

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Магістр»

на тему: «**Організаційне проектування, як інструмент управління на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області**».

Виконав: студент групи Мо-61
Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Дземан Михайло Васильович

(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Боднарчук В.Д.

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

(підпис)

_____ (звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу студенту

Дземану Михайлу Васильовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи «Організаційне проектування, як інструмент управління на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області».

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента Боднарчук В.Д.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету № _____ від _____ р.

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10. 01.2024

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1.1. Теоретична сутність організаційного проектування та його значення

1.2. Теоретичні основи управління та прогнозування

1.3. Методика дослідження

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

2.2. Аналіз основних економічних показників сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

2.3. Державна підтримка як елемент оперативного прогнозування

РОЗДІЛ 3 ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
ПРОЕКТУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ НА
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

- 3.1. Формування віртуальних організацій як метод організаційного планування
3.2. Сучасні методи управління для оперативного проектування
3.3. Передумови запровадження оперативного планування на підприємствах

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 25.04.23

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Стр ок виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	25.0 4.-28.04.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	04.0 5.-30.07.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	04.0 9.-25.11.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.0 9.-06.12.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	09.1 2.23- 10.02.24

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента Боднарчук В.Д.
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.1 (072):631.11

Кваліфікаційна робота магістра: 70 стор. текстової частини, 15 таблиць, 5 рисунків, 41 літературне джерело.

Дземан Михайло Васильович. Організаційне проектування, як інструмент управління на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області. Львів. ЛНУП. 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Перший розділ присвячено опису теоретичних основ організаційного проектування, методів його дослідження та думки науковців щодо його сутності та розвитку. У другому розділі подано аналіз наявного стану діяльності агропідприємств, їх проектної діяльності та економічних показників. Третій розділ присвячено пропозиціям щодо вдосконалення процесу організаційного планування за рахунок використання методів та надбано науки і техніки. На основі дослідження зроблено обґрунтовані висновки та пропозиції.

Дземан Михайло. Організаційне проектування, як інструмент управління на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню та аналізу методів та інструментів організаційного проектування на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області, які застосовуються для оптимізації управлінських процесів на аграрних підприємствах Івано-Франківської області. Робота досліджує теоретичні аспекти організаційного проектування, його методи та етапи, а також проводить аналіз практичного застосування цих методів на конкретних сільськогосподарських підприємствах регіону. Особлива увага приділяється визначенню факторів, які впливають на успішність впровадження організаційних змін на сільськогосподарських підприємствах та рекомендаціям щодо їх оптимального використання для покращення управління та досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: організація, проектування, організаційне проектування, сільськогосподарські підприємства.

Dzeman Mykhailo. Organizational planning as a management tool in agricultural enterprises of Ivano-Frankivsk Region

The qualification work is dedicated to studying and analyzing the methods and tools of organizational design in agricultural enterprises of Ivano-Frankivsk region, which are used to optimize management processes in agricultural enterprises. The paper explores the theoretical aspects of organizational design, its methods and stages, and also conducts an analysis of the practical application of these methods in specific agricultural enterprises of the region. Special attention is paid to identifying factors that influence the successful implementation of organizational changes in agricultural enterprises and recommendations for their optimal use to improve management and achieve strategic goals.

Keywords: organization, design, organizational design, agricultural enterprises.

Зміст

Вступ	6
<hr/>	
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ	8
<hr/>	
1.1. Теоретична сутність організаційного проектування та його значення	8
<hr/>	
1.2. Теоретичні основи управління та прогнозування	18
<hr/>	
1.3. Методика дослідження	23
<hr/>	
РОЗДІЛ 2	
ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
<hr/>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області	27
<hr/>	
2.2. Аналіз основних економічних показників сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області	35
<hr/>	
2.3. Державна підтримка як елемент оперативного прогнозування	39
<hr/>	
РОЗДІЛ 3	
ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	45
<hr/>	
3.1. Формування віртуальних організацій як метод організаційного планування	45
<hr/>	
3.2. Сучасні методи управління для оперативного проектування	55
<hr/>	
3.3. Передумови запровадження оперативного планування на підприємствах	61
<hr/>	
Висновки та пропозиції	68
<hr/>	
Список використаних джерел	71

Вступ

Організаційне проектування є важливим інструментом управління на сільськогосподарських підприємствах, оскільки дозволяє створити ефективну структуру, розподілити функції та визначити оптимальний спосіб взаємодії між підрозділами. Основні аспекти, де організаційне проектування виявляється корисним на сільськогосподарських підприємствах:

1. Проектування організації дозволяє оптимізувати внутрішні процеси на підприємстві, враховуючи специфіку сільськогосподарської діяльності. Це може охоплювати оптимізацію виробничих ланцюгів, постачання, збуту та інші аспекти діяльності.

2. Ефективна структура організації допомагає визначити ланцюг командування, повноваження, розподіл відповідальності та обов'язків між різними рівнями управління на підприємстві.

3. Проектування організації дозволяє краще використовувати доступні ресурси, такі як робоча сила, машини, земля, вода і т.д., забезпечуючи їх ефективне використання для досягнення поставлених цілей.

4. Під час впровадження нових технологій, методів виробництва або зміни стратегії, організаційне проектування може бути корисним інструментом для підготовки підприємства до змін та підтримки їх впровадження.

5. Чітко визначені структура та процеси дозволяють ефективно керувати різними аспектами сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи високий рівень координації та управління ресурсами.

У сільському господарстві організаційне проектування важливо враховувати специфіку сільськогосподарських процесів, сезонність робіт, великий обсяг фізичних ресурсів та ринкові аспекти вирощування сільськогосподарської продукції. Тільки шляхом систематичного та комплексного підходу до організації можна досягти оптимальних результатів у цій сфері.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка організаційного планування, як елементу управління розвитком сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. Основний акцент роботи робиться на вивченні сучасних підходів до організаційного планування та управління в агробізнесі, а також на визначенні оптимальних методів сталого розвитку підприємств у наявному та прогнозованому економічному середовищі.

Суб'єктом дослідження є сільськогосподарські підприємства Івано-Франківської області. Дослідження охоплює різноманітні аспекти їхньої діяльності, включаючи виробництво, управління ресурсами, фінансово-економічну структуру та оперативно-стратегічне планування.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані із оперативним прогнозуванням та плануванням управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Це відбувається за рахунок систематичного аналізу та оцінки вищезазначених об'єктів з метою виявлення ключових аспектів оперативного управління, а також формулювання рекомендацій для підвищення ефективності оперативного проектування в аграрному секторі Івано-Франківської області, що може бути трансформовано на усі сільськогосподарські підприємства України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1.1. Теоретична сутність організаційного проектування та його значення

Сьогодні навіть традиційне виробниче підприємство змушене займатися організаційною проектною діяльністю - це може бути проведення рекламних чи цінкових акцій, розробка та виведення на ринок нового продукту або послуги, підготовка бізнес-плану для отримання банківського кредиту чи впровадження нової організаційної структури управління [1, с. 5].

Організаційне проектування – це процес створення оптимальної структури та системи управління в організації з метою досягнення стратегічних цілей та ефективності в її функціонуванні. Це одна з ключових складових управління, яка базується на різноманітних теоретичних підходах, серед яких системний підхід, теорія бюрократії М. Вебера [32], теорія структурного підходу, теорія контингентного управління, теорія організаційної культури і ін.

Організаційне проектування ґрунтується на системному підході, що означає розгляд організації як комплексної системи зі взаємопов'язаними елементами. Це дозволяє розуміти взаємозв'язок між частинами організації та їх вплив на загальний результат.

Теорія бюрократії М. Вебера є одним із класичних підходів, який вказує на важливість чіткої ієрархії, стандартизації процесів та чітко визначених правил та процедур для досягнення ефективності управління. Теорія структурного підходу зосереджується на формуванні оптимальної структури організації, щоб забезпечити раціональне розподіл ресурсів та виконання завдань. Теорія контингентного управління показує, що структура організації повинна адаптуватися до особливостей конкретного середовища, у якому вона функціонує.

Теорія організаційної культури звертає увагу на значення цінностей, норм, символів та підходів у визначенні стилю управління та формуванні організаційної ідентичності. Теорія системного аналізу та дизайну використовує інструменти аналізу систем для створення ефективних та оптимальних структур та процесів управління.

Організаційне проектування враховує ці та інші теоретичні підходи для розробки моделей управління, які відповідають конкретним потребам та умовам організації, сприяючи підвищенню ефективності, адаптації до змін та досягненню стратегічних цілей.

Системний підхід в управлінні – це методологія, яка розглядає організацію або будь-яку систему як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Основні характеристики системного підходу в управлінні включають:

1. Глобальний погляд, а саме системний підхід дозволяє розглядати організацію як цілісну систему, а не як сукупність окремих частин. Він акцентує увагу на вивченні взаємозв'язків та взаємодії між елементами системи.
2. Емерджентність, означає, що заснований на принципі швидкого реагування. Властивості системи не можуть бути повністю пояснені за допомогою її окремих компонентів. Властивості системи виникають з її взаємодії та взаємозв'язків.
3. Системний підхід враховує взаємодію між елементами системи і те, як вона впливає на їхню поведінку та функціонування системи в цілому.
4. Системи можуть включати механізми зворотного зв'язку, що дозволяють системі адаптуватися до змін в середовищі та саморегулюватися для досягнення своєї мети.
5. Інтеграція процесів до якої системний підхід сприяє інтеграції різних процесів та функцій організації для забезпечення спільної стратегічної мети.

6. Враховується комплексність системи та необхідність розглядати її як єдиний цілісний об'єкт, що включає в себе внутрішні та зовнішні взаємодії.

7. Робота системи може мати синергетичний ефект, коли результат роботи системи перевищує суму внесків окремих елементів.

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє керувати складністю та невизначеністю, що часто властиві сучасним організаціям, та сприяє ефективному управлінню в умовах зміни та нестабільності.

На думку Б.Мільнера [13], організаційне проектування слід розглядати як функцію господарюючого суб'єкта із розробки таких організаційних елементів і відносин у створюваній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле (створення нової або часткове удосконалення чи радикальне перетворення наявної організаційної системи) характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю.



Рис. 1.1 Бізнес-модель для проектування процесів

Передусім потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин. Тому у

структурному плані організаційне проектування буде методично і технологічно розрізнятися залежно від об'єкта управління за орієнтацією: на створення нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення. [13, с.77]

Проектування як процес складається із функціонально пов'язаних етапів із створення проекту: передпроектні роботи, технічне та робоче проектування [27].

Таблиця 1.1. Порівняння функцій традиційного (функціонального) і проектного (інноваційного) управління [36, с.21]

Функціональне управління	Проектне управління
Стійка кількість і сталі типи завдань	Постійна динаміка завдань
Відповідальність за підтримку статус-кво	Відповідальність за зміни, що виникають
Відповідальність обмежена чітким переліком затверджених функцій	Відповідальність за коло міжфункціональних завдань
Робота виконується у стабільних організаційних структурах	Робота виконується у структурах, які діють в межах проектного циклу
Основна задача - оптимізація	Основна задача - вирішення конфліктів через переважання нестандартної творчої діяльності
Успіх визначається досягненням проміжних функціональних результатів	Успіх визначається досягненням встановлених кінцевих цілей
Обмежена мінливість, статичність умов і ситуацій	Внутрішньо властива проектній діяльності невизначеність

На думку Г.Л. Монастирського, організаційне проектування підприємства проходить такі етапи[26, С. 200]:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

В.М. Гриньова [8, с. 256] вважає, що організаційне проектування підприємства пов'язане з виконанням комплексу робіт зі створення підприємства, формування його структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою такого проектування є

забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства. Для цього необхідно, щоб діяльність підприємства проектувалася, регламентувалася, мала цілеспрямований характер, була нормована та забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

В.Ф. Кравченко [8, с. 195] розглядає організаційне проектування підприємства за такими етапами:

1. визначення місії підприємства;
2. оцінка зовнішніх і внутрішніх умов господарювання підприємства;
3. збір даних; 4. забезпечення залученості персоналу в процес переходу;
5. постановка цілей зміни;
6. здійснення змін і розвиваючі заходи;
7. оцінка та закріплення змін.

Найбільш змістовно етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві можемо зобразити наступним чином:

- I. планування цілей;
- II. попереднє проектування;
- III. ескізне проектування;
- IV. детальне проектування;
- V. розробка виконавчого проекту;
- VI. реалізація проекту.

Теорія бюрократії Макса Вебера є однією з класичних теорій у сфері управління, яка надала значний внесок у розвиток теорії організацій та управління. Основні внески теорії бюрократії М. Вебера в управління можуть свідчити що:

1. Вебер вважав, що бюрократична система повинна мати чітко визначені ланцюги командування, рівні влади та повноваження. Це дозволяє забезпечити стабільність та організованість в управлінні.

2. Вебер підкреслював важливість стандартизації процедур та правил в організаціях. Це сприяє уникненню відхилень в роботі та забезпечує однаковий підхід до вирішення проблем.
3. Вебер підкреслював важливість кваліфікації та професіоналізму працівників, а також їх здатність до виконання роботи відповідно до чітко визначених правил і процедур.
4. Вебер вважав, що раціоналізація робочих процесів та систематизація виробничих операцій дозволяють забезпечити більшу ефективність у виконанні завдань.
5. Вебер вважав, що ефективність організації залежить від чіткого поділу праці та спеціалізації обов'язків, що дозволяє кожному працівнику концентруватися на своїй функції.

Теорія бюрократії Макса Вебера, хоча і має свої переваги, також має свої недоліки, зокрема, вона може призвести до бюрократичної та недостатньо гнучкої системи управління, яка не завжди ефективно адаптується до змін в середовищі. Однак, її принципи все ще залишаються важливими та корисними для розуміння та покращення управлінських практик.

