативні послуги та інноваційні підходи широко пропагуються та підтримуються в Програмі розвитку сільської місцевості на 2014-2020

роки та Європейському інноваційному партнерстві для сільського господарства [37].

2) Екологічна політика не спрямована безпосередньо на сільське господарство та стійку інтенсифікацію, але, регулюючи такі сфери, як середовища існування, використання нітратів, води та стале використання пестицидів і добрив, відкриває шлях до сталої інтенсифікації сільського господарства. Незважаючи на те, що Директива щодо ґрунтів не знайшла договірної рішення, порушення цього питання забезпечує серйозний прогрес у напрямку сталої інтенсифікації.

На наступному рисунку (3.1.) показано систему складових інноваційної стійкості підприємств галузі рослинництва.



Рис. 3.1. Система складових інноваційної стійкості підприємств галузі рослинництва

3) Спільна сільськогосподарська політика (САП). Наразі термін «стійка інтенсифікація» не знайшов свого місця в САП ЄС. Однак між цією концепцією та цілями САП немає суперечностей. Охорона навколишнього середовища займає важливе місце в САП. Інтеграція екологічних, соціальних та економічних цілей у САП у новому програмному періоді показує, що існує багато спільного в сферах сталого виробництва продуктів харчування, сталого управління природними ресурсами та кліматичних заходів, а також збалансованого розвитку сільських територій. САП інтегрує біорізноманіття та екосистемні послуги, і заходи можуть бути спрямовані в трьох напрямках: екологічні умови; добровільні схеми охорони навколишнього середовища; регіональні та зональні специфічні заходи. Посилюється роль «зелених» практик за лінією прямих платежів із рівня I, а крос-комплаєнс створює умови для впровадження належної виробничої екологічної практики. Розширюється дія агроекологічних заходів, спрямованих на охорону ландшафту, пасовищ, зменшення ерозії, будівництво буферних зон тощо. Розширення екологізації САП дозволить фермерам усвідомлювати вплив своїх дій на навколишнє середовище та гарантувати, що виділені кошти покращать якість навколишнього середовища та клімату. Агроекологічні заходи є найстарішим і єдиним найважливішим чинником у досягненні екологічних цілей у межах природних ресурсів як з точки зору просторового охоплення схем, так і з точки зору коштів, які на них виділяються. Позитивну роль відіграють заходи, спрямовані на відновлення напівприродних середовищ існування, використання земель високої природної цінності; ведення органічного землеробства тощо. Ще одна категорія заходів САП з екологічним ефектом – виплати фермерським господарствам у менш сприятливих районах. Ці виплати були зроблені, щоб компенсувати недоліки сільського господарства в районах із несприятливим кліматом, бідними ґрунтами, високою висотою, крутими схилами та часто віддаленістю від ринків із поганою інфраструктурою.

4) Різні колективні дії при наданні екологічних послуг. Вони не залежать від державного фінансування. Такими є доставка екологічних продуктів і послуг у торговій мережі, доставка екологічних послуг для туризму, підтримка біорізноманіття тощо. Можна зробити висновок, що ЄС досяг значного прогресу в діях на публічному рівні. Зв'язки між сільським господарством і навколишнім середовищем стають дедалі міцнішими. Що стосується сільськогосподарської політики ЄС, важко вказати конкретні заходи, які могли б сприяти прийняттю сталої інтенсифікації, які недоступні або не були випробувані [38, 39].

Дії фермерів та агробізнесу. Індивідуальній фермі, яка рухається до стійкої інтенсифікації, як правило, потрібно буде скоригувати свою поточну практику таким чином, щоб продуктивність сільського господарства підвищувалася без зміни екологічних показників, або навпаки. У приватному секторі можна започаткувати п'ять видів діяльності: впровадження схем сталого сільського господарства; впровадження більш стійких практик; впровадження кращого управління шляхом вимірювання екологічної ефективності; співпраця з іншими виробниками; атестація.

1) Впровадження схем сталого сільського господарства. У теорії та на практиці існують різноманітні системи ведення сільського господарства, засновані на певних аспектах сталого розвитку. Їх впровадження може відіграти важливу роль у розвитку сільського господарства інтенсивним шляхом. Такими системами є:

- агроекологія;
- біодинамічне землеробство;
- органічне землеробство;
- інтегроване землеробство;
- ресурсозберігаюче сільське господарство;
- точне землеробство.

Кожна з цих систем використовується в різних країнах ЄС, але з них лише органічне сільське господарство набуло офіційного визначення в

європейському законодавстві. Згадані системи мають свої переваги, визнані суспільством і створюють передумови для сталості землекористування, але органічне землеробство є найуспішнішою системою, яка практикується в ЄС. Згідно з даними Європейського агентства з навколишнього середовища, у 2012 році частка сільськогосподарських угідь, які оброблялися по-різному, становила 4,5%, коливаючись від 0,5% у Болгарії до 17,2% в Австрії. Не можна заперечувати той факт, що впровадження методів сталого землекористування підтримується значною державною фінансовою підтримкою [40].