Теорія структурного підходу в управлінні – це методологія, яка акцентує увагу на структурі організації та її організаційних одиницях як ключовому факторі для досягнення ефективності та успіху в управлінні. Основні характеристики теорії структурного підходу:

1. Центральною ідеєю є розуміння та оптимізація структури організації, включаючи ланцюг командування, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами.
2. Теорія структурного підходу досліджує різні типи організаційних одиниць, такі як функціональні підрозділи, проектні групи, матричні структури тощо, з метою зрозуміння їхньої ефективності та впливу на організацію в цілому.

3. Структурний підхід покладає наголос на раціональність та логічність при побудові структури організації, з метою оптимізації функцій та досягнення цілей.
4. Враховується комплексність організації та взаємозв'язок між її різними елементами. Розглядаються взаємозв'язки між структурою, стратегією, культурою та процесами організації.
5. Структурний підхід розглядає можливості для гнучкості та адаптації структури організації до змін в середовищі, потребам ринку та стратегічним цілям.
6. Метою є систематизація процесів в організації через створення логічних і стабільних організаційних структур, які сприяють кращому керуванню та досягненню результатів.
7. Головна мета полягає в покращенні ефективності та результативності організації через оптимізацію її структури.

Ця теорія спрямована на створення більш організованих, логічних та ефективних структур управління, що відповідають потребам сучасного бізнесу та дозволяють краще управляти складністю організаційних процесів.

Теорія структурного підходу в сільському господарстві застосовує ті ж базові принципи, які характеризують структурний підхід в управлінні, адаптовані до специфіки сільського господарства. Основні риси цієї теорії:

1. Аналіз та створення оптимальних організаційних структур для сільськогосподарських підприємств з урахуванням особливостей виробництва, технологічних процесів, взаємозв'язку між різними галузями сільського господарства тощо.
2. Раціональний поділ праці та спеціалізація обов'язків і функцій між різними сільськогосподарськими секторами та підрозділами для підвищення ефективності та оптимізації результатів.
3. Визначення чітких процедур, стандартів і правил управління, виробництва та технологій для забезпечення стабільності, якості і ефективності в сільському господарстві.

4. Забезпечення гнучкості організаційних структур для адаптації до змін в аграрному середовищі, вимог ринку, нових технологій та інших зовнішніх факторів.
5. Зорієнтованість на оптимізацію використання ресурсів, таких як земля, людські ресурси, машини та технології, щоб досягти максимальної продуктивності та ефективності виробництва.
6. Систематичний підхід до організації та керування процесами в сільському господарстві з метою оптимізації виробництва та досягнення стратегічних цілей.

Ця теорія спрямована на покращення організаційних структур сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін у галузі сільського господарства.

Теорія контингентного управління - це підхід до управління, який стверджує, що ефективність організаційних практик залежить від взаємодії між внутрішніми характеристиками організації та зовнішнім середовищем. Згідно з цією теорією, немає єдиної "найкращої" методології управління, яка підходила б усім організаціям, оскільки ефективність методів управління залежить від контексту, в якому вони застосовуються.

Основні аспекти теорії контингентного управління та її значення:

1. Підхід передбачає, що ефективність управління залежить від унікальних характеристик кожної конкретної ситуації. Тому для досягнення успіху в управлінні необхідно враховувати особливості самої організації, її структуру, культуру, стратегію, ресурси та зовнішнє середовище.
2. Організації повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін у середовищі. Це передбачає здатність вибирати оптимальні методи та підходи управління в залежності від конкретної ситуації.
3. Підходить індивідуально до кожної організації, оскільки те, що працює для однієї організації, може бути неефективним для іншої через їхні унікальні особливості.

4. Звертає увагу на важливість здатності організацій адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
5. Застосування теорії контингентного управління передбачає дослідження та аналіз організаційних параметрів для визначення найбільш ефективних стратегій та методів управління.

Значення теорії контингентного управління полягає у тому, що вона допомагає керівникам та менеджерам розуміти, що немає універсального рішення для всіх ситуацій в управлінні. Вона надає можливість врахувати унікальність кожної організації та обирати стратегії управління, які найбільш відповідають конкретному контексту для досягнення успіху та ефективності.

Теорія організаційної культури суттєво зосереджується на невидимих аспектах та цінностях, що формуються в межах організації. Ця теорія вивчає уявлення, цінності, норми, символи, традиції та загальні вподобання, що створюють унікальний "дух" або атмосферу в організації. Організаційна культура є чимось більшим за структури та процеси; вона визначає, як працівники сприймають та взаємодіють у своєму оточенні.

Ця теорія описує такі ключові аспекти:

- Організаційна культура встановлює основні цінності, на яких базується поведінка та рішення в організації. Ці вірування формують те, що є важливим та прийнятним для працівників.
- Культура організації формує норми та стандарти, що визначають правила поведінки та спілкування серед працівників.
- Вона включає у себе символи, які представляють важливість та цінності організації, а також обряди або традиції, що зміцнюють культурні цінності.
- Культура значно впливає на стиль лідерства та керівництва в організації, що визначає ставлення до співробітників, прийняття рішень та комунікацію.
- Культура формує загальну атмосферу та створює особливе співробітництво, що впливає на тонкощі взаємодії між колективом.

Сутність теорії організаційної культури полягає в тому, що вона розглядає організацію як соціальну систему, де спільні цінності та норми визначають спосіб функціонування та взаємодії між працівниками. Ця культура може бути важливим фактором в успіху організації, впливаючи на ставлення працівників, їхню відданість, мотивацію та готовність до співпраці, що може відобразитися на результативності організації в цілому.

Теорія системного аналізу та дизайну є фундаментальною у сфері управління, оскільки вона створює основу для розуміння організацій як складних систем, що складаються з взаємодіючих та взаємозалежних елементів. Основне значення цієї теорії для управління підприємством полягає в таких аспектах:

1. Уявлення про системи. Теорія системного аналізу допомагає розглядати підприємство як складну систему, де елементи взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем. Це уявлення дозволяє більш повно розуміти внутрішні процеси та їх взаємозв'язок.
2. Розуміння взаємозв'язків через системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами підприємства, включаючи ресурси, процеси, людей та стратегії.
3. Застосування системного аналізу дозволяє створювати моделі та прогнозувати результати впливу змін в одному сегменті підприємства на інші його частини.
4. Оптимізація ресурсів шляхом аналізу системи підприємства, що можна здійснити оптимізацію використання ресурсів та підвищити ефективність його функціонування.
5. Системний підхід допомагає краще розуміти взаємодію між різними частинами підприємства, що сприяє ефективному управлінню змінами та впровадженню нововведень.
6. Застосування системного аналізу в управлінні дозволяє розглядати підприємство як єдину систему, що сприяє розробці та впровадженню стратегій.

Теорія системного аналізу та дизайну надає менеджерам і керівникам інструменти та методологію для комплексного розгляду підприємства як цілісної системи. Це допомагає уникнути узагальнень та недорозумінь в управлінні, сприяє більш раціональному прийняттю рішень та вирішенню проблем, а також допомагає у створенні більш оптимізованих та ефективних підприємств.

1.2. Теоретичні основи управління та прогнозування

Теоретичні основи управління та прогнозування включають в себе різноманітні концепції, методи та підходи, що допомагають керівникам та менеджерам в управлінні організаціями та прийнятті стратегічних рішень. Управління можна розглядати у світлі наступних теорій, а саме теорії бюрократії М. Вебера, яка заснована на ієрархічній структурі, формалізованих правилах і процедурах для керівництва організацією; теорії науки про управління Ф. Тейлора, як акценту на раціональному управлінні та оптимізації робочих процесів через науковий аналіз та стандартизацію роботи та теорії адміністративного управління Г. Файоля, як звернення до розуміння функцій керівника та організаційної структури.

Прогнозування включати в себе ряд методів, до яких можемо віднести методи кількісного прогнозування, які використовують математичні моделі, статистику та аналіз даних для прогнозування майбутніх подій, сценарійне планування, яке базується на розгляді можливих сценаріїв розвитку подій та їхніх наслідків для прийняття рішень та експертне прогнозування, яке використовує експертні знання та досвід для оцінки майбутніх подій або тенденцій.

Теоретичні основи управління та прогнозування надають фундамент для ефективного керівництва та стратегічного планування. Вони допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення, розробляти стратегії розвитку та

плани дій, а також прогнозувати та визначати майбутні тенденції для досягнення успіху в управлінні організаціями.

Сучасний менеджмент фактично вже відійшов від того, коли домінували уявлення про організаційну і управлінську діяльність як процес формування найбільш ефективних управляючих впливів суб'єкта на об'єкт управління і у все більшій мірі орієнтується на природні процеси розвитку. У межах теорії управління відбувається зміна фундаментальних парадигм, коли кібернетичний підхід, згідно з яким керуюча ланка, відповідно до своїх уявлень про ефективний вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище, поступається місцем синергетичному підходу, за якого керуюча ланка повинна синтезувати свої можливості щодо ефективного керування в класичному трактуванні із спроможністю до самоорганізації керованої системи. По суті концепція “суб'єкт - об'єкт управління” (примус) поступається місцем концепції “суб'єкт - суб'єкт управління” (самоорганізація). [14]

Менеджмент – це управління, уміння визначити стратегічні й тактичні цілі підприємства, організувати працівників на їхнє виконання поставлених завдань, використовуючи чинники виробництва та мотиви поведінки людей. Об'єктивна основа менеджменту – відокремлення управління від власності. Звідси і відмінності підприємництва від менеджменту.[7]

Управління - це направлена дія на об'єкт з метою вплинути на його стан або поведінку, у зв'язку зі зміною умов чи обставин. Менеджмент, у свою чергу, представляє собою самостійну область знань, що вимагає постійного глибокого розуміння та уважного освоєння. Це багатогранна система знань, що об'єднує науку, спеціалізовану діяльність і досвід, методи та форми управління інноваціями, що розвивається у сфері організаційно-управлінського мистецтва.

В сучасному світі знання в області менеджменту стають важливими для будь-якого фахівця. Управління - це двосторонній процес, який реалізується через взаємодію між керівником і тими, кого він керує, і в той же час через взаємодію між керівником і тим, кого він сам знаходиться під впливом. Таким

чином, суспільству потрібні кваліфіковані фахівці в галузі менеджменту, які мають культуру управлінського мислення.

Прогнозування показників має важливе значення для ефективного управління в будь-якій сфері діяльності, оскільки надає можливість передбачити майбутні тенденції, ризики та можливості, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії з мінімізацією негативних наслідків та максимізацією досягнення поставлених цілей.

Перш за все, прогнозування показників є необхідною складовою управління, оскільки дозволяє оцінити поточний стан справ та передбачити майбутні розвиткові тенденції. Це допомагає керівництву приймати своєчасні рішення та планувати стратегії згідно зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для управління підприємством або організацією, прогнозування показників є ключовим інструментом для:

1. Стратегічного планування – це означає, що прогнози допомагають визначити цілі на майбутнє, розробити стратегії та тактику для досягнення цих цілей.
2. Планування ресурсів, що в свою чергу на основі прогнозів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси та матеріальні активи.
3. Прийняття рішень, через уникнення потенційних проблем або вчасного реагування на зміни, дозволяючи приймати кращі рішення.
4. Управління ризиками, які дозволяють ідентифікувати можливі ризики та розробляти стратегії мінімізації їхнього впливу.
5. Оцінка продуктивності та досягнень через прогнози та порівняння фактичних результатів з прогнозованими, що допомагає оцінити ефективність стратегій та дій.

Крім того, прогнозування показників є важливим елементом управлінського обліку та аналізу, де використання статистичних методів, економетрики та експертних оцінок допомагає створити найточніші прогнози.

Усі ці аспекти підкреслюють значення прогнозування показників для успішного управління організаціями та підприємствами. Він дозволяє адаптуватися до змін у середовищі, уникати невдач та ефективно використовувати можливості для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне та поточне планування - це дві ключові складові управління, які відрізняються за своїм спрямуванням, терміновістю, обсягом та підходом до управління.

1. Стратегічне планування:

- Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу. Воно охоплює зазвичай терміни від 3-5 років і більше.
- Це планування на найвищому рівні управління, спрямоване на визначення мети, цілей, стратегій та напрямків розвитку організації для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.
- Включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення місії, визначення цілей, обґрунтування стратегій та розробку довгострокових планів.
- Відокремлене від поточних операцій, спрямоване на розробку шляху досягнення довгострокових цілей та позиціонування організації на ринку.

2. Поточне планування:

- Поточне планування орієнтоване на короткострокову перспективу. Воно фокусується на операційних аспектах і може включати плани на тиждень, місяць чи рік.
- Це планування, що фокусується на конкретних завданнях, операціях та поточних ресурсах для досягнення цілей організації в найближчій перспективі.
- Це більш деталізоване, конкретне планування, яке охоплює конкретні дії, завдання, бюджетування та контроль за виконанням завдань.

- Фокусується на оптимізації поточних процесів, управлінні ресурсами та вирішенні тих завдань, які виникають у моменті.

Отже, відмінність між стратегічним та поточним плануванням полягає в їхній тривалості, спрямованості, обсязі та підході до управління. Стратегічне планування спрямоване на довгострокову стратегію та напрямки розвитку, тоді як поточне планування фокусується на оптимізації поточних операцій та досягненні короткострокових цілей.

Управління, як процес управління ресурсами та організаційними структурами з метою досягнення певних цілей, є об'єктом дослідження для багатьох вчених у галузі управління. Вони розглядають його сутність з різних поглядів, що включає різні аспекти, методи та підходи. Ось огляд основних поглядів вчених на сутність управління:

1. Фредерік Тейлор (Frederick Taylor) відомий своєю теорією науки про управління, яка покладає акцент на раціоналізацію праці та оптимізацію процесів. За його думкою, управління - це наука, що ґрунтується на точних методах, систематичному плануванні та стандартизації.
2. Генрі Фейоль (Henri Fayol), видатний французький інженер та менеджер, який ввів концепцію функціональних обов'язків управління. Його принципи управління включають п'ять функцій: планування, організацію, командування, координацію та контроль.
3. Макс Вебер (Max Weber), який розробив концепцію бюрократії, у якій управління ґрунтується на чітких правилах, ієрархічній структурі та раціональному прийнятті рішень.
4. Мері Паркер Фоллетт (Mary Parker Follett) яєрез внесок у поглядах на управління як процес взаємодії та співпраці між працівниками, де управління відбувається у формі групових взаємовідносин.
5. Пітер Друкер (Peter Drucker), який підкреслював важливість стратегічного управління та лідерства, вказуючи на те, що успіх організації залежить від ефективного ведення.

6. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg), якого роботи акцентують на тому, що управління - це складний, неоднозначний процес, що вимагає поєднання різних ролей та навичок.

Усі ці вчені мають різні погляди на сутність управління, проте загальний підхід полягає в тому, що управління - це процес, що включає планування, організацію, координацію, контроль та співпрацю між людьми для досягнення поставлених цілей організації.

1.3. Методика дослідження

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни умов, в яких діє організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх удосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур стосовно КІ, що діють, та їх оцінювання. Визначаються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення цілей щодо КІ, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур із погляду їх відповідності системі цілей. У процесі

його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз пропонувананих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.



Рис. 1.2 Зміст загальних положень методології організаційного проектування інтегрованих корпоративних структур

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

Виокремлюють такі основні типи організаційних моделей [27]:

– математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);

– графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними й іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);

– натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти);

– математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

У процесі проектування організаційних структур управління вирішуються такі завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками системи;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження. У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно активно використовувати системний підхід, як метод пізнання та моделювання [25]. Він передбачає врахування зовнішніх та внутрішніх чинників оточення, які мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища організації/служби; технології діяльності в організації/служби; стратегічний вибір керівництва організації/служби щодо її цілей; поведінка

працівників організації/служби; розмір, форма та ієрархічний рівень організації/служби.

Зовнішнє середовище організації/служби характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення організації/служби визначається кількістю чинників, які впливають на проектування. Динамізм зовнішнього оточення організації/служби характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на її проектування.

Сучасні підходи до організаційного проектування передбачають три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво організації/служби. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації/служби, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість системи, централізація та децентралізація. Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організації/служби, – при індивідуальних і “організованих” споживачів ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах. Третя сфера стратегічного вибору – це рівень і територіальне розміщення. Вихід організації/служби у своїй діяльності за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

Основна мета регіональної промислової політики полягає в забезпеченні стійкого економічного зростання та розвитку на довгостроковій основі. Ця стратегія ґрунтується на сприянні структурним трансформаціям у сфері промисловості через впровадження технологічних та цифрових нововведень. Також вона включає реалізацію інвестиційних проєктів та вжиття заходів для подолання негативного впливу, що виник внаслідок пандемії COVID-19, на економічний розвиток Івано-Франківської області. Планується розвиток мережі індустріальних парків як ключових платформ для приваблення інвестиційних ресурсів та створення нових робочих місць.

Івано-Франківська область розташована в серці Європи, на південному заході України, в межах двох великих природно-географічних областей – Східноєвропейської рівнини та Східних Карпат. Цей регіон має кордони з Львівською на заході і півночі, Тернопільською на північному сході, Чернівецькою на південному сході, Закарпатською на південному заході та має прикордонні зв'язки з повітом Марамуреш в Румунії на півдні. Відстань до найближчих кордонів з країнами Європи становить від 250 до 300 км, що сприяє розвитку транспортно-логістичних зв'язків з країнами Європи. Область має площу 13,9 тисяч квадратних кілометрів, що становить 2,3% території України, і займає 22-е місце серед регіонів країни.

За адміністративним поділом, область включає 14 районів та 6 міст обласного значення. На території Івано-Франківщини знаходиться 804 населені пункти, із них 240 налічуються як гірські. Серед загальної кількості населених пунктів виявляються: 15 міст, 24 селища міського типу та 765 сіл та селищ.

Територія Івано-Франківської області представлена різними тектонічними структурами та геологічними умовами, що впливає на різноманіття рельєфу та умов у межах області. Розподілена на три основні частини: північну – Подільську височину (до 430 м), вздовж правого берега Дністра – Передкарпатське низькогір'я та гірську – Українські Карпати (майже половина площі області). Гірські масиви та хребти простягаються у південно-східному напрямку та перетинаються поперечними та поздовжніми долинами, такими як Горгани (вершина Сивуля, 1 836 м), Покутсько-Буковинські Карпати; на південному напрямку – Гринявські та Чивчинські гори.

Клімат області є помірно-континентальним з виразним зволоженням у гірських районах та достатнім на рівнинній частині. Властивий м'яка зима з відлигами, нестійка тривала весна, помірне літо та тепла осінь. У рівнинних районах області переважають північно-західний (32%) та південно-східний (22%) напрямки вітру протягом року. Зимою в горах утворюється стійкий сніговий покрив, тоді як на рівнині часті відлиги можуть спричинити повне розтанування снігу. Тривалість періоду із сніговим покривом коливається від 80 днів на рівнині до 120 в горах. Деякі вершини зберігають сніг аж до літа. Середня висота снігового покриву становить 16–19 см на рівнині та до 60 см у горах.

Отже, кліматичні особливості цієї території полягають у м'якому температурному режимі, що створює сприятливі умови для проживання та рекреації населення, а також у тривалому періоді із сніговим покривом, що сприяє розвитку зимової рекреації.

Таблиця 2.1 відображає структуру підприємств за різними секторами господарства та їхню розміщену величину за кількістю та відсотками у межах області.

Сільське, лісове та рибне господарство має присутність у всіх категоріях підприємств, але переважають малі та мікропідприємства (відповідно 96,3% та 88,6%). Промисловість відзначається також великою кількістю малого та мікрорівня підприємств (91,5% та 73,6%). У будівництві домінує мале

підприємство, яке складає 97,9%. Оптова та роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, мають найбільший відсоток мікропідприємств (97,8%).

Таблиця 2.1. **Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021 році [37]**

Галузь	У тому числі							
	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості
Усього	11	0,1	337	4,3	7445	95,6	6493	83,3
Сільське, лісове та рибне господарство	2	0,2	27	3,5	752	96,3	692	88,6
Промисловість	5	0,4	115	8,1	1295	91,5	1041	73,6
Будівництво	-	-	22	2,1	1042	97,9	906	85,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1	0,1	39	2,1	1787	97,8	1607	88,0

Такий розподіл свідчить про те, що у сільському, лісовому та рибному господарстві переважають невеликі підприємства, що характерно для цієї сфери. Промисловість також має значну кількість малих та мікропідприємств. У будівництві та сфері оптової та роздрібною торгівлі та ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів переважають невеликі та мікропідприємства.

Ці дані можуть свідчити про те, що в окремих галузях підприємства поділені на менші рівні, що може відображати децентралізовану природу бізнесу в окремих галузях області.

Таблиця 2.2. **Індекси сільськогосподарської продукції [37]**

Рік	Господарства усіх категорій		
	продукція сільського господарства	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2019	97,2	94,2	101,6

2020	103,5	105,9	100,3
2021	105,5	113,6	93,8

Таблиця 2.2 відображає індекси сільськогосподарської продукції за роками та розбивкою на продукцію рослинництва та тваринництва. Усі індекси більше за 100, що може свідчити про зростання обсягу сільськогосподарської продукції в порівнянні з базовим роком, який використовується як 100.

У 2019 році господарства усіх категорій мали індекс 97,2, що вказує на менший обсяг продукції в порівнянні з базовим роком. Проте, вже в 2020 та 2021 роках спостерігалось зростання індексу до 103,5 та 105,5 відповідно.

Продукція рослинництва виявляє стабільний та постійний ріст з 94,2 у 2019 році до 113,6 у 2021 році. Це свідчить про зростання виробництва рослинницької продукції у порівнянні з базовим роком.

Натомість, продукція тваринництва виявила меншу стабільність. Після підйому у 2020 році до 105,9, індекс у 2021 році склав 93,8, що свідчить про зниження виробництва тваринницької продукції в порівнянні з базовим роком.

Загалом, рослинництво відзначається стабільним ростом, тоді як тваринництво було менш стійким, показавши певне зниження у 2021 році.

Агропромисловий комплекс Прикарпаття має значний вплив на економічний розвиток регіону та забезпечує населення продовольством. Він складає понад 12% валової доданої вартості регіону та забезпечує зайнятість для 28% працездатного населення.

У сільському господарстві Івано-Франківщини працюють 597 сільськогосподарських підприємств, включаючи 414 фермерських господарств і майже 257 тисяч особистих селянських господарств.

Розвиток цієї галузі сприяється належним рівнем оплати праці. У січні-листопаді 2021 року середня заробітна плата працівників у сільськогосподарських підприємствах області склала 16 270 грн (у порівнянні з 11 499 грн по всій Україні).

Обсяг сільськогосподарського виробництва за 2021 рік збільшився на 3,6% порівняно з попереднім роком. Продукція рослинництва зросла на 10,4%, а тваринництва зменшилася на 6,3%.

У 2021 році аграрії Прикарпаття зібрали 946,2 тис. тонн зернових та зернобобових культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи, жита, вівса, гречки та зернобобових культур.

Також було зібрано 1024,0 тис. тонн картоплі, 190,5 тис. тонн овочів, 68,1 тис. тонн ріпаку, 118,0 тис. тонн сої, 92,1 тис. тонн соняшнику, що забезпечує продовольчу безпеку регіону.

Таблиця 2.3. Виробництво сільськогосподарських культур за категоріями господарств у 2022 році

Показники	Площа зібрана, га		Обсяг виробництва (валовий збір), ц	
	2022	2022 у % до 2021	2022	2022 у % до 2021
Культури зернові та зернобобові“	144709	93,5	8437532	83,6
у тому числі				
пшениця	54353	114,6	2729928	115,8
ячмінь	23538	93,4	1049666	95,6
кукурудза	55208	78,3	4378364	68,9
Соняшник	40998	128,8	1139298	125,6
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	18622	94,5	702164	103,1
Соя	48430	118,8	1323957	111,3
Картопля	60471	101,0	10462308	102,2
Культури овочеві відкритого ґрунту	10903	100,6	1949303	103,3
Культури плодові та ягідні	8526 ³	97,4	575149	94,7

Таблиця 2.3 вказує на виробництво сільськогосподарських культур у 2022 році за різними категоріями господарств. Основні показники, такі як площа зібрана та обсяг виробництва (валовий збір), подані для різних видів культур.

Найбільше зернових та зернобобових культур було зібрано на площі 144709 га, що становить 93,5% в порівнянні з 2021 роком. У цій категорії пшениця має найвищий приріст у виробництві (114,6%), ячмінь та кукурудза також зазнали зростання.

Соняшник та соя також відзначаються значним зростанням виробництва - 128,8% та 118,8% відповідно.

Картопля та овочі відкритого ґрунту також показують стабільні результати, з легким зростанням у порівнянні з попереднім роком.

За загальними показниками, більшість культур показують позитивні тенденції у виробництві, що свідчить про стабільний або зростаючий рівень сільськогосподарської діяльності у 2022 році.

Сільськогосподарські підприємства виробили 138,3 тис. тонн м'яса, 392,8 тис. тонн молока, 275,8 млн яєць, 19 тонн вовни, що відображає певний потенціал для подальшого розвитку харчової та переробної промисловості.

245 виробників харчових продуктів області використовують систему управління безпечністю харчових продуктів, що підтверджує їхню відповідність стандартам якості та безпеки.

Зусилля з розвитку аграрного сектору підтримуються фінансовими коштами з державного та обласного бюджетів. У минулому році сільськогосподарські товаровиробники отримали 103,4 млн гривень з держбюджету.

Таблиця 2.4. Урожайність сільськогосподарських культур за категоріями господарств у 2022 році, ц з 1 га площі зібраної

Культура	Роки	
	2022	2022 у % до 2021
Культури зернові та зернобобові	58,3	89,4
у тому числі		
пшениця	50,2	101,0
ячмінь	44,6	102,5
кукурудза	79,3	87,9
Соняшник“	27,8	97,5
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	37,7	109,0
Соя	27,3	93,5
Картопля	173,0	101,2
Культури овочеві відкритого ґрунту	178,8	102,7
Культури плодові та ягідні	76,1	97,2

Таблиця 2.4 надає інформацію про урожайність сільськогосподарських культур за категоріями господарств у 2022 році, виражену у центнерах з 1 гектара зібраної площі. Урожайність культур зернових та зернобобових становить 58,3 ц/га, що складає 89,4% від показників 2021 року. Пшениця та

ячмінь показали певний приріст урожайності, в той час як кукурудза має менший врожай у порівнянні з попереднім роком.

Серед інших культур, картопля та овочі відкритого ґрунту мають високу урожайність - 173,0 ц/га та 178,8 ц/га відповідно. Культури плодів та ягідні показують менший врожай в порівнянні з попереднім роком, але все ще зберігають досить стабільний рівень.

Загалом, більшість культур демонструють деяке зменшення урожайності у порівнянні з попереднім роком, але в цілому вирощування сільськогосподарських культур залишається продуктивним у 2022 році.

Додаткові кошти, насамперед, були спрямовані на розвиток фермерства та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів для реалізації конкретних проєктів у галузі.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив "Селекціонер" (код ЄДРПОУ 42954416) здійснив придбання міні-трактора та 97 нуклеусів для збереження генофонду популяції карпатських бджіл.

Фермерське господарство Марії Дмитрівни Маротчак (код ЄДРПОУ 43774445) придбало холодильні агрегати для зберігання сиру та масла, а також насосну станцію для холодної води для виготовлення молочної продукції.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив "Снідавка" (код ЄДРПОУ 42164608) вклав кошти у холодильне обладнання для зберігання твердих та м'яких сирів, а також масла.

Фермерське господарство "Подільська гора" (код ЄДРПОУ 44320189) здійснило покупку доїльної установки для механізації процесу доїння корів та охолодження молока.

Проаналізуємо основні показники галузі тваринництва, оскільки воно досить добре розвинуте в області.

Таблиця 2.5 показує кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня, а саме у 2022 році кількість великої рогатої худоби складає 101,6 тис. голів, що є відхиленням на -15,7% від показників 2020 року. Кількість корів також зменшилася, досягнувши 61,9 тис. голів, що відповідає відхиленню на -16,7% в

порівнянні з 2020 роком. Кількість свиней у 2022 році становить 303,8 тис. голів, що є невеликим зростанням на 99,2% порівняно з 2020 роком. Кількість птиці свійської складає 3948,7 тис. голів, що відповідає відхиленню на -8,2% від показників 2020 року.

Таблиця 2.5. Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня, тис. голів

Показники	роки			Відхилення 2022/2020, %
	2020	2021	2022	
велика рогата худоба	120,5	110,2	101,6	84,3
у тому числі корови	74,3	67,4	61,9	83,3
свині	306,1	287,5	303,8	99,2
вівці та кози	26,8	28,3	28	104,5
птиця свійська	4300,3	4045,5	3948,7	91,8

Загальною тенденцією є зниження кількості великої рогатої худоби та птиці свійської, тоді як кількість свиней, вівці та кіз показують певне зростання. Хоча тваринництво є важливим сегментом сільського господарства, оскільки гармонійне виробництво і рослинницької і тваринницької продукції здатне оптимізувати витрати підприємств та зробити закритий цикл виробництва. При наявності двох галузей спрощується оперативне планування та пришвидшується система управління за рахунок скорочення виробничих зв'язків та завдань в процесі.

Фермерське господарство Івана Васильовича Мартищука (код ЄДРПОУ 22186270) закупило трактор до 50 к.с. для механізації заготівлі кормів для худоби.

Фермерське господарство "Юкрейн Агро" (код ЄДРПОУ 40722918) інвестувало у обладнання для догляду за вівцями.

Фермерське господарство "Степан Мельничук-1" (код ЄДРПОУ 41901819) придбало обладнання для сироварного цеху.

Сільськогосподарські товаровиробники засадили плодові та ягідні культури на площі 44,6 гектара, включаючи яблуні, фундук, малину, чорницю, смородину та полуницю.

У регіоні діє 134 сільськогосподарських кооперативи, з яких 2 були створені у минулому році. Кожне з 85 сімейних ферм утримує 5 чи більше корів.

Таблиця 2.6. **Виробництво основних видів продукції тваринництва**

Показники	роки			Відхилення 2022/2020, %
	2020	2021	2022	
забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	94,5	97,2	97,8	103,5
обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	410,5	393,3	370	90,1
кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	556,8	275,8	265,6	47,7
обсяг виробництва (валовий настриг) вовни, т	20	20	21	105,0

Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, зросла на 3,5% у 2022 році порівняно з 2020 роком, досягнувши 97,8 тис. тонн. Це свідчить про певне зростання виробництва м'яса. Обсяг виробництва молока в 2022 році склав 370 тис. тонн, що становить 90,1% порівняно з 2020 роком. Зменшення цього показника може свідчити про певні труднощі або зміни в галузі молочного скотарства. Кількість одержаних яєць від птиці свійської в 2022 році зменшилася на 47,7% порівняно з 2020 роком, досягнувши 265,6 мільйонів штук. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміни у попиту чи ефективності виробництва.

2.2. Аналіз основних економічних показників сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

Аналіз кадрового потенціалу охоплює багатоаспектну оцінку кваліфікації, досвіду, мотивації та потенціалу працівників або учнів. Цей процес дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрового складу, що в свою чергу впливає на загальну продуктивність та ефективність організації.

Аналіз кадрового потенціалу на рівні освіти є особливо важливим у контексті формування команди навчального закладу. Спроможність студентів реалізовувати свій потенціал, їхні академічні досягнення, участь у екстракурікулярних заходах та лідерські якості визначають здатність навчального закладу до формування конкурентоспроможних фахівців.

Характеристика кадрового потенціалу підприємств означає аналіз та опис ключових аспектів робочої сили або кадрового складу підприємства. Ця оцінка включає в себе різноманітні параметри та характеристики, які стосуються працівників, такі як їх кількість, кваліфікація, досвід, мотивація та інші фактори, що визначають ефективність роботи персоналу.

Аналіз кадрового потенціалу дозволяє підприємствам ліпше розуміти свої можливості та слабкі сторони в управлінні персоналом. Це допомагає розробити стратегії для покращення ефективності роботи команди та досягнення цілей підприємства.

Таблиця 2.7. Характеристика кадрового потенціалу підприємств за районами, 2022р. [37]

	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Витрати на оплату праці, тис.грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн.
Івано-Франківська область	7793	109923	107819	13550187,9	159044346,1
Верховинський	79	892	859	99810,6	290577,1
Івано-Франківський	5058	68777	67551	8502346,7	91509302,7
Калуський	1152	20957	20627	2918932,4	41259096,7
Коломийський	916	10599	10258	1041307,6	7676382,1
Косівський	207	2324	2236	225468,6	1163783,8
Надвірнянський	381	6374	6288	762322,0	17145203,7

Таблиця 2.7 надає характеристику кадрового потенціалу підприємств за районами Івано-Франківської області. Давайте здійснимо короткий аналіз:

Найбільше діючих підприємств в Івано-Франківській області розташовано в Івано-Франківському та Калуському районах, з великою кількістю в Коломийському. Загальна кількість зайнятих працівників найвища в Івано-Франківському та Калуському районах.

Кількість найманих працівників є суттєвою в Івано-Франківському, Калуському та Надвірнянському районах. За обсягом витрат на оплату праці виділяються Івано-Франківський та Калуський райони, що може свідчити про велику економічну активність цих районів. За обсягом реалізованої продукції також лідирують Івано-Франківський та Калуський райони, що може бути пов'язано з великими підприємствами та розвиненим виробництвом.

Загальний аналіз вказує на нерівномірний розподіл кадрового потенціалу та економічної активності між різними районами області.

Аналіз фінансів є ключовим інструментом для керівництва та інвесторів, спрямованим на розкриття ефективності фінансового управління та загального фінансового стану організації.

Основні фінансові показники підприємств відображають його фінансову стійкість, прибутковість, ліквідність та загальну фінансову продуктивність. У цьому контексті, ретельний аналіз таких показників, як оборотність активів, рентабельність, ліквідність та фінансовий план, дозволяє зрозуміти, наскільки компанія ефективно використовує свої ресурси, генерує прибуток та відповідає вимогам забезпечення фінансової стабільності.

Таблиця 2.8. Основні фінансові показники підприємств Івано-Франківської області

	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Усього	-6589121,2	75,6	10873068,2	24,4	17462189,4
по великих підприємствах	-4452964,0	85,7	3060758,0	14,3	7513722,0
по середніх підприємствах	-3957907,5	72,1	4430411,9	27,9	8388319,4
по малих підприємствах	1821750,3	75,8	3381898,3	24,2	1560148,0
у т.ч. по мікропідприємствах	-169665,0	74,5	1061787,3	25,5	1231452,3
у тому числі сільське, лісове та рибне господарство	2227279,3	83,8	2541643,5	16,2	314364,2
по великих підприємствах	886464,0	100,0	886464,0	-	-
по середніх підприємствах	884629,9	87,5	895219,3	12,5	10589,4
по малих підприємствах	456185,4	83,6	759960,2	16,4	303774,8
у т.ч. по мікропідприємствах	-100130,6	82,7	196809,7	17,3	296940,3
промисловість	-5260567,8	74,7	4442285,2	25,3	9702853,0

по великих підприємствах	-6304323,0	66,7	1209399,0	33,3	7513722,0
по середніх підприємствах	892787,5	73,0	2442052,6	27,0	1549265,1
по малих підприємствах	150967,7	74,9	790833,6	25,1	639865,9
у т.ч. по мікропідприємствах	-294345,6	72,8	167837,7	27,2	462183,3

Таблиця 2.8 надає основні фінансові показники підприємств Івано-Франківської області. Усього область відзначається негативним фінансовим результатом у розмірі -6 589 121,2 тис.грн. Більшість цього результату припадає на великі та середні підприємства. 75,6% підприємств отримали прибуток, тоді як 24,4% зазнали збитків. Великі підприємства демонструють вищий відсоток прибутковості (85,7%). Великі підприємства забезпечують найбільший негативний фінансовий результат, тоді як малі підприємства мають позитивний фінансовий внесок.

Сільське, лісове та рибне господарство відзначається високим відсотком прибутковості (83,8%). У промисловості найбільший фінансовий результат відзначається у великих підприємствах.

Загальною тенденцією є негативний фінансовий результат більшості підприємств області, проте великі підприємства у промисловості та середні у сільському господарстві мають значний внесок у загальний фінансовий результат.

Таблиця 2.9. Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств

Галузь	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Усього	6,2	11,7	-6,4	-12,6
сільське, лісове та рибне господарство	12,3	29,4	18,5	6,2
промисловість	7,5	12,8	-9	-16,5
будівництво	5,6	2,8	2,9	-2,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	11	25,4	11,5	0,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1,7	-0,8	-1,8	-3,5
тимчасове розміщування й організація харчування	45,1	27,1	-44,6	-89,7

інформація та телекомунікації	4,8	4,1	7,3	2,5
фінансова та страхова діяльність	5,7	14,4	7,8	2,1

Таблиця 2.9 показує рентабельність підприємств різних галузей та дає змогу їх порівняти для кращого розуміння місця відповідної галузі у забезпеченні конкурентоздатності регіону.

Рівень рентабельності для всіх видів діяльності в області показує від'ємний тренд, зниження з 11,7% у 2021 році до -6,4% у 2022 році. Галузь сільського господарства відзначається позитивним рівнем рентабельності, проте спостерігається зменшення з 29,4% у 2021 році до 18,5% у 2022 році. Рентабельність у промисловості від'ємна, і вона погіршилася з 12,8% у 2021 році до -9% у 2022 році.

Деякі галузі, такі як оптова та роздрібна торгівля, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, показують певний ріст рентабельності.

Загальна тенденція вказує на відсутність стабільності та виклики у фінансовому стані підприємств в області, зокрема в сферах тимчасового розміщення, транспорту та промисловості.

2.3. Державна підтримка як елемент оперативного прогнозування

Державна підтримка може впливати на економіку та бізнес у різних сферах. Включення цього елемента у процес оперативного прогнозування може бути важливим для бізнесу та галузей, що залежать від державних ініціатив та підтримки.

Державна підтримка може включати фінансові стимули, такі як субсидії, пільги або гранти. Під час оперативного прогнозування важливо враховувати можливість отримання цих ресурсів та їх вплив на фінансове становище компанії. Різноманітні податкові стимули часто надаються компаніям для

підтримки певних видів діяльності або інвестицій. Прогнозування податкових вигід може впливати на стратегії оптимізації податків та прийняття рішень. Зміни у законодавстві та регулюванні можуть суттєво впливати на операційний середовище компанії. Врахування можливих змін та їх впливу на діяльність важливо для оперативного управління.

Деякі галузі можуть бути більш залежними від державної підтримки, наприклад, відновлювана енергетика чи технології майбутнього. Прогнозування змін у галузевій стратегії може бути важливим аспектом оптимізації бізнес-процесів. Державна підтримка для досліджень та розвитку може стати фактором, що впливає на можливості впровадження нових технологій та інновацій. Це важливо враховувати при прогнозуванні напрямків розвитку.

Інтеграція цих аспектів у модель оперативного прогнозування дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на зміни в економічному та правовому середовищі, а також максимізувати вигоди від можливостей державної підтримки.

Таблиця 2.10. Державна підтримка АПК Івано-Франківської області у 2019 - 2021 роках, млн.грн. [37]

Вид підтримки	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019, %
Техніка	2,8	7,3	13,8	495,9
Кредити	6,7	18,1	17,0	254,2
Сади	17,0	20,6	47,3	278,1
Фермерство	6,4	3,5	5,6	88,8
Тваринництво	59,1	35,2	19,0	32,2
Гречка			0,6	
Сплата ЄСВ			0,01	
Всього	92,0	84,7	103,4	112,4
К-сть підприємств	229	186	190	83,0

Таблиця 2.10 відображає динаміку державної підтримки сільськогосподарського сектору (АПК) Івано-Франківської області у 2019-2021 роках. Давайте проведемо аналіз загальних тенденцій:

Загальна сума державної підтримки зросла з 92,0 млн грн у 2019 році до 103,4 млн грн у 2021 році, що відзначає зростання на 12,4%. Кількість підприємств, що отримують державну підтримку, зменшилася з 229 у 2019 році до 190 у 2021 році, що може вказувати на зміни у структурі та розподілі підтримки. Підтримка на купівлю техніки та обладнання значно зросла, показавши збільшення на 395,9% з 2,8 млн грн у 2019 році до 13,8 млн грн у 2021 році.

Сума кредитної підтримки також зросла, але менше виразно, на 154,2%, від 6,7 млн грн у 2019 році до 17,0 млн грн у 2021 році. Підтримка садівництва значно зросла на 178,1%, в той час як підтримка фермерства зменшилася на 11,2%. Підтримка галузі тваринництва втратила значну підтримку, скоротившись на 67,8%.

Загальна тенденція вказує на зростання державної підтримки для сільськогосподарського сектору в області, зокрема в напрямках технічної підтримки та кредитів, однак зміни в структурі підтримки в різних галузях свідчать про зміну пріоритетів.

Таблиця 2.11. Державна підтримка рослинництва Івано-Франківської області у 2019 - 2021 роках, млн грн

Вид підтримки	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019, %
Сади	17,0	20,6	47,3	278,1
Саджанці	8,3	6,8	9,0	108,9
Техніка для саду		2,4	0,4	
Нове будівництво холодильників	8,7	10,6	21,8	250,7
Лінії ШЗ		0,9	16,0	

Таблиця 2.11 показує, що підтримка для садівництва значно зросла, від 17,0 млн грн у 2019 році до 47,3 млн грн у 2021 році, що відзначає вражаючий ріст на 178,1%. Сума підтримки для саджанців відбулася з 8,3 млн грн у 2019 році до 9,0 млн грн у 2021 році, що вказує на невелике зростання на 8,9%.