2) Впровадження більш стійких методів ведення сільського господарства. Кожна із згаданих вище систем пропонує можливість впровадження стійких сільськогосподарських практик, що створює можливість для європейських фермерів орієнтуватися в напрямку вищої стійкості, не виключаючи можливості інтенсифікації виробництва. Це пояснюється тим, що ці методи створюють умови для підвищення продуктивності сільського господарства, зменшення пошкодження ґрунту та створення умов для отримання кращих екосистемних послуг. Андервуд та ін. пропонують широкий спектр варіантів управління біорізноманіттям, сталого землекористування та захисту клімату. Більшість із них не є новими або потребують високого технічного обґрунтування, а також не вимагають великих інвестицій, що позитивно впливає на продуктивність. Питання можливостей взяття частини витрат на такі практики та підвищення мотивації фермерів до впровадження більш стійких практик залишається важливим [41].

3) Запровадження кращого управління шляхом вимірювання екологічної ефективності. Об'єктивно існує необхідність збору та систематизації результатів впровадження екологічних прийомів у сільському господарстві. Інформаційна система сільськогосподарського обліку створює передумови для порівняння результатів виробництва між країнами ЄС, але збирається недостатньо даних про екологічний стан окремих господарств, у

т.ч. дані про зміни навколишнього середовища, ландшафту, якості води та ґрунту, біологічне різноманіття, викиди парникових газів тощо. У найзагальнішій схемі можна зробити висновки про рівень використання мінеральних добрив, пестицидів, споживання енергії та води тощо. На практиці сільськогосподарські виробники не мають економічного стимулу звітувати про свої екологічні показники, що ускладнює рівень керованості. Збір індикаторів впливу сільського господарства на навколишнє середовище разом із показниками економічної ефективності на рівні ферми може бути потужним інструментом CAP для прискорення впровадження екологічних практик.

4) Спільна робота з іншими фермерами та зацікавленими сторонами. Будівництво інтегрованих структур може значно покращити екологічні показники діяльності фермерів. Разом фермери можуть знайти дуже хороші рішення у сфері використання землі, води чи навколишнього середовища. Ще більше зростає роль комплексної діяльності в умовах дрібного фермерства. Крім того, асоціація створює умови для легшого поширення знань у сфері екологічного менеджменту. Колективні дії також відіграють важливу роль у створенні хороших умов для отримання прибутку, покращенні умов фінансування для фермерів та зниженні витрат на адміністративні послуги. Колективне управління діяльністю, пов'язаною з навколишнім середовищем, також створює передумови для більшого залучення сільських громад та визначення пріоритетів управління навколишнім середовищем на місцевому рівні.

5) Атестація. Існує широкий спектр мотивацій для цих схем впровадження, спрямованих на підвищення стандартів продукції, забезпечення надійності продукції та якості для споживачів. Хоча немає прямого зв'язку між сертифікацією та схемами сталого розвитку, можна припустити, що наявність сертифікації покращує соціальну відповідальність фермерів і може використовуватися як засіб фактичного покращення стійкості сільськогосподарських господарств [42].

Можна підсумувати, що CAP ЄС демонструє серйозну стурбованість покращенням управління навколишнім середовищем. Країни співтовариства мають великий внесок у досягнення продовольчої безпеки у світі. У поєднанні з уповільненням зростання сільськогосподарського виробництва в довгостроковій перспективі та обмеженням харчових відходів існують серйозні передумови для переходу від традиційного інтенсивного сільського господарства до стійкої інтенсифікації сільського господарства. Водночас зниження інтенсивності виробництва також створює мотивацію для фермерів зменшувати негативний вплив на довкілля та зберігати потенціал сільського господарства для майбутніх поколінь.

Можливості для українських виробників продуктів харчування для впровадження стійких практик, спрямованих на збільшення виробництва в мінливих умовах, особливо в умовах падіння в країні попиту на сільськогосподарську продукцію, спричиненого повномасштабною агресією Російської федерації, є помітно меншими ніж для виробників інших країн регіону.

Розвиток сільського господарства України не можна розглядати ізольовано від тенденцій розвитку світу та ЄС - від глобальних тенденцій зростання населення, дефіциту продовольства та кормів, зростання нестабільності світових цін, зміни клімату, забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів води, ґрунту, біологічного різноманіття, поширення хвороб тощо. Запроваджуються підвищені вимоги та стандарти безпеки харчових продуктів та забезпечення продовольчої безпеки. Болгарські фермери стикаються з серйозними проблемами, щоб відповісти на динамічні тенденції в ЄС, щоб рухатися до стійкої інтенсифікації сільського господарства. У нашій країні все ще переважає підхід до зменшення частки коштів, що виділяються на заходи, спрямовані на охорону навколишнього середовища та впровадження екстенсивних практик, але потрібен новий спосіб мислення у сфері трансформації нашого інтенсивного виробництва в напрямку стійкості з навколишнім середовищем.

Сільське господарство нашої країни має усвідомити свою залежність і вплив від мінливі природно-кліматичні умови. З одного боку, вони не вимагають впровадження заходів і заходів, які дозволяють адаптувати сільське господарство до мінливого навколишнього середовища, а також тих, які позитивно впливають на зміну клімату та сприяють стійкості сільськогосподарських господарств.