У 2020 році зазначено підтримку у вигляді техніки для саду в розмірі 2,4 млн грн, а в 2019 та 2021 роках немає відомостей. Важливо відзначити, що відсутність даних у певних роках може вплинути на повноту аналізу.

Державна підтримка галузі тваринництва має велике значення для сталого розвитку цієї галузі і сільськогосподарського сектору в цілому. Підтримка у вигляді субсидій, кредитів, податкових пільг і інших економічних інструментів може сприяти ефективному веденню тваринницької діяльності, зменшити фінансові ризики та стимулювати розвиток галузі.

Інвестиції у технічні та наукові інновації для тваринництва можуть поліпшити умови утримання тварин, збільшити виробничий вихід та покращити якість продукції. Державна підтримка може сприяти збалансованому розподілу ресурсів у тваринництві, включаючи виробництво м'яса, молока, яєць, шерсті та інших продуктів, що є важливим для забезпечення різноманітності та стійкості галузі. Підтримка може сприяти створенню робочих місць, підтримці сільських громад та збалансованому розвитку сільських територій. Крім того, вона може сприяти впровадженню екологічності та сталого виробництва в тваринництві.

Таблиця 2.12. Державна підтримка галузей Івано-Франківської області у 2019 - 2021 роках, млн грн

Вид підтримки	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019, %
Фермерство	6,4	3,5	5,6	88,8
Утримання корів		1,7	3,7	
Субсидування нових фермерів	0,3	0,6	1,4	416,0
Субсидування старих фермерів	1,4	0,2		0,0

Насіння	0,6	0,1		0,0
Техніка	1,3	0,1		0,0
Здешевлення кредитів	0,2	0,004		0,0
Кредити УДФ	2,4	0,7	0,5	20,9

Підтримка тваринництва може впливати на забезпечення національної продовольчої безпеки, забезпечуючи стабільне виробництво м'яса, молока та інших продуктів тваринництва. В цілому, державна підтримка є важливим фактором для розвитку тваринництва, особливо у контексті змін у глобальних ринкових умовах та вимог до сталості сільськогосподарського сектору.

Сума підтримки для фермерства зросла на 88,8%, від 6,4 млн грн у 2019 році до 5,6 млн грн у 2021 році. Це свідчить про певне зростання інтересу та підтримки фермерських господарств. Утримання корів отримало підтримку у вигляді субсидій, збільшившись з 1,7 млн грн у 2020 році до 3,7 млн грн у 2021 році. Субсидії для нових фермерів зросли значно, на 316%, з 0,3 млн грн у 2019 році до 1,4 млн грн у 2021 році. Субсидії для старих фермерів відображаються у 2020 році. Загальна тенденція вказує на зростання державної підтримки для фермерства та тваринництва, особливо для нових фермерів та утримання корів. Ці заходи можуть сприяти розвитку галузі та підвищенню ефективності виробництва.

Таблиця 2.13. Державна підтримка галузі тваринництва Івано-Франківської області у 2019 - 2021 роках, млн грн

Вид підтримки	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019, %
Тваринництво	59,1	35,2	19,0	32,2
Придбання племінної худоби	2,8	21,9	6,0	217,1
Утримання овець - кіз			0,9	
Приріст корів			1,4	
Бджоли		12,8	10,7	

Утримання корів	6,8			0,0
Дотація на молодняк	48,8			0,0
Будівництво	0,7	0,5		0,0

Дані таблиці 2.13 демонструють підтримку галузі тваринництва і свідчать, що загальна підтримка галузі тваринництва зменшилась з 59,1 млн грн у 2019 році до 19,0 млн грн у 2021 році, що становить зменшення на 32,2%. Це може вказувати на зміни в пріоритетах державної політики. Суттєвий зріст в підтримці придбання племінної худоби з 2,8 млн грн у 2019 році до 21,9 млн грн у 2020 році, але зниження до 6,0 млн грн у 2021 році. Незважаючи на зменшення, ця категорія залишається однією з найбільш суттєвих.

«Доступні кредити 5-7-9%»: аграрії Івано-Франківщини залучили 1,03 млрд гривень кредитних коштів

Значне здорожчання матеріально-технічних ресурсів, які використовуються в сільськогосподарському виробництві і порівняно низькі закупівельні ціни на агропродукцію призводить до вимивання обігових коштів сільгосп підприємств, унеможлиблює придбання нових основних засобів взамін тих, що відпрацювали встановлені терміни експлуатації.

Аграрії все частіше залучають кредитні ресурси для поповнення обігових коштів, придбання основних засобів та інше.

Найбільш вигідною можливістю залучити позичкові кошти для сільгосптоваровиробників є участь у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9 %».

Зокрема, етапом на 28.11.2022 року 308 сільськогосподарських підприємств Івано-Франківщини залучили понад 1,03 млрд грн кредитів, у тому числі за програмою портфельних гарантій держави 80 % - 193,8 млн грн.

Державна підтримка є особливим елементом організаційного планування і має значний вплив на обсяги планованих ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Формування віртуальних організацій як метод організаційного планування

Ми живемо в період революційних цивілізаційних, соціальних та економічних змін, які є результатом технологічного гіперприскорення останніх років. Невизначеність, відсутність стабільності, непередбачуване майбутнє і нестримне зростання конкуренції змушують нас боротися і протистояти стресам.

Основною структурою, яка формує спосіб організації підприємств, стає суспільство. Зміни в навколишньому середовищі викликають зміни на підприємстві, що змушує відійти від традиційного сприйняття організації та її менеджменту. На хвилі широкої дискусії, яка останнім часом точиться в багатьох колах, як науковців, так і практиків, знову і знову виникає питання, чи можливо розробити механізми чи концепції, які передбачають здатність підприємств виживати в постійно мінливому середовищі. Відповіддю на це питання, на думку науковців, може бути створена на основі віртуальної організаційної структури модель гнучкого підприємства, яке адаптується до постійних і непередбачуваних змін, що відбуваються в середовищі. Все більше і більше компаній цінують бізнес-модель, в якій концепція віртуального підприємства є точкою відліку.

Соціально-економічні зміни останніх років суттєво вплинули на функціонування підприємств. Мінливість навколишнього середовища означає, що організація повинна постійно визнавати зміни в поведінці клієнтів, конкуренції, розвитку суспільства і технології, і робити висновки на постійній основі (або краще заздалегідь) для свого власного виживання і розвитку. Щоб зберегти конкурентну перевагу на ринку, підприємство має адаптувати свою

бізнес-модель до мінливого середовища. Модель ведення бізнесу в організаційних структурах, розподіл завдань і компетенцій необхідно постійно вдосконалювати.

Існує багато плутанини навколо терміну віртуальна організація. Це багатовимірна конструкція, що ускладнює її визначення та тлумачення. Зокрема, проблема стосується чіткого визначення терміну віртуальний авторами-представниками управлінської та суміжних наук, у тому числі насамперед інформатики, психології та соціології. На думку авторів, виникла методологічна плутанина, яка іноді призводить до суперечливих думок і навіть суперечок щодо того, що насправді являють собою віртуальні організації і, відповідно, які методи вивчати, а потім вдосконалювати.

Зокрема, плутанину навколо концепції віртуальної організації викликають такі фактори:

□ Існує багато визначень терміну віртуальний/віртуальність/віртуалізація.

□ Науки про менеджмент є міждисциплінарними за своєю природою і залежать від різноманітних напрямків досліджень.

□ Відбувається передача наукових досягнень з інших країн або наук без чіткого зазначення походження та значення понять, що обговорюються.

Незважаючи на те, що концепція віртуальної організації стає все більш і більш широко відомою, теорія і практика показують, що єдине загальновизнане визначення все ще далеке від прийняття. Однак, неважливо і не дуже ймовірно, що практики управління приймуть загальноприйнятне визначення віртуального підприємства. Необхідно прийняти терміни, які має сенс у контексті обставин організації та використовується послідовно в усіх процесах. Не менш важливо, щоб члени організації чітко розуміли прийняте визначення і могли визначити та пояснити значення концепції віртуальної організації.

Сучасні ідеї, концепції та теорії менеджменту підкреслюють роль знань в ефективному функціонуванні організації. Тому більше уваги приділяється

розвитку співробітників – інженерів знань, що дозволяє їм підвищувати як свої компетенції (в тому числі знання), так і компетенції всієї організації.

Знання та інформація будуть важливими факторами конкурентоспроможності компанії в майбутньому. Характерною рисою майбутньої епохи стане визнання знань як вирішального фактора виробництва, а вміле управління знаннями стане інструментом, що відкриває перед підприємством нові горизонти.

Віртуальна організація – це організація, яка навчається (тобто така, яка здатна самопізнати, розуміти свої проблеми та вдосконалюватися), постійно адаптуючись до мінливого середовища (соціального, економічного, технологічного, правового), здатна передбачати майбутні умови роботи, адаптуючись до навколишнього середовища швидше, ніж конкуренти.

Віртуальні організації мають фундаментальну особливість: їхньою областю є менеджери знань. Менеджер знань – це, перш за все, опора, тобто цілісна особистість із сильною ідентичністю, яка знає, хто вона така, вірить у себе та свої можливості, здатна швидко адаптуватися до мінливих умов, оскільки вміє вчитися та використовувати свої таланти та навички; крім того, він контролює себе, свої емоції та має відмінні навички міжособистісного спілкування, завдяки яким ефективно співпрацює в мережі та в групі.

Знання у віртуальній організації є основним чинником її функціонування та розвитку. Це джерело отримання конкурентних переваг і створення матеріальних ресурсів. Менеджер-творець на основі своїх знань і наявних знань про ситуацію прийняття рішень в організації та її оточенні приймає рішення.

Технологічний прогрес і мінливість поведінки споживачів і конкурентів означають, що підприємства повинні все більше поглиблювати та залучати свої компетенції до розробки та виведення на ринок нових продуктів.

Для підвищення ймовірності успіху стратегії впровадження нового продукту на підприємстві слід створити відповідні умови, які багато в чому визначають ефективне управління процесом впровадження. Перспектива впровадження особливо цікава, оскільки найважливіші детермінанти розробки

нового продукту є основними важелями довгострокового успіху компанії. Тому адаптується нова парадигма компанії, яка припускає, що досягнення максимально можливої гнучкості виробництва має центральне значення для вартості компанії. На нашу думку, здатність реагувати на можливості та зміни на ринку досягається завдяки здатності дуже швидко створювати або накопичувати виробничі, фінансові та людські ресурси.

Віртуальне підприємство базується на ключових компетенціях, представлених незалежними компаніями або їх підрозділами. Концепція ключових компетенцій підприємства передбачає зосередження на конкретних навичках і здібностях або спрямування підприємства на розвиток необхідних компетенцій. Гнучкі компанії створюють свою конкурентну перевагу завдяки ефективному та результативному використанню своїх ключових компетенцій. Мета полягає в тому, щоб швидко вийти на ринки, що розвиваються, або зайняти лідерські позиції на сформованих ринках, радикально змінивши вибір і очікування клієнтів.

Процес створення віртуальної форми організації виробничої компанії починається під час спостереження за виникаючими ринковими можливостями, які надає товарна ніша. Роль творця (провідника) віртуальної мережі може взяти на себе підприємство, відкрите для встановлення віртуальних відносин, яке водночас не має достатніх ресурсів для реалізації конкретного проекту.

Модель провідника базується на співпраці, включаючи міжорганізаційні мережі, альянси та філософію аутсорсингу. Це означає конфігурацію ланцюжка створення вартості підприємства, яка замість того, щоб інтегрувати, координувати та контролювати всю діяльність, вирішує передати цю діяльність постачальникам, кооперантам і навіть конкурентам. Компанія (творець) фокусується на обраному (ключовому) аспекті виробничого процесу в даному проекті реалізації.

До найважливіших завдань творця (провідника) продуктивної віртуальної організації належать:

- Створення ідеї.

- Визначення необхідних ключових компетенцій.
- Визначення основних завдань, операцій і процесів.
- Призначення партнерів на основі знання їх ключових компетенцій.
- Розподіл завдань і процесів між учасниками співпраці.
- Визначення способів і обсягу інформаційного потоку.
- Відстеження та координація діяльності.
- Контроль виконання проекту в цілому.

У контексті вищесказаного, на нашу думку, слід зазначити, що людський фактор стає все більш важливим і актуальним, а враховуючи, що жоден процес у виробничій організації не відбувається без участі людини, саме людина, яка стає основною ланкою, основою створення (організації) віртуальної виробничої структури.

Таким чином, людський фактор (людина), який виконує різні ролі на підприємстві, бере на себе відповідальність за процеси, що здійснюються, володіючи необхідними знаннями та постійно їх примножуючи, приймає рішення щодо вибору партнерів, що характеризуються специфічними компетенціями, необхідними в контексті реалізації задане завдання.

Суть зовнішніх мережевих моделей полягає в тому, щоб зосередитися на правильному виборі кооператорів, з якими творець створює ланцюжок або мережу діяльності. Відбір партнерів для мережі здійснюється за критеріями, прийнятими її ініціатором. Спостереження авторів дослідження показують, що критеріями, яким повинні відповідати кооператори для функціонування в мережі, є перш за все: пунктуальність, якість і ціна.

Моделі зв'язків між стратегічними кооператорами виробничих підприємств зосереджують діяльність у сфері діагностики, аналізу та проектування розвитку підприємства на конкретних факторах успіху. Вони дуже допомагають і корисні в контексті формулювання відправних точок компанії та суті її розвитку.



Рис. 3.1. Ознаки віртуальних підприємств [18, с.178]

Партнери в мережі - це насамперед основні постачальники робочих ресурсів, предметів праці, технологій і знань. У запропонованій моделі творець-провідник керує всіма маркетинговими діями та контактами з клієнтами в процесі продажів. Саме підприємство-диригент володіє ключовими знаннями та ресурсами, завдяки яким може створити віртуальний образ організації. Автори виходять з того, що диригент є ключовим підрозділом і займає домінуючу позицію щодо компетенцій, тому відповідальність за планування та реалізацію всіх заходів покладається на нього. Саме він підтримує мережу зв'язків із територіально розкиданими кооператорами з меншою зоною діяльності.