Засоби для досягнення сталого виробництва продуктів харчування слід шукати в обох стовпах САР. Необхідність змін прямих платежів передбачає: впровадження розширення екологічної складової; підтримка сталого виробництва в районах із специфічними природними обмеженнями; запровадження спрощених схем підтримки агрохолдингів, які пропонують екологічні практики; спрощення правил перехресної відповідності.

Зменшення негативного впливу сільського господарства на клімат неможливо досягти без повнішого використання наявних у світі знань, технологій і передового досвіду. Заходи щодо зменшення використання мінеральних добрив і пестицидів, раціонального використання водних ресурсів, сталого поводження з відходами тваринництва, збільшення частки відновлюваних джерел енергії позитивно впливають на клімат і знижують собівартість продукції. Екологічний ефект тривалий і позитивний, але його необхідно поєднувати із збереженням рівня виробництва. У цьому напрямку необхідно інтегрувати в політику підтримки та впровадження стійко інтенсивних практик, таких як консерваційне землеробство, точне землеробство тощо. Зберігаюче сільське господарство має ряд переваг на глобальному регіональному рівні та на рівні компаній. За Ніколовим ресурсозберігаюче землеробство – це система, яка не тільки зберігає, але й покращує природні ресурси та біологічне різноманіття, не вимагаючи зниження врожайності. Зменшивши обробку, фермери можуть знизити витрати на виробництво на 30-40% порівняно зі звичайним землеробством, яке впливає на забруднення повітря. Охоронні обробки покращують поверхневий стік ґрунту та зменшують ерозію ґрунту. Ця система заснована

на протіканні біологічних процесів, в результаті чого покращує біорізноманіття в системі аграрного виробництва. Зберігаюче сільське господарство не слід розглядати як низькопродуктивну систему. Він дозволяє порівнювати отриманий урожай із сучасним інтенсивним землеробством, але характеризується високою стійкістю [43].

3.3. Практичні кроки щодо удосконалення організаційного розвитку підприємства

Точне землеробство – це сучасна концепція виробництва. Він розглядається як комплексна система, призначена для оптимізації сільськогосподарського виробництва на основі використання інформації про сільськогосподарські культури, сучасних технологій і методів. Це передбачає впровадження єдиного підходу, включаючи обробіток ґрунту, посів, застосування засобів захисту та удобрення, збирання врожаю. Стійкість системи передбачається більш ефективним використанням енергії, ґрунту та води, з високим рівнем виробництва та якості сільськогосподарської продукції. Обидві системи мають свої переваги та недоліки, знання яких важливе для їх впровадження в сучасну практику та визначення ефектів. Впровадження ресурсозберігаючого землеробства або точного землеробства є сильними можливостями для підвищення стійкої інтенсифікації сільського господарства, але для їх реалізації необхідно застосувати політичний підхід.

Агроекологія. Це дає можливість реалізовувати широкий спектр заходів з метою сталого використання сільськогосподарських ресурсів та охорони навколишнього середовища.

Підтримується екстенсивна сільськогосподарська практика для збереження напівприродних трав'яних площ, заходи щодо захисту родючості ґрунтів, зменшення забруднення ґрунтів і води, а також деградації сільськогосподарських угідь через процеси ерозії. Діяльність заходу «Агроекологія та клімат» також є важливою для сприяння економічному

зростанню та розвитку сільських територій та для покращення сталого використання природних ресурсів, ресурсоефективності та екологічних показників агрохолдингів. Стійкі екосистеми в хорошому стані містять великий потенціал для пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них. Вони витримують і легше відновлюються після екстремальних погодних явищ і забезпечують широкий спектр суспільних переваг, від яких залежить сільське господарство та охорона навколишнього середовища [44-46].

Органічне землеробство. Протягом поточного програмного періоду (2014-2020) захід продовжуватиме підтримувати органічне рослинництво та органічне бджільництво, але крім них планується підтримувати органічне вирощування. Очікується, що цей захід матиме позитивний ефект і внесок у сталий розвиток сільських територій, сприятиме охороні навколишнього середовища та пом'якшенню наслідків зміни клімату та підтримці малих і середніх ферм, більшість з яких є сімейними. Враховуючи той факт, що більшість органічних виробників віддають перевагу розвитку коротких ланцюжків поставок, очікується, що це також сприятиме соціальній згуртованості сільських територій [47].

Можна підсумувати, що концепція стійкої інтенсифікації сільського господарства все ще є новою та розвивається. Досягнення високої продуктивності в поєднанні зі стійкими екологічними результатами визначає його місце в сучасному розумінні сільського господарства та покращення взаємовідносин людина – сільське господарство – довкілля. Необхідно визнати, що впровадження та практика передбачає створення нових знань і широку політичну згоду всіх зацікавлених сторін у суспільстві [48].