Кооператори та учасники мережі характеризуються високим ступенем взаємозамінності. Таким чином, підприємства-супутники можуть бути замінені іншими організаціями зі схожими ключовими компетенціями, які виконують додаткові функції. Тим не менш, «супутники» є цілісними одиницями, творцями власних планів і стратегій, одиницями, які реалізують прийняті внутрішні стратегічні цілі всередині мережі. Можна припустити, що всі

організації-«супутники» виконують схожу функцію – виробництво товарів (комплектуючих) або послуг, які складають готовий продукт, реалізований творцем-провідником.

На ринку засобів виробництва основними суб'єктами, що визначають його масштаби та функціонування, є виробничі підприємства. Ті, хто виробляє засоби виробництва, також купують їх як обладнання та матеріали, необхідні для своїх виробничих процесів.

Тому вони беруть участь в угодах на цьому ринку в подвійній якості - як покупці і продавці. Навіть якщо вони виробляють споживчі товари, вони завжди є покупцями засобів виробництва, необхідних для їх виробництва, і, таким чином, також діють на ринку засобів виробництва, хоча лише як покупці. Її ринкові відносини з навколишнім середовищем проходять на двох чітко відокремлених рівнях – ринку, на який вона постачає засоби виробництва, необхідні для її діяльності, і ринку, на якому вона продає свою продукцію, виготовлену з цих засобів виробництва або з їх допомогою (машини, пристрої, інструменти).

Основною формою діяльності виробничого підприємства є процес виробництва. Його суть (узагальнююча і спрощена) полягає в переробці сировини в готовий продукт, де на конкретному промисловому підприємстві «сировиною» буде будь-який матеріал (предмет), оброблений і перетворений в готовий продукт, а «готовий продукт» «буде будь-який кінцевий продукт підприємства, призначений для подальшої обробки або використання на іншому підприємстві, або для безпосереднього задоволення потреб споживачів.

У повсякденному житті ми зустрічаємо нові продукти з дедалі кращими технічними параметрами. Однак нові технічні рішення не завжди є новою концепцією, а часто є розвитком раніше відомих ідей, які раніше не реалізовувалися або реалізовувалися фрагментарно. Використовуючи нові конструкційні матеріали, нові процеси обробки та ІТ-технології, створюється нова якість – нове покоління продуктів. Сучасна виробнича система вимагає

використання нових методів виробництва та пов'язаних з ними нових технологій, які забезпечать ефективне виробництво інноваційної продукції.

Тому для досягнення вищезазначених цілей, які в умовах ринкової економіки є розширенням основної мети – задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства, автори пропонують її реалізацію шляхом використання віртуальних форми виробництва.

У разі організації виробництва на власному виробничому підприємстві необхідно детально розробити технологічні процеси і на цій основі підібрати відповідні машини, обладнання або інструменти, що використовуються у виробничих процесах. Також необхідно спланувати виробничу площу, де буде здійснюватися цей процес, і, перш за все, підібрати компетентних працівників, які гарантуватимуть виробництво якісного продукту. Організація виробництва на власному заводі виправдана у випадку масового продукту з меншим ризиком успіху на ринку.

Підсумовуючи, поділ виробництва між кооператорами зменшує витрати, пов'язані з виробництвом нового продукту. Крім того, у випадку нішевого продукту, коли часто стає необхідним використання складних технологій і придбання спеціальних знань, тоді виробництво на основі віртуальної мережі між учасниками є способом придбати їх і реалізувати продукт, який дає вище середнього поля.

Реалізуючи свій проект у мінливому середовищі, організація повинна мати високу адаптивність. Адаптація – це процес пристосування індивідів, соціальних груп, а також організацій та установ до нового середовища. Це тягне за собою необхідність прийняття нових норм, цінностей і моделей поведінки. Для задоволення цих вимог організація (підприємство) повинна бути гнучкою, що може бути досягнуто за допомогою «віртуальної» форми організації.

Віртуальна організація – це концепція підприємства майбутнього. Концепція, яка підвищить ефективність підприємств за рахунок зниження витрат, посилення уваги до клієнта, скорочення часу виконання завдань,

використання компетентних підрозділів на кожному етапі ланцюжка поставок, підвищення конкурентоспроможності та зниження ризику роботи на глобальному ринку. Віртуальна організація розвивається не лише в теорії, але все більше й на практиці, про що йдеться в цьому дослідженні. Він представляє оригінальну концепцію виробництва, в рамках віртуальної організаційної форми, на прикладі конкретного продукту.

Представлений зміст стосується основних питань, пов'язаних з віртуальною формою організації. Представлені рішення стосуються принципів створення та реалізації продукту на основі «віртуалізації» виробничих процесів. Таке розташування дослідження дозволяє представити знання про віртуальні форми організації. Концепція представленого дослідження відповідає суб'єктивному галузевому підходу до обговорюваного кола питань. Автори припускають, що представлені питання не вичерпують складності обговорюваної теми, оскільки неможливо представити безліч підходів і потенційних міркувань щодо віртуальної форми організації. Скромний обсяг дослідження змусив відібрати, ієрархізувати та систематизувати питання, пов'язані з віртуальною організацією (наприклад, не було представлено модель економічних відносин між партнерами міжорганізаційної мережі), що мало на меті висвітлити практичні цінності дослідження. Проблеми, представлені в тексті, слід розглядати як контекстуальні, сприяючи ширшому та кращому розумінню обговорюваної теми.

Віртуальне підприємство відображає модель комп'ютерно-інтегрованої організації, яка представляє собою стимулюючу стратегію для інтенсивного розвитку та оптимізації діяльності підприємства на основі новітніх інформаційних та комунікаційних технологій. Завдяки Інтернету формується безмежне робоче середовище. Використання сучасних технологій для підтримки бізнес-процесів дозволяє створювати сучасні спільні підприємства, які можуть динамічно перебудовуватись за потреби. Економічні суб'єкти, які утворюють таке підприємство, об'єднуються для надання певної послуги, яку традиційні підприємства виконують самотійно.

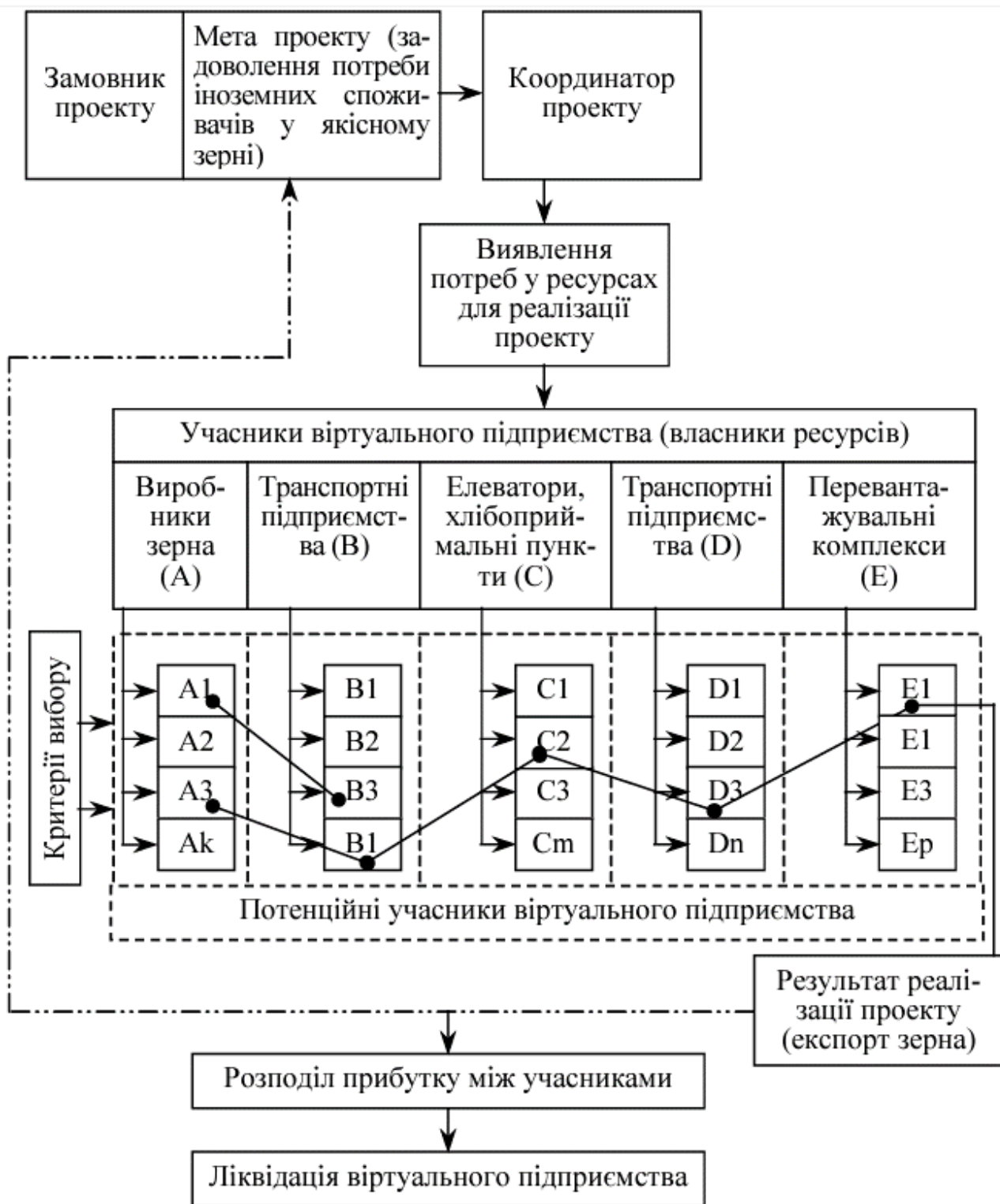


Рис. 3.2. Модель експорту зерна підприємствами з утворенням віртуального підприємства [20]

З практичного погляду, для традиційного підприємства розробка та випуск нового товару на ринок потребує значних ресурсів. Натомість,

віртуальне підприємство шукає нових партнерів, обладнаних відповідними ринковими ресурсами, навичками та знаннями для спільної організації та реалізації цих дій. Віддається перевага партнерам, які мають ключові ресурси для отримання конкурентної переваги на ринку. Таке партнерство зазвичай формується на певний період або до досягнення певного результату, наприклад, виконання замовлення.

Шляхом узагальнення підходів до сутності та характеристик віртуального підприємства як нової організаційної форми, можна сформулювати власне визначення цього терміну, яке враховує інтеграцію його особливостей. Відмінність полягає у тому, що це визначення враховує поняття підприємства, кооперації та системи, і включає елементи наукової новизни. У роботі також виокремлено основні компоненти віртуального підприємства, такі як концепція, організація, функціонування, підтримка ІТ та система навчання. Також наголошено на привабливих аспектах і недоліках цієї нової форми функціонування ринку.

3.2. Сучасні методи управління для оперативного проектування

Під ефективним функціонуванням організації йдеться в першу чергу про ефективне управління командою та оптимізацію процесів. У пошуках відповідей на те, як цього досягти, сільгоспвиробники все більше зосереджуються на концепції Lean Management. Ця стратегія спрямована на підвищення якості та прибутковості виробництва підприємств. Ці заходи підвищують конкурентоспроможність сільгоспвиробників проти конкурентів.

Lean management - це стратегія управління, спрямована на мінімізацію витрат, виправлення виробничих процесів та збільшення продуктивності, при цьому фокусуючись на задоволенні потреб клієнтів і уникненні марноспоживання ресурсів.

У контексті організаційного проектування, використання Lean management може мати кілька ключових переваг, які можна подати у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Ключові переваги Lean management у контексті організаційного проектування

Показник	Методи досягнення
Ефективність ресурсів.	Lean спрямований на виявлення та усунення марного споживання ресурсів. Це дозволяє ефективніше використовувати людські, фінансові та матеріальні ресурси під час проектування організаційних процесів.
Підвищення продуктивності.	Шляхом впровадження Lean принципів у проектування, організація може створити більш оптимізовані, ефективні та продуктивні процеси, що веде до покращення результативності проекту.
Фокус на клієнтських потребах.	Lean допомагає виявити і зрозуміти потреби та очікування клієнтів. Це сприяє створенню організаційних процесів, спрямованих на задоволення цих потреб, що може покращити якість продукту чи послуги.
Зменшення часу.	Методи Lean дозволяють виявляти та усувати зайві етапи, затримки та перешкоди в процесі. Це може значно скоротити час, необхідний для впровадження нових організаційних процесів чи проектів.
Культура постійного вдосконалення.	Однією з ключових складових Lean є постійне вдосконалення. Це дозволяє організації займати активну позицію щодо пошуку нових способів оптимізації процесів, розвиватися та адаптуватися до змінних умов.

Загалом, використання Lean management в організаційному проектуванні може значно покращити ефективність, продуктивність та спрямованість організації на досягнення своїх цілей.

Основним припущенням концепції Lean Management є максимізація цінності, яку компанія надає клієнтам. Це філософія, поєднана з набором

правил, спрямованих на усунення можливих втрат. Завдяки йому компанія може скоротити час виконання завдань, підвищити ефективність процесів, знизити витрати та підвищити якість кінцевого продукту. Бережливе управління відповідає за створення в організації культури, яка веде до постійного вдосконалення. Це також вказує на те, наскільки важлива роль співробітників у вдосконаленні процесів у компанії.

Економічне управління приділяє велику увагу усуненню проблем, які можуть спричинити марнотратство. Компанія втрачає гроші під час простою, перевиробництва або надлишку запасів. Завдяки цій концепції управління виробниче підприємство може ідентифікувати та усунути ці елементи, і в той же час зробити акцент на оптимізації процесу та скороченні часу виконання. Для того, щоб працівники працювали ще ефективніше, система управління також має зосередитися на покращенні потоку інформації, її прозорості та підзвітності.