Концепція стійкої інтенсифікації вийшла на перший план в останні роки у відповідь на виклики, з якими стикається світова харчова промисловість. Ці виклики виникають через зростання населення та економічного зростання в світі, що відбувається в умовах скорочення орних земель, води для зрошення, небезпеки, пов'язані зі зміною клімату та забрудненням навколишнього середовища, від зменшення біологічного

різноманіття тощо. Необхідність такого підходу в дослідженнях, спрямованих на досягнення стійкості, базуються на цільовому плануванні сучасного сільського господарства до управління, що дозволяє досягти кращого балансу між виробництвом харчових продуктів і охороною навколишнього середовища. Досягнення стійкості в споживанні та виробництві їжі вимагає уваги громадськості до політики землекористування, яка передбачає збереження навколишнього середовища [49].

Предметом організаційного розвитку підприємства є економічні прояви та закономірності. Особливості їх прояву при започаткуванні та розвитку підприємницької діяльності на підприємстві. Господарська діяльність - це прояв трудової діяльності, спрямований на виробництво товарів і послуг для задоволення суспільних потреб.

Під час функціонування підприємства ми повинні розрізняти виробництво, в якому ресурси перетворюються на продукт, розрізняти ресурси на вході підприємства та виділяти продукт на виході підприємства, необхідний для споживання. Підприємство бере участь в обох полюсах економіки, виробництві і споживанні. У цей процес виробництва та споживання також включений ринок, який є зв'язком між виробництвом та споживанням, на якому торговці зустрічаються з тими, хто пропонує товари та вигоди, отже, економіка підприємства має своїм об'єктом і предметом не окреме абстрактне підприємство, але конкретна господарсько-структурна одиниця з більш конкретною виробничо-господарською діяльністю [50-51].

Особливості різних галузей, підгалузей, господарських організацій і підприємств як накладають свої характерні риси на економічні науки. За рівнем і обсягом об'єкта, економічних явищ і процесів та їх прояву на різних рівнях економічну науку виділяють:

- Макроекономічна - макроекономіка, яка в свою чергу визначає зростання виробництва в країні, економічну нестабільність або процвітання, вплив зовнішніх економічних зв'язків на розвиток національної економіки.

- Галузі - це економіка сільського господарства, промисловості, торгівлі, транспорту, промисловості.

- Мікроекономічні науки - включають мікроекономіку, економіку підприємства, які вивчають економічні процеси та явища на підприємствах, фірмах і ринках.

Великі підприємства – можуть бути великими, дуже великими, найбільшими, і це призводить до монополій. Монополії бувають 2 типів – інституційного типу та природного типу монополії. Розміри підприємств змінюються відповідно до масштабу економіки країни. Це визначається за трьома показниками, зайнятими особами, вартістю матеріальних цінностей довгострокового користування та за обсягом реалізованої продукції [52-53].

Про економічну ефективність окремих нововведень можна говорити при розрахунку показників:

Рівень зниження затрат праці (Z_n):

$$Z_n = \frac{Z_6 - Z_n}{Z_6 \cdot 100\%}, \quad (3.1)$$

Зростання продуктивності праці (P_n):

$$P_n = \frac{Z_6}{Z_n}, \quad (3.2)$$

Рівень зниження матеріальних витрат (C_3):

$$C_3 = \frac{C_6 - C_n}{C_6 \cdot 100\%}, \quad (3.3)$$

Економія річна (P_e):

$$P_e = (C_6 - C_n) \cdot O, \quad (3.4)$$

Строк окупності (T):

$$T = \frac{\Delta K}{P_e}, \quad (3.5)$$

$$\Delta K = K_n - K_6,$$

Економічна ефективність (E_ϕ):

$$E_\phi = \frac{P_e}{\Delta K}, \quad (3.6)$$

де Z_6, Z_n – затрати праці в люд.-год. при базовій і новій техніці;

C_6, C_n – собівартість одиниці продукції при використанні базової і нової техніки, грн;

O – кількість виробленої продукції (обсяг робіт);

K – додаткові капіталовкладення, грн;

P_e – річна сума економії, грн;

K_n, K_6 – капіталовкладення на нову і базову техніку, грн. [39].

У зв'язку з тим, що Україна уже два роки бореться з повномасштабною агресією з боку Російської федерації, попит на сільськогосподарську продукцію в нашій країні помітно змінився, так ціна на зерно помітно знизилась. Тому багато сільськогосподарських по, не зважаючи на шкоду для ґрунтів, нарощують посіви соняшнику. Я пропоную інший шлях розвитку для С(Ф)Г «Адоніс», - так, як і іншим господарствам, знизити виробництво зернових, але за рахунок вивільнених площ, нарощувати не виробництво соняшнику, а саме ріпаку. Ріпак також високорентабельна культура, але вона, на противагу соняшнику, не виснажує ґрунти на яких вирощується.

В таблиці 3.1 порівнюється плановий розмір посівів в господарстві (і очікуваний валовий збір продукції) з запропонованим мною проектним розміром посівів господарства.

Таблиця 3.1

Проект посівних площ С(Ф)Г «Адоніс» на 2024 р.

Показники	2024				2024 (проект)			
	Площа, га	Урожайність, т/га	Валовий збір, т	Обсяг реалізованої продукції, т	Площа, га	Урожайність, т/га	Валовий збір, т	Обсяг реалізованої продукції, т
Зернові культури	510	3,7	1887	1690	350	3,7	1295	1165
Соняшник	320	2,6	832	750	310	2,6	806	725
Ріпак	70	4,2	294	265	240	4,2	1008	907
Всього:	900	-	3013	2705	900	-	3109	2797

Посіви соняшнику я пропоную залишити майже незмінними, -10 га. А от площі посівів зернових культур пропоную скоротити на 160 гектар. Всі

вивільнені земельні ділянки пропоную засіяти ріпаком. Все це дасть помітні зміни в обсягах реалізації продукції підприємства.

В таблиці 3.2 проведено розрахунок можливої зміни виручки від реалізації продукції С(Ф)Г «Адоніс» у 2024 р.

Таблиця 3.2

Очікувана зміна виручки господарства

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, т		Ціна реалізації, грн./т	Виручка, тис. грн	
	2024	2024 (проект)		2024	2024 (проект)
Зернові культури	1690,00	1165,50	7,10	11999,00	8275,05
Соняшник	750,00	725,40	16,00	12000,00	11606,40
Ріпак	265,00	907,20	18,00	4770,00	16329,60
Всього:	-	-	-	28769,00	36211,05

Отже, проста корекція площ посівів у 2024 р. може наростити виручку господарства на 7442,05 тис. грн.

При цьому можуть змінитись і витрати господарства на виробництво і реалізацію продукції, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння планової і проектної собівартості виробництва продукції в С(Ф)Г «Адоніс» на 2024 р.

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		Собівартість 1 т продукції, тис. грн. 2024	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		2024 (проект) до 2024, %
	2024	2024 (проект)		2024	2024 (проект)	
Зернові культури	1690,00	1165,50	5,40	9126,00	6293,70	68,9
Соняшник	750,00	725,40	9,50	7125,00	6891,30	96,7
Ріпак	265,00	907,20	10,20	2703,00	9253,44	342,3
Всього:	-	-	-	18954,00	22438,44	118,4

Проведені розрахунки свідчать, що загальна собівартість виробництва продукції для господарства, при реалізації запропонованого мною проекту зросте у 2024 р. на 18,4 %, тобто майже на 1\5.

В табл. 3.4 розраховано можливий економічний ефект від впровадження в господарстві запропонованих змін.

Таблиця 3.4

Порівняння планової і проектної собівартості виробництва продукції в С(Ф)Г «Адоніс» на 2024 р.

Вид продукції	Прибуток, тис. грн		Рівень рентабельності		
	2024	2024 (проект)	2024	2024 (проект)	Проект +/- до 2024
Зернові культури	2873,00	1981,35	31,48	31,48	0,00 в.п.
Соняшник	4875,00	4715,10	68,42	68,42	0,00 в.п.
Ріпак	2067,00	7076,60	76,47	76,47	0,00 в.п.
Всього:	9815,00	13773,05	51,78	61,38	+9,60 в.п.

Проведені розрахунки свідчать, запропоновані мною зміни в структурі посівних площ господарства будуть доцільними, оскільки в умовах повномасштабної агресії з боку Російської федерації, попит на зерно в Україні став нестабільним, що спричинило коливання закупівельних цін на дану групу сільськогосподарської продукції в Україні.

Так, реалізація запропонованих мною змін, дозволить господарству у 2024 р. наростити прибуток від операційної діяльності на 3958,05 тис. грн. При цьому рівень рентабельності зросте 9,60 відсоткових пункти.

Висновки до розділу 3

1. Стала інтенсифікація не вказує лише на один шлях розвитку систем сільськогосподарського виробництва. Від цього буде залежати напрямок і необхідні дії початкові умови, особливо з поточної сільськогосподарської продуктивності та екологічних показників кожної

ферми або системи. Стала інтенсифікація як шлях розвитку може означати збільшення виробництва, захист навколишнього середовища, надання екологічних послуг або збільшення сталого сільськогосподарського виробництва.

2. Можна підсумувати, що концепція стійкої інтенсифікації сільського господарства все ще є новою та розвивається. Досягнення високої продуктивності в поєднанні зі стійкими екологічними результатами визначає його місце в сучасному розумінні сільського господарства та покращення взаємовідносин людина – сільське господарство – довкілля. Необхідно визнати, що впровадження та практика передбачає створення нових знань і широку політичну згоду всіх зацікавлених сторін у суспільстві.

3. Можливості для українських виробників продуктів харчування для впровадження стійких практик, спрямованих на збільшення виробництва в мінливих умовах, особливо в умовах падіння в країні попиту на сільськогосподарську продукцію, спричиненого повномасштабною агресією Російської федерації, є помітно меншими ніж для виробників інших країн регіону.