Також управління командою є ключовим елементом концепції Lean Management. Його ефективність базується на залученні та мотивації співробітників. Керівник зобов'язаний підтримувати їх у процесі вдосконалення процесів і створення середовища, яке сприяє інноваціям і постійному розвитку. Саме завдяки залученню всієї команди організація може досягти більшої ефективності та ефективності.

Щоб успішно представити команді стратегію Lean Management, керівник повинен свідомо підходити до цієї стратегії та ретельно планувати. Також важливо навчити співробітників економічному менеджменту. Це зробить їх більш готовими брати участь у визначенні областей для покращення, постановці цілей і моніторингу прогресу. Щоб автоматизувати весь цей процес, варто використовувати такі інструменти, як система підказок.

Багато компаній у всьому світі вже багато років успішно використовують Lean Management. Toyota є одним із втілювачів та першопроходців цієї філософії. Саме на засадах її менеджменту була створена вся концепція Lean Management. Вона створила цілу стратегію, яку назвала Toyota Production

System. Він базується на принципах Lean. Виробнича система Toyota не єдина на ринку виробництва. Серед компаній, які використовують концепцію ошадливої організації, ми також можемо знайти Amazon, Nike і Boeing.

Поєднання філософій Lean і Kaizen дає змогу краще застосовувати свої знання для проектування майбутнього. Філософія кайдзен – японська концепція, що означає постійне вдосконалення. Він тісно пов'язаний з Lean Management і є ключовим елементом усієї стратегії. Кайдзен зосереджується насамперед на залученні всіх членів організації до виявлення та усунення вузьких місць і постійного вдосконалення.

Кайдзен позитивно впливає на результати управління командою. Все це завдяки організації середовища, яке сприяє інноваційним ідеям і співпраці. Кайдзен впливає на розвиток компетенцій співробітників, що перетворюється на ефективність управління командою та досягнення кращих результатів.

Для представлення на практиці Lean Management своїй команді необхідно відповідне та належне планування та реалізацію. На самому початку найголовніше:

- аналіз,
- визначення областей для покращення,
- навчання команди ошадливому менеджменту.

Аналіз та ідентифікація спрямовані на перевірку процесів, якими керує команда, і водночас на виявлення вузьких місць, тобто елементів процесу, які можуть спричинити проблеми або спричинити марнотратство. Знаючи проблеми, ми можемо запобігти їм і швидше реагувати, коли вони виникають. Цей етап називається відображенням потоку вартості. При відображенні потоку створення цінності ми можемо усунути всі дії в процесі, які не додають цінності для клієнта і водночас створюють витрати, викликають проблеми з якістю або затримки у виробництві. Тільки глибоке розуміння стану процесу та візуалізація потоку вартості допоможе знайти напрямки для вдосконалення та внесення змін, що призводить до бережливого управління виробничим процесом.

Для їх реалізації необхідно зробити наступний крок – запровадити стратегію управління бізнесом. Після того, як ми відобразимо поточний процес і визначимо сфери, які потрібно вдосконалити, потрібно:

- розробка плану дій,
- впровадження змін.

Ці кроки спрямовані на запобігання втрат і наведення порядку в критичні моменти для процесів компанії. Впровадження ощадливого менеджменту полягає насамперед у плануванні того, як команда поводитиметься в конкретних ситуаціях. Створюється нова карта потоку цінностей, у якій усі втрати мінімізовані або навіть виключені.

Останнім елементом впровадження ощадливого менеджменту є моніторинг прогресу та адаптація стратегії на основі результатів.

Після запровадження Lean Management в організації важливо контролювати та вимірювати його ефективність. Тільки так можна оцінити ефективність внесених змін і продовжити вдосконалення. Для цього визначте KPI для свого процесу. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для процесу є важливим елементом у вимірюванні ефективності запровадження змін в рамках Lean менеджменту. Вони можуть включати тривалість циклу, якість, час обробки, витрати, рівень помилок тощо. Коли ми дізнаємося, які дані варто збирати та регулярно аналізувати, ми зможемо використовувати їх для оцінки прогресу та визначення подальших областей, які потребують вдосконалення.

Необхідно запитати про брак та вдосконалення процесів людей, які є свідками подій, які можна покращувати щодня. Потрібно заохочувати співробітників подавати свої ідеї та пропозиції щодо покращення роботи та усунення відходів. Контролювати кількість і якість пропозицій, поданих співробітниками. Регулярно перевіряти скільки з цих ідей було реалізовано та як вони вплинули на ефективність роботи.

Порівняння результатів, досягнутих після впровадження концепції бережливого менеджменту, з історичними даними або даними за попередні

періоди дозволить оцінити вплив ощадливого менеджменту. Порівнюючи результати з попередніми періодами, ви можете побачити, чи змінилися показники ефективності, чи зменшилися витрати, чи покращився час обробки.

Щоб дізнатися, чи працює метод Lean Management, варто регулярно перевіряти задоволеність клієнтів. Збір думок щодо якості продуктів або послуг, а також часу впровадження та обслуговування клієнтів може допомогти оцінити ефективність Lean менеджменту в організації. Точка зору замовника до введення стратегії та думки, що виникли після внесення змін, є важливим показником ефективності концепції.

Якщо ви хочете перевірити, як запроваджені зміни вплинули на ефективність команди, ви можете порівняти результати та показники ефективності з іншими організаціями, які працюють у тій же галузі та також вирішили впровадити інструменти Lean Management, тобто використати бенчмаркінг як метод вимірювання ефективності. Це порівняння може надати компанії цінну інформацію, яка допоможе досягти операційної досконалості.

Філософія lean спрямована на покращення командної роботи та мінімізацію елементів процесу, які приносять втрати. Це спосіб підвищення конкурентоспроможності на ринку, створений практиками менеджменту. Однак впровадження змін за методикою може викликати страх і початкове невдоволення як з боку керівництва, так і з боку співробітників. Такий внутрішній бунт завжди присутній, коли ми маємо намір внести постійні зміни в організаційну культуру.

Такий підхід з'являється в кожній компанії, де ми хочемо вдосконалити те, що вже працює. Керівництво боїться можливих збоїв у системі управління підприємством, а співробітники, що для впровадження змін знадобляться людські зусилля. Важливо навчити команду та пояснити кожному члену, що мета Lean менеджменту полягає в тому, щоб покращити роботу та виключити з процесу елементи, які приносять збитки компанії.

Lean Management – це концепція, яка передбачає постійне вдосконалення процесів. Щоб знати, який елемент процесу приносить збитки, варто залучити

до його визначення співробітників. Один із принципів бережливого менеджменту вказує на те, що саме команда співробітників найкраще знає, що потрібно покращити у всьому процесі.

І Lean Management, і Kaizen прагнуть до вдосконалення процесів і співробітників. Обидві ці стратегії, запроваджені в компанії, допоможуть маленькими кроками адаптувати продукт до зростаючих очікувань клієнтів. Завдяки їм можна створити систему, яка буде дружньою як до клієнтів, так і до співробітників.

3.3. Передумови запровадження оперативного планування на підприємствах

Планування є основою успіху практично в кожній сфері. Воно відіграє особливу роль на виробничих підприємствах, де щодня виконується багато складних процесів. Тому варто знати, як правильно планувати і які типи планування виробництва добре працюють на кожному етапі.

Оперативне планування та організаційне проектування є двома різними, але взаємопов'язаними аспектами управління організацією.

Оперативне планування - це процес визначення конкретних кроків і заходів, необхідних для досягнення короткострокових цілей організації. Це орієнтовано на повсякденну діяльність, управління ресурсами та вирішення поточних завдань. Оперативне планування зазвичай включає розробку робочих планів, розподіл ресурсів, призначення завдань та контроль за їх виконанням.

Організаційне проектування спрямоване на створення оптимальної організаційної структури та процесів для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе розробку чіткої структури управління, визначення ролей та відповідальності, формування комунікаційних ланцюгів та процесів прийняття рішень. Організаційне проектування може охоплювати великі стратегічні ініціативи, які впливають на організацію в цілому.

Хоча ці два поняття різняться за своєю спрямованістю і областю застосування, вони тісно пов'язані. Оперативне планування визначає, яким чином будуть реалізовані стратегічні ідеї, які впливають із організаційного проектування. Організаційне проектування, з свого боку, надає структуру та рамки для проведення операційного планування, визначаючи ресурси, комунікаційні потоки та способи виконання завдань.

Їх успішне використання узгоджується для забезпечення ефективного функціонування організації як у короткостроковому, так і у довгостроковому плані, відповідно до стратегічних цілей та вимог ринку.

Простіше кажучи, організаційне планування вносить певні зміни в стратегічну орієнтацію компанії. Прийняті організаційні плани зазвичай організовані на певних рівнях, і кожен з них має дещо різні цілі. Основним припущенням організаційного планування є покращення функціонування ланцюга поставок і повна реалізація прийнятих цілей. Діяльність з оперативного планування включає прогнозування, планування та планування виробництва, а також закупівлі, координацію виконання замовлень та управління запасами.

Оперативні плани, створені в рамках оперативного планування, є певними стратегічними планами. Їх мета полягає в досягненні цілей компанії чи організації та покращенні прагнення до досягнення цих цілей. Існує два основних види оперативних планів, які визначають спосіб реалізації стратегічних планів.

Перший вид оперативних планів - одноразові, найчастіше у вигляді програм і проектів. Зазвичай вони створюються для досягнення якихось конкретних цілей, і їх значення зберігається до тих пір, поки ця мета не буде досягнута. Після досягнення мети одноразовий план стає недійсним.

Другий тип оперативних планів - плани постійної дії. Вони містять усі керівні принципи політики компанії, правила та встановлені положення, а також усі процедури.

Оперативне планування — це процес управління, в якому організація розробляє окремі дії та процедури, які будуть реалізовані для досягнення конкретних цілей і завдань. Приклади операційних планів включають плани маркетингу, плани виробництва, плани логістики, плани продажів, фінансові плани, плани найму персоналу та багато інших. Кожен із цих планів містить конкретні дії, які необхідно реалізувати.

Операційні плани є основою для повсякденного управління компанією. Вони допомагають працівникам приймати рішення та виконувати свої обов'язки. У рамках оперативного планування конкретні завдання призначаються окремим співробітникам або командам — у кожного чітко визначені ролі.

Оперативне планування виробництва дуже конкретне і детальне. Воно визначає точні кроки, терміни та ресурси, необхідні для виконання завдань. Включає короткострокові плани дій, як правило, на рівні тижнів, місяців або кварталів. Це вимагає координації діяльності різних відділів і команд в організації - така інтеграція необхідна для досягнення узгоджених результатів.

Цілі та результати оперативного планування повинні бути вимірними - це дозволяє організації контролювати прогрес у виконанні планів і вносити корективи, якщо це необхідно. Оперативне планування виробництва також має бути гнучким і готовим адаптуватися до змін, щоб плани могли бути змінені при появі нової інформації або обставин.

Плани виробничих операцій часто використовуються на підприємствах для планування конкретних аспектів виробничого процесу. Існує багато типів таких планів, залежно від різних критеріїв і цілей.

Одноразові оперативні плани готуються для досягнення окремих цілей, які навряд чи будуть повторені в майбутньому.

Безперервні оперативні плани є повторюваними та постійними в даній організації. До них належать, наприклад, різноманітні процедури, правила та політики.

Плани виробничої потужності зосереджені на оцінці виробничої потужності заводу, включаючи адаптацію рівня виробництва до поточних потреб ринку.

Плани на випадок надзвичайних ситуацій охоплюють реагування на несподівані події, такі як поломки машин, затримки доставки або інші надзвичайні ситуації. У таких випадках компанія повинна мати можливість налагодити виробництво, щоб мінімізувати збої.

Плани логістики враховують транспортування, зберігання та доставку продукції для забезпечення її ефективного розподілу.

Оперативне планування витрат дозволяє передбачити витрати на певний період, а потім вжити відповідних заходів, які полегшать контроль бюджету.

Тип операційного плану, який використовуватиме компанія, залежить від її конкретних потреб, галузі та цілей. Компанії можуть використовувати різні типи оперативних планів одночасно для керування кількома аспектами виробничого процесу.

Створення оперативного плану у виробничій компанії є важливим кроком в управлінні діяльністю організації та забезпеченні її ефективного функціонування. Ось кроки, які необхідно зробити, щоб створити такий план:

1. Почніть з підготовки: визначте цілі та пріоритети, які мають найбільший вплив на виробництво. Потім організуйте команду, яка відповідатиме за створення та реалізацію операційного плану. Кожному члену команди слід призначити певну роль і відповідну відповідальність.

2. Проаналізуйте поточну ситуацію: проведіть аналіз ринку, щоб зрозуміти поточні тенденції, конкуренцію та попит на продукцію компанії. Потім складіть список ресурсів, необхідних для виробництва, таких як сировина, обладнання, персонал, технології та інфраструктура. Ретельно опишіть свої виробничі процеси, включаючи етапи виробництва, контролю якості та управління запасами.

3. Перейдіть до планування виробництва: визначте, скільки продуктів або одиниць продукції потрібно виготовити за певний час, і створіть графік

виробництва з урахуванням наявності ресурсів і замовлень клієнтів. Підготуйте операційний бюджет, який включає витрати на виробництво, управління, маркетинг та інші види діяльності.

4. Встановіть стандарти: визначте стандарти якості для продуктів і виробничих процесів, а також етапи їх контролю. Плануйте ефективне управління запасами, мінімізуючи ризик простою або надлишку. Також подумайте про кількість і кваліфікацію людей, необхідних для виробництва. Створіть стратегію найму, навчання та мотивації співробітників.

5. Виконуйте план і відстежуйте прогрес: введіть виробничий оперативний план у дію, повідомивши його команді та переконавшись, що кожен розуміє свої ролі та обов'язки. Встановіть показники ефективності (KPI), щоб допомогти контролювати прогрес. Регулярно переглядайте та оцінюйте операційний план, адаптуючи його до мінливих ринкових умов, потреб клієнтів і результатів діяльності компанії.