4. У зв'язку з тим, що Україна уже два роки бореться з повномасштабною агресією з боку Російської федерації, попит на сільськогосподарську продукцію в нашій країні помітно змінився, так ціна на зерно помітно знизилась. Тому багато сільськогосподарських по, не зважаючи на шкоду для ґрунтів, нарощують посіви соняшнику. Я пропоную інший шлях розвитку для С(Ф)Г «Адоніс», - так, як і іншим господарствам, знизити виробництво зернових, але за рахунок вивільнених площ, нарощувати не виробництво соняшнику, а саме ріпаку. Ріпак також високорентабельна культура, але вона, на противагу соняшнику, не виснажує ґрунти на яких вирощується.

5. Посіви соняшнику я пропоную залишити майже незмінними, -10 га. А от площі посівів зернових культур пропоную скоротити на 160 гектар.

Всі вивільнені земельні ділянки пропоную засіяти ріпаком. Все це дасть помітні зміни в обсягах реалізації продукції підприємства.

6. Проста корекція площ посівів у 2024 р. може наростити виручку господарства на 7442,05 тис. грн. Проведені розрахунки свідчать, що загальна собівартість виробництва продукції для господарства, при реалізації запропонованого мною проекту зросте у 2024 р. на 18,4 %, тобто майже на 1\5.

7. Проведені розрахунки свідчать, запропоновані мною зміни в структурі посівних площ господарства будуть доцільними, оскільки в умовах повномасштабної агресії з боку Російської федерації, попит на зерно в Україні став нестабільним, що спричинило коливання закупівельних цін на дану групу сільськогосподарської продукції в Україні.

8. Так, реалізація запропонованих мною змін, дозволить господарству у 2024 р. наростити прибуток від операційної діяльності на 3958,05 тис. грн. При цьому рієнь рентабельності зросте 9,60 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ

1. Основним об'єктом організаційного розвитку підприємства є підприємство з його підрозділами, цехами та дільницями, що утворюють його внутрішню сторону, і зв'язки з іншими підприємствами та установами, що утворюють її зовнішню сторону. Підприємство - самостійна виробничо-господарська одиниця, юридична особа, базова структурно-господарська одиниця в народному господарстві.

2. Основні принципи побудови та розвитку підприємства: Правдивість і об'єктивність – компанія або підприємство має реально існувати. Диференціація та привабливість – будь-яке нове підприємство повинно чітко та чітко відрізнятися від існуючих. Стабільність – при зміні власника або назви підприємства воно продовжує функціонувати, зберігаючи предмет діяльності, і ця відправна точка є доказом стабільності підприємства. Гласність – реєстрація підприємства в комерційному реєстрі гарантує його публічність. Безпека - назва компанії може використовуватися лише продавцем, який її зареєстрував.

3. С(Ф)Г «Адоніс» працює на території Солонянського району Дніпропетровської області. Його основні цілі: вирощування і подальша продаж сільськогосподарської продукції; переробка продукції; задоволення потреб споживачів. Динаміка показників інтенсивності використання землі в фермерському господарстві «Адоніс» малопомітна. Так розораність землі поступово зростає і в минулому 2022 р. досягла рівня 99,7 %. В господарстві помітно знизився рівень такого важливого показника як сума прибутку від операційної діяльності.

4. Стала інтенсифікація не вказує лише на один шлях розвитку систем сільськогосподарського виробництва. Від цього буде залежати напрямок і необхідні дії початкові умови, особливо з поточної сільськогосподарської продуктивності та екологічних показників кожної ферми або системи. Стала інтенсифікація як шлях розвитку може означати

збільшення виробництва, захист навколишнього середовища, надання екологічних послуг або збільшення сталого сільськогосподарського виробництва.

5. Можливості для українських виробників продуктів харчування для впровадження стійких практик, спрямованих на збільшення виробництва в мінливих умовах, особливо в умовах падіння в країні попиту на сільськогосподарську продукцію, спричиненого повномасштабною агресією Російської федерації, є помітно меншими ніж для виробників інших країн регіону.

6. У зв'язку з тим, що Україна уже два роки бореться з повномасштабною агресією з боку Російської федерації, попит на сільськогосподарську продукцію в нашій країні помітно змінився, так ціна на зерно помітно знизилась. Тому багато сільськогосподарських по, не зважаючи на шкоду для ґрунтів, нарощують посіви соняшнику. Я пропоную інший шлях розвитку для С(Ф)Г «Адоніс», - так, як і іншим господарствам, знизити виробництво зернових, але за рахунок вивільнених площ, нарощувати не виробництво соняшнику, а саме ріпаку.

7. Проведені розрахунки свідчать, запропоновані мною зміни в структурі посівних площ господарства будуть доцільними, оскільки в умовах повномасштабної агресії з боку Російської федерації, попит на зерно в Україні став нестабільним, що спричинило коливання закупівельних цін на дану групу сільськогосподарської продукції в Україні. Так, реалізація запропонованих мною змін, дозволить господарству у 2024 р. наростити прибуток від операційної діяльності на 3958,05 тис. грн. При цьому рієнь рентабельності зросте 9,60 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
2. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.
3. Мацибора В.І. Економіка підприємства : навч. посіб. для вузів. К.: Каравела, 2008. 312 с.
4. Економіка підприємства: уведення в спеціальність : навч. посіб. / за наук. і заг. ред. д-ра екон. наук, професора В.А. Ткаченка. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 299 с.
5. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ. URL: http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm. (дата звернення 23.10.2023).
6. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 23.10.2023).
7. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
8. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.
9. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/. (дата звернення 23.10.2023).
10. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
11. Рівні та етапи організаційних змін. URL: https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni_etapi_organizatsiynih_zmin. (дата звернення 23.10.2023).

12. Жуков Ю.М., Журавльов А.В., Павлова О.М. Технології командостворення. URL: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/11899/HTML/77.htm>. (дата звернення 24.09.2022).
13. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
14. Іващенко К.О. Особливості формування матеріально-технічної бази підприємства. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/631/1/202.pdf>. (дата звернення 23.10.2023).
15. Управління стратегічними змінами в організації. URL: <https://buklib.net/books/28993/>. (дата звернення 26.10.2023).
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-350.
17. Leonov, S. V., Vasilyeva, T. A., & Shvindina, N. O. (2018). Методичний підхід до побудови системи оцінки організаційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2(3(11)). С. 51-56.
18. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55-59.
19. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20). (дата звернення 26.10.2023).
20. Бабенко Г.Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>. (дата звернення 26.10.2023).

21. Підвальна О.Г. Економічні відносини. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm. (дата звернення 26.10.2023).
22. Бекхард Р. Організаційний розвиток компанії. URL: http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html. (дата звернення 26.10.2023).
23. Міщенко А.П. Стратегічне управління. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi. (дата звернення 4.11.2023).
24. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль.: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
25. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
26. Тищенко О.М. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
27. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.
28. Дерун А.М. Тенденції об'єднань підприємств та організацій України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3596>. (дата звернення 4.11.2023).
29. The Royal Society (2009). Reaping the benefits: science and the sustainable intensification of global agriculture, London.
30. Garnett T and Godfray C (2012). Sustainable intensification in agriculture. Navigating a course through competing food system priorities, Food Climate Research Network and the Oxford Martin Programme on the Future of Food, University of Oxford, UK
31. Sustainable Intensification of European Agriculture: A review sponsored by the RISE Foundation. Directed by Professor Allan Buckwell, With contributions from Prof. Alois Heissenhuber and Prof. Winfried Blum. The RISE Foundation, 2014.

32. Терновська І.Б. Понятійно-категоріальний апарат інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4088>. (дата звернення 23.11.2023).
33. Сільське господарство – сталий розвиток для України. URL: <https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/silske-gospodarstvo/>. (дата звернення 23.11.2023).
34. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
35. Проведення організаційних змін. URL: https://stud.com.ua/50607/menedzhment/provedennya_organizatsiynih_zmin. (дата звернення 23.11.2023).
36. Який він, український агробізнес? URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7942-suchasnyi-vymir-ahrosektoru.html>. (дата звернення 08.05.2022).
37. Череп А.В. Інноваційний менеджмент: підр. К.: Кондор, 2014. 452 с.
38. Дорогань Л.О. Інтенсифікація виробничих процесів в аграрних підприємствах. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/323.pdf>. (дата звернення 23.11.2023).
39. Інтенсифікація виробництва та науково-технічний прогрес URL: <https://naurok.com.ua/intensifikaciya-virob-nictva-ta-naukovo-tehnichniy-progres-372603.html>. (дата звернення 23.11.2023).
40. European Environmental Agency (EEA), 2013. Indicative map of combined environmental challenges related to land use. <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/figures/indicative-map-of-combined-environmental>.
41. Underwood, E., D. Baldock, H. Aiking, A. Buckwell, E. Dooley, A. Frelih-Larsen, S. Naumann, C. O'Connor, J. Poláková and G. Tucker. 2013.

Technology Options for Feeding 10 billion People. Climate Change and Agriculture; Biodiversity and Agriculture. Report Prepared for the STOA Panel of the European Parliament. London: Institute for European environmental Policy.

42. Sustainable Intensification of European Agriculture: A review sponsored by the RISE Foundation. Directed by Professor Allan Buckwell, With contributions from Professor Alois Heissenhuber and Professor Winfried Blum. The RISE Foundation, 2014.

43. Николов, Р. Ролята на консервационното земеделие в адаптацията на селското стопанство на ЕС и България към ОСП 2020. //развитие на агробизнеса и селските райони в България и ЕС перспективи 2020. Сб. докл. от науч.-практ. електронна конфер. с международно участие – Варна: Гея – Принт, 2012, с. 364-371.

44. Копішинська О. П., Маренич М. М., Уткін Ю. В. Ефективність упровадження систем точного землеробства в аграрних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №. 34. С. 157-163.

45. Чому IoT і точне землеробство це майбутнє сільського господарства. AGGEEK. 2017. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/pochemu-iot-i-tochnoe-zemledelie-eto-buduschee-selskogo-hozyajstva>. (дата звернення 02.12.2023).

46. Циганенко М. Система точного землеробства економить ваші гроші. *Пропозиція*. 2017. № 2 С. 56 60.

47. Фомічов М.В. Кліматичні зміни як чинник впливу на діяльність аграрних підприємств та розширення зрошувальних систем в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. №. 1 (53). С. 125-132.

48. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

49. 38. Офіційний асистент фермера Kurkul. URL: <https://kurkul.com/interview/1253-andriy-kapritsa-rinok-vimagaye-robiti-tochne-zemlerobstvo-sche-tochnishim>. (дата звернення 02.12.2023).

50. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. Т.2. №. 12. С. 46-64.

51. Білінська В.Ю. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. №7 (172).

52. Істратов Д.С. Функції та технології менеджменту організації. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 87-88.

53. Істратов Д. Етапи процесу прийняття управлінського рішення. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 45-47.

ДОДАТКИ

Виклики організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу організації [8]

Етап	Статус	Проблеми зростання та інші проблеми
Народження	Ембріон	<ul style="list-style-type: none"> Створити потрібне бачення; Зосереджуватись на основній ідеї та реальності її втілення; Знайти однодумців;
Дитинство	Дитинство (період пелюшок)	<ul style="list-style-type: none"> Розробити стратегії для отримання фінансування й інших форм підтримки; Визначити релевантні джерела досвіду; Спроектувати основні системи та структури;
	Активний період дитинства	<ul style="list-style-type: none"> Делегувати відповідальність / уникнути «синдрому засновника»; Визначити та розвивати спеціалізацію організації; Навчитись виділяти пріоритети, уникати нерозумної диверсифікації і дотримуватись місії; Розвинути управлінські та лідерські якості;
Юність	Юність	<ul style="list-style-type: none"> Розбудувати необхідні структури, системи та процедури; Розвинути відкриті системи та структури внутрішньої комунікації; Управляти конфліктом і використовувати його конструктивно; Підвищувати обізнаність про організаційну культуру;
Зрілість	Початковий етап	<ul style="list-style-type: none"> Можливо, змістити фокус із проекту на програму; Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації; Провести реструктуризацію (за необхідності); Посилити підвищення кваліфікації всередині організації; Переглянути й оновити партнерства;
	Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> Підтримувати або поновлювати енергетику та відданість співробітників; Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації; Концентруватись на якості роботи; Оновити двосторонній зв'язок із прихильниками та бенефіціарами; Посилити підвищення кваліфікації та комунікацію всередині організації;
	Вищий ешелон	<ul style="list-style-type: none"> Прихильливо оцінювати діяльність організації як цілісної системи; Переглянути та, за необхідності, змінити візію та місію організації; Переосмислити управління організацією; Оновити двосторонній зв'язок із зацікавленими сторонами;
Стагнація або відродження	Початок бюрократії	<ul style="list-style-type: none"> Прихильливо оцінювати діяльність організації як цілісної системи; Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації; Врегулювати внутрішні конфлікти та випадки слабкої/недостатньої внутрішньої комунікації; Обміркувати можливість зміни керівництва; Переосмислити управління організацією;
	Бюрократія	<ul style="list-style-type: none"> Оцінити, чи організація залишається ефективною; Визнати необхідність змін; Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації;
	Смерть	<ul style="list-style-type: none"> Провести належне документування та переконатись, що досвід організації переданий іншим; Організувати гідні «похорони»

Додаток Б

Потенціал організації за «трьома колами» (ПСОР)

ОРГАНІЗАЦІЯ («БУТИ»)		ДІЯЛЬНІСТЬ («РОБИТИ»)		ЗОВНІШНІ ВІДНОСИНИ («ВІДНОСИНИ»)	
1	Бачення та місія організації (мета)	1	Аналіз зовнішнього оточення та поточних тенденцій у сфері діяльності (демократія та права людини)	1	Стратегічний аналіз доцільних взаємовідносин (з урядовими структурами, бізнесом або громадянським суспільством) у відповідності до місії та цілей організації
2	Спільні цінності та принципи (етичні норми)	2	Розробка проектів та програм в рамках підходу на основі участі	2	Розбудова співпраці з іншими ОГС (включаючи роботу у партнерствах та коаліціях)
3	Стратегічний план	3	Заходи зміцнення потенціалу (для інших регіональних ОГС)	3	Відносини з донорами
4	Врядування: склад та функціонування ради	4	Моніторинг та оцінка проектів та програм, звітність	4	Зв'язки з громадами та широким колом громадськості
5	Лідерство (люди на рівні команди або відділу, так само як організації в цілому)	5	Ефективність та керівництво виконанням робіт	5	Співпраця з органами влади
6	Організаційна структура та комунікації	6	Адміністрування малих грантів	6	Зв'язки зі ЗМІ
7	Залучення нових членів та підтримка рівня членства (індивідуального або організаційного)	7	Адвокасі (тематика демократії та прав людини)		
8	Управління та фінансовий контроль	8	Культура навчання та інновацій		
9	Кількість та кваліфікація співробітників (включаючи спеціалістів з питань права, демократії та прав людини)				
10	Кадрова політика (персонал та волонтери)				
11	Фінансова ресурсна база та стратегія фандрейзingu				
12	Фізичні ресурси (офісні приміщення обладнання, програмне забезпечення, транспорт, робочі приміщення матеріали)				