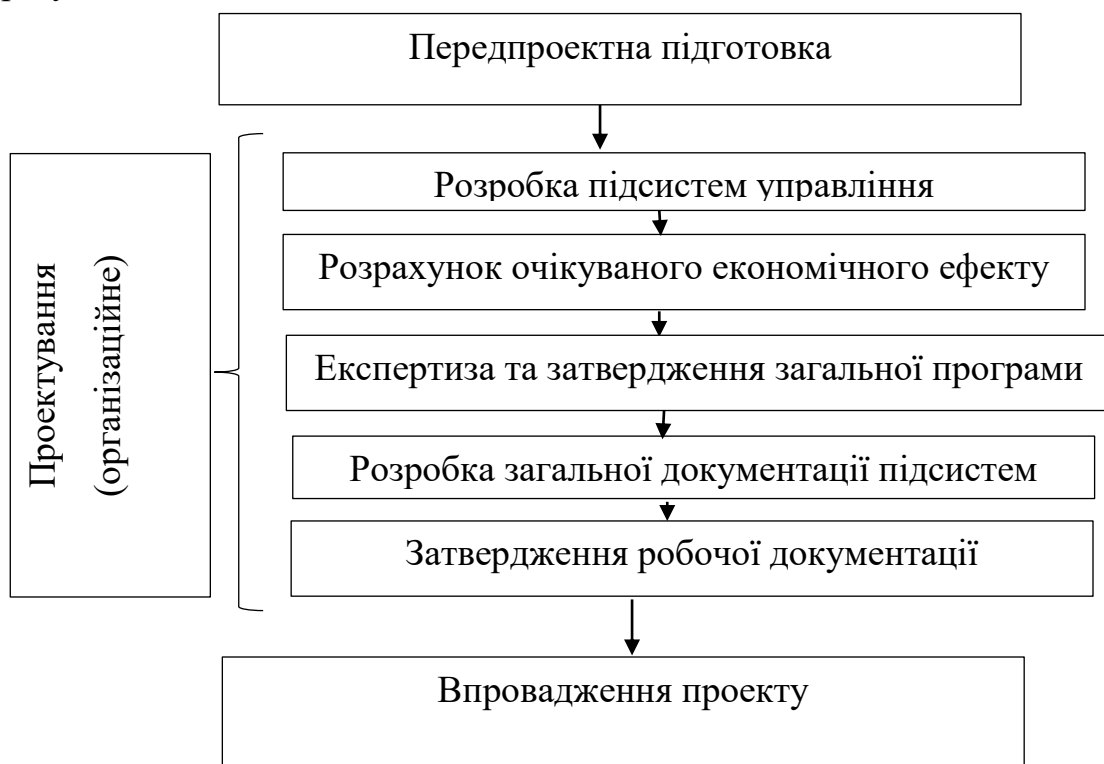


Рис. 3.3. Послідовність проектування організаційної структури управління

Оперативне планування виробництва є ключовим елементом успіху багатьох компаній, особливо тих, які виробляють фізичні товари. Відповідне управління виробництвом може істотно вплинути на ефективність, якість і конкурентоспроможність компанії. Виробниче оперативне планування є важливим оскільки:

- ✓ Оптимізація ресурсів – правильне планування виробництва дозволяє оптимально використовувати такі ресурси, як машини, співробітники та матеріали. Це дозволяє компанії скоротити відходи та знизити витрати на виробництво.

- ✓ Своєчасна поставка – оперативне планування дозволяє точно визначити виробничий графік, що дозволяє доставити продукцію або послуги вчасно. Це підвищує задоволеність клієнтів і підтримує добру репутацію компанії.

- ✓ Гнучкість і реактивність – хороша стратегія планування виробництва дозволяє компанії адаптуватися до мінливих умов ринку, таких як зміни попиту. Компанії можуть швидко реагувати на потреби клієнтів і уникати дефіциту або надлишку продукції.

- ✓ Покращення якості – шляхом контролю виробничих процесів і управління постачанням сировини, планування виробництва може допомогти підвищити якість продукції або послуг компанії.

- ✓ Зниження витрат – ефективне планування виробництва може допомогти мінімізувати виробничі витрати шляхом оптимізації використання ресурсів і процесів.

- ✓ Конкурентоспроможність – компанія, яка може краще керувати виробництвом, має конкурентну перевагу на ринку. Він може запропонувати кращі ціни, вищу якість і швидші доставки, ніж його конкуренти.

- ✓ Відстеження продуктивності. Належне планування виробництва дає змогу контролювати хід виробництва та ефективність, дозволяючи визначати сфери для покращення та вживати ефективних заходів для виправлення.

✓ Мінімізація ризиків. Операційне планування може допомогти визначити потенційні ризики, такі як проблеми з постачальниками, дефіцит сировини або збої у виробничих процесах, і розробити стратегію управління ризиками.

Операційне планування виробництва зосереджується на практичних, короткострокових кроках, які організація робить для досягнення своїх бізнес-цілей. Такий план має бути гнучким, щоб компанія могла ефективно реагувати на зміни. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є жорсткою, а клієнти вимагають більшого, правильне оперативне планування виробництва може бути ключовим елементом успіху компанії. Тому варто інвестувати в інструменти та технології управління виробництвом, такі як система ERP або система APS (Advanced planning and scheduling), призначена для розширеного планування та складання графіків, щоб забезпечити ефективне планування та оптимальні операційні результати.

Висновки та пропозиції

Оперативне планування – це процес управління, в якому організація розробляє окремі дії та процедури, які будуть реалізовані для досягнення конкретних цілей і завдань. Приклади операційних планів включають плани маркетингу, плани виробництва, плани логістики, плани продажів, фінансові плани, плани найму персоналу та багато інших. Кожен із цих планів містить конкретні дії, які необхідно реалізувати.

Найбільше було зібрано зернових та зернобобових культур на площі 144,7тис. га, що є зменшенням від 2021 р. на 6,5%. У цій категорії пшениця має найвищий приріст у виробництві (114,6%), ячмінь та кукурудза також зазнали зростання. Соняшник та соя також відзначаються значним зростанням виробництва - 128,8% та 118,8% відповідно.

Урожайність культур зернових та зернобобових становить 58,3 ц/га, що складає 89,4% від показників 2021 року. Пшениця та ячмінь показали певний приріст урожайності, в той час як кукурудза має менший врожай у порівнянні з попереднім роком. Серед інших культур, картопля та овочі відкритого ґрунту мають високу урожайність - 173,0 ц/га та 178,8 ц/га відповідно.

Загальною тенденцією є зниження кількості великої рогатої худоби та птиці свійської, тоді як кількість свиней, вівці та кіз показують певне зростання. Хоча тваринництво є важливим сегментом сільського господарства, оскільки гармонійне виробництво і рослинницької і тваринницької продукції здатне оптимізувати витрати підприємств та зробити закритий цикл виробництва. При наявності двох галузей спрощується оперативне планування та пришвидшується система управління за рахунок скорочення виробничих зв'язків та завдань в процесі.

Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, зростає на 3,5% у 2022 році порівняно з 2020 роком, досягнувши 97,8 тис. тонн. Це свідчить про певне зростання виробництва м'яса. Обсяг виробництва молока в 2022 році склав 370 тис. тонн, що становить 90,1% порівняно з 2020 роком.

Зменшення цього показника може свідчити про певні труднощі або зміни в галузі молочного скотарства.

Щодо аналізу фінансових показників зазначимо, що область відзначається негативним фінансовим результатом у розмірі -6,5 млрд.грн. Більшість цього негативного результату припадає на великі та середні підприємства. Сільське, лісове та рибне господарство відзначається високим відсотком прибутковості, а саме прибутковими були 83,8% підприємств, а галузь в цілому отримала 2,2 млрд. грн. прибутку.

Рівень рентабельності для всіх видів діяльності в області показує від'ємний тренд, зниження з 11,7% у 2021 році до -6,4% у 2022 році. Галузь сільського господарства відзначається позитивним рівнем рентабельності, проте спостерігається зменшення з 29,4% у 2021 році до 18,5% у 2022 році.

Lean Management – це концепція, яка передбачає постійне вдосконалення процесів. Щоб знати, який елемент процесу приносить збитки, варто залучити до його визначення співробітників. Один із принципів бережливого менеджменту вказує на те, що саме команда співробітників найкраще знає, що потрібно покращити у всьому процесі.

І Lean Management, і Kaizen прагнуть до вдосконалення процесів і співробітників. Обидві ці стратегії, запроваджені в компанії, допоможуть маленькими кроками адаптувати продукт до зростаючих очікувань клієнтів. Завдяки їм можна створити систему, яка буде дружньою як до клієнтів, так і до співробітників.

Шляхом узагальнення підходів до сутності та характеристик віртуального підприємства як нової організаційної форми, можна сформулювати власне визначення цього терміну, яке враховує інтеграцію його особливостей. Відмінність полягає у тому, що це визначення враховує поняття підприємства, кооперації та системи, і включає елементи наукової новизни. У роботі також виокремлено основні компоненти віртуального підприємства, такі як концепція, організація, функціонування, підтримка ІТ та система навчання. Також

наголошено на привабливих аспектах і недоліках цієї нової форми функціонування ринку.

Операційне планування виробництва зосереджується на практичних, короткострокових кроках, які організація робить для досягнення своїх бізнес-цілей. Такий план має бути гнучким, щоб компанія могла ефективно реагувати на зміни. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є жорсткою, а клієнти вимагають більшого, правильне оперативне планування виробництва може бути ключовим елементом успіху компанії. Тому варто інвестувати в інструменти та технології управління виробництвом, такі як система ERP або система APS (Advanced planning and scheduling), призначена для розширеного планування та складання графіків, щоб забезпечити ефективне планування та оптимальні операційні результати.

Список використаної літератури

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами : *навч. посібник*. К. : КНЕУ, 2003. — 231 с
2. Білик М.Д., Беялов Т.Е. Фінансове планування на підприємстві: *навчальний посібник*. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
3. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : *монографія*. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
4. Верещинська М.В., Мудра О.В. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_vereshinska.php
5. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri_2014_26(1)_6).
6. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. – К.: МАУП. – 1997. – 112 с.
7. Гжещук В. Суть, поняття та рівні управління менеджменту і підходи до управління в ринковій економіці [Електронний ресурс]. *Молодь і ринок*. - 2014. - № 1. - С. 39-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2014_1_9
8. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва : підручник. – К. : Знання, 2009. – 582 с
9. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація». *Електронний журнал: Економіка та суспільство*. Випуск № 18. 2018.

11. Єрмоленко, О. А. Вдосконалення інформаційної системи підприємства, як основа організаційного проектування. *Вісник економіки транспорту і промисловості : тези доповідей за матеріалами шостої наук.-практ. міжнар. конф. «Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України» (7-12 червня 2010 р. смт. Коктебель).* – 2010. – № 30. – С. 261-262.

12. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.

13. Журавель В. І., Ткачук Т. Ю. Організаційне проектування у системі захисту конфіденційної інформації суб'єкта господарювання. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави.* - 2014. - № 1. - С. 76-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2014_1_11

14. Загорський В. С., Ліпенцев А. В., Кореновський О. В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами [Електронний ресурс]. *Демократичне врядування.* - 2011. - Вип. 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_8_3

15. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.

16. Збарський В. К. Сутність поняття “стратегія розвитку” малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.* 2013. Вип. 181 (6). С. 36-45.

17. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посібник. Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 445 с.

18. Касатонова І.А. Особливості функціонування віртуальних підприємств у сучасних умовах глобалізації економіки. *Приазовський економічний вісник.* Випуск 6(11) 2018. С.176-182.

19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
20. Ключник А. В. Віртуальні підприємства – як фактор ефективного розвитку підприємств сільських територій Миколаївської області. *Формування ринкової економіки*. – 2011. – Ч. 1. – С. 217–223
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
22. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2014. 420 с.
23. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81.
24. Мельникова М. В., Сорокін Б. А. Розвиток методології організаційного проектування як складової стратегічного корпоративного планування [Електронний ресурс]. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2013. - № 3(2). - С. 14-17. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3(2)_4)
25. Менеджмент інформаційної безпеки : підруч. : у 2 ч. / [А.К.Гринь, О.Д.Довгань, В.І.Журавель та ін.]; за заг. ред. Є.Д.Скулиша. – К. : Наук.-вид. Центр НА СБ України, 2013. – Ч. 1. – 456 с. ; Ч. 2. – 604 с.
26. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посібник. — К. : Знання, 2008. — 319 с
27. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс. – Т. : Екон. думка, 2007. – 84 с.
28. Ноженко Д. Г. Стратегічне планування економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. - 2015. – № 2 (17). – С.196 – 199.
29. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.

30. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5

31. Подчасова П.Т. Віртуальні підприємства як сучасна форма організації виробництва. *Збірник наукових праць МННЦ ІТІС*. — 2009. — Вип. 14. — С. 24—45.

32. Рибаківа Х.С. Теорія бюрократії Макса Вебера та її роль в розвитку сучасної держави. *Правова держава: історія, сучасність та перспективи формування : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 22 лютого 2019 р.) : у 2 ч. - Ч. 2. Актуальні проблеми державотворення та правотворення. Розвиток цивілістики*. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. – С. 151-152

33. Савенко І.І. Віртуальні підприємства у сфері зернового ринку України. *Економіка АПК*. — 2010. — № 1. — С. 63—68.

34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

35. Сіренко Н.М., Бурковська А.В., Бузнік О.О. Фінансове планування складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3.Т.2. С. 214–217.

36. Семенець-Орлова І. А. Організаційне проектування в контексті управління розвитком освіти: теоретичний аналіз [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми державного управління*. - 2015. - № 1. - С. 19-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_4

37. Статистичні дані управління агропромислового розвитку Івано-Франківської ОВА.

38. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: *Навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2005. 247 с.

39. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. – 2006. – № 2 (56). – С. 159–172.

40. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: *Навч. посіб.* К.: МАУП, 2005. 160 с.

41. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* . - 2013. - № 767. - С. 243-248. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf.