

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НІКІТЧЕНКО ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 338.43:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)»

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т.О.Нікітченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Гудзинський Олексій Дмитрович

Мелітополь – 2018

АНОТАЦІЯ

Нікітченко Т.О. Управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет біоресурсів і природокористування України. Таврійський державний агротехнологічний університет, Мелітополь, 2018.

На основі опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури встановлено, що недостатньо вивченими залишаються питання сутності категорії «управління змінами» як системної цілості. В дисертаційній роботі зміст змін визначено як комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та підвищенню його ефективності внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств пропонується розглядати з позиції системно-комплексного підходу та інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що є основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, а саме: виробничої, менеджменту, фінансово-економічної, маркетингової та соціальної підсистем.

Для виявлення передумов формування системних змін у досліджуваних підприємствах було оцінено їх діяльність. Встановлено наступні тенденції розвитку підприємств: скорочення кількості діючих сільськогосподарських

підприємств на 2%; зменшення кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві, на 16%; ріст обсягу виробленої продукції на 58,9%; зростання чистого прибутку у 2,3 рази. Негативною залишається тенденція подальшої диспропорції у виробництві продукції рослинництва і тваринництва: приріст продукції рослинництва за останні п'ять років досягнув 20%, тоді як виробництво продукції тваринництва скоротилося на 8%. Встановлено, що найбільш очікуваними змінами в досліджуваних підприємствах респонденти визначили збільшення розміру заробітної плати та покращення матеріально-технічного забезпечення. На думку опитаних, запровадженню змін на підприємстві протидіють відсутність фахівців із проведення змін, невизначена економічна ситуація в країні та нестача фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін. Разом із тим, до найбільш значимих факторів, що спонукають до здійснення перетворень, респонденти віднесли низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства, зміна стилю керівництва, старіння продукції чи технології, зміни в законодавстві. Отримані дані є джерелом для побудови інструментарію вибору стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств.

На основі визначення рівня результативності виробничої, фінансово-економічної, маркетингової, соціальної підсистем та менеджменту сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області було проведено розподіл останніх за рівнем результативності управління змінами, який коливається від 0,54 у ДП «Лан» до 1,36 у ТОВ «Нова Україна». Встановлено, що із зростанням інтегрального показника результативності управління системними змінами від I до III групи в 1,81 рази дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності збільшуються в 1,84 та 1,28 рази відповідно.

Обґрунтовані об'єкти змін та зміни у складових системах організації, які охоплюють 14 позицій: цільову спрямованість діяльності підприємства, структури управління, механізми управління, стилі керівництва, типи

управлінського профілю, функції управління, інформаційні комунікації, центри відповідальності, центри контролю, систему соціально-трудова відносин, підсистеми організації та менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, систему ціннісних орієнтацій керівництва та колективу підприємства.

У дисертації обґрунтована модель управління змінами на підприємстві, яка передбачає деталізацію етапів та заходів із планування змін. Усвідомлення необхідності перетворень, зміна орієнтаційних поглядів керівників підприємства та його управлінської команди, широке залучення колективу до обговорення плану нововведень, а також підтримка й мотивація на визначених принципах забезпечать високу результативність діяльності підприємства при досягненні стратегічних цілей.

В процесі аналізу підприємств за «матрицею результативності» та оцінка їх конкурентної позиції виділено групи підприємств за рівнем ризику, що дозволило обґрунтувати напрями стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. Для підвищення рівня розвитку підприємствам доцільно використовувати такий портфель стратегій: для підприємств із низьким рівнем результативності управління – удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання; для підприємств із середнім значенням згаданого показника – стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку; для підприємств високого рівня – стратегії: лідерства, диверсифікації, розширення географічного сегменту ринку, цінових уступок, диверсифікації, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій, агресивна стратегія.

У результаті дослідження встановлено, що згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі та засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогностного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-технологічного, ресурсного,

логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали. В такому аспекті запропонована методологія діагностики, яка охоплює основні напрями зовнішнього і внутрішнього середовища (6 позицій зовнішнього і 8 позицій внутрішнього середовища). За результатами дослідження запропоновано формування системи управління змінами здійснювати за типами реакції (конкурентний, приростний, стратегічний, інноваційний) відповідно до рівня результативності управління системними змінами (низький, середній, високий) за такими напрямками, як: цільова спрямованість діяльності підприємств; вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, типи поведінки, швидкість змін, система ціннісних орієнтацій керівників та колективу підприємства.

Ключові слова: управління, розвиток, зміни, система, сільськогосподарські підприємства, результативність, стратегія, стратегічний розвиток.

ANNOTATION

Nikitchenko T.O. Systems change management of strategic development of agricultural enterprises. - Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics in specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)" - National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, 2018.

On the basis of studying the national and foreign scientific literature, it has been established that the subject matter of the category 'change management' as a systemic integrity has not been sufficiently studied. In the dissertation work the content of changes is defined as a complex of transformations, formed under the influence of internal and external factors promoting the development of an enterprise

and increasing its efficiency as a result of obtaining positive qualitatively new performance outcomes. It is proposed to consider change management of strategic development of agricultural enterprises from the standpoint of the system-integrated approach and to interpret it as a management process aimed at predicting possible factors affecting the enterprise performance which underpin the portfolio of strategies, the achievement of which involves systems changes in socio-ecological, economic- organizational and intellectual-innovative development of organizations.

The methodological approach has been proposed to assess the efficiency level of the systems change management of agricultural enterprises on the basis of determining an integral index which includes multicriteria measuring of the functional components of an economic entity, namely: production, management, financial and economic, marketing and social subsystems.

To identify preconditions for the formation of systems changes in the enterprises under study, their performance was assessed. The following trends of enterprise development were established: a reduction in the number of existing agricultural enterprises by 2%; a decrease in the number of workers employed in agriculture by 16%; the growth of output accounted for 58.9%; the net profit increased 2.3 times. Negative tendency is observed in the growing disproportion of crop and livestock production: over the past five years the gain in crop production was 20%, while livestock production decreased by 8%. It has been found out that the respondents determined the pay rise and improvement of material and technical support as the most anticipated changes in the investigated enterprises. From the respondents' point of view, the factors that hinder the introduction of changes in the enterprise are as follows: lack of specialists on change management; unsustainable economic situation in the country, and the lack of financial resources for systems changes. At the same time, among the most significant factors that urge to implement reforms, according to the respondents, are the following: low performance indicators of the agricultural enterprise, change of leadership style, product or technology obsolescence, changes in legislation. The obtained data provide a source for

developing a tool kit to choose strategic directions of the development of agricultural enterprises.

On the basis of determining the productivity level of the productive, financial, economic, marketing, social subsystems and management of agricultural enterprises of Yahotyn district in Kyiv region, we differentiated them depending on the extent of change management effectiveness, which varied from 0.54 in subsidiary "Lan" to 1.36 in LLC "Nova Ukraina". It has been established that the growth of the integral performance indicator of systems change management from I to III groups by 1.81 times led to the increase in income from sales per 100 hectares of agricultural land and the level of profitability by 1.84 and 1.28 times, respectively.

The research work substantiates the objects of changes and changes in the constituent systems of the organization, covering 14 positions: the target focus of the enterprise activity, management structure, management mechanisms, management styles, types of managerial profile, management functions, information communications, centers of responsibility, control centers, system of socio-labor relations, subsystems of organization and management, accounting and analytical support, value system of company management and staff.

The dissertation justifies the model of change management in the enterprise, by providing the details of stages and measures for change planning. Awareness of the need for transformation, change of the viewpoint focus by company managers and management team, wide involvement of the team in innovation planning, as well as support and motivation on certain principles will ensure high performance of an enterprise in achieving strategic goals.

The analysis of enterprises by "performance matrix" and assessment of their competitive position made it possible to differentiate the groups of enterprises according to the level of risk and as a result to substantiate the directions of strategic development of the economic entities. To increase the development level, it is proposed that an enterprise should make use of the following portfolio of strategies: for enterprises with low management performance level - production improvement,

cost reduction, structural changes, survival; for enterprises with an average value of this indicator - improvement of production, product, maximizing current profits; for high-performing enterprises - leadership, diversification, expanding geographical market segment, price concessions, concentrated growth, integration growth, innovations, aggressive strategy.

As a result of the research, it has been established that according to the theory of systems, changes in the factors ensuring the success of enterprise performance in their strategically competitive development should encompass all components of systemic integrity – target figures, values (goals and facilities to achieve the goals), company policy; subsystems providing forecasting, information, accounting, analytical, technical and technological, resource, logistics and other functions; ecological, organizational, social, intellectual, personnel, managerial, communication, image-building and other potentials. In this aspect, the proposed diagnostic methodology covers the main directions of the external and internal environment (six positions of the external environment and eight positions of the internal one). In the research work it is proposed to form the systems change management taking into consideration the types of reaction (competitive, incremental, strategic, innovative) in accordance with the level of the systems change management performance (low, average, high) in the following directions: the target focus of enterprise activity; requirements to the formation of potential opportunities of enterprises and their competitive advantages, types of behavior, rate of change, value system of company management and staff.

Key words: management, development, changes, system, agricultural enterprises, performance, strategy, strategic development.

Зміст

Вступ	10
Розділ 1. Теоретичні засади управління системними змінами	17
1.1. Стратегічний розвиток підприємств: сутність, об'єкт трансформаційних перетворень та управління ними	17
1.2. Управління системними змінами в контексті розвитку підприємств: системний підхід	32
1.3. Методичні підходи дослідження та оцінки результативності управління системними змінами.	52
Висновки до розділу 1	70
Розділ 2. Аналіз управління системними змінами розвитку сільськогосподарських підприємств	72
2.1. Стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств	72
2.2. Діагностика управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства	90
2.3. Оцінка результативності управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств	110
Висновки до розділу 2	131
Розділ 3. Удосконалення системи управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств	134
3.1. Формування концепції управління системними змінами в контексті стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств	134
3.2. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств як базової основи управління системними змінами	151
3.3. Удосконалення управління потенціалом системних змін стратегічного розвитку	169
Висновки до розділу 3	184
Висновки	187
Список використаних джерел	191
Додатки	217

Вступ

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку: глобалізації та інтеграції, зростання конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, трансформаційних перетворень, комунікаційних зв'язків відбуваються процеси динамічно змінюваного характеру. Вони охоплюють усі напрями і складові діяльності підприємств як системних цілісностей інноваційно-креативного спрямування в їх органічній єдності з цільовими установками щодо розвитку екологічних, біологічних, соціальних, економічних та інших напрямів соціально-економічного середовища. Розвиток сільськогосподарських підприємств України відбувається в умовах зміни державних пріоритетів, впровадження новітніх та удосконалення існуючих технологій, розширення переліку продукції та послуг, зміни потреб і смаків споживачів, посилення конкурентної боротьби. Подібна висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від сільськогосподарських підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на нагальні виклики. Разом із тим, на практиці необхідні зміни у більшості підприємств проводяться не на системній основі, без орієнтації на розв'язання задач в органічній єдності екологічного, соціального, інтелектуального та економічного спрямування. Вони мають вибірковий характер і спрямовані на часткове покращення. Розв'язання існуючої проблеми можливе шляхом використання нового підходу до формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки через управління змінами як системною цілісністю.

Теоретичні, практичні та методичні аспекти розвитку й управління змінами на підприємстві знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних учених: І. Адізеса, М. Альберта, І. Ансоффа, А. Артура, П. Друкера, М. Мескона, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: О. Д. Гудзинського, С. М. Судомир, О. В. Раєвневої, О. М. Тридіда, С. А. Нестеренко, М. С. Пономарьової,

О. І. Черняк, П. В. Захарченка, Т. С. Клебанової, Д. К. Воронкова, К. А. Пріб, А. А. Садекова та інших дослідників-економістів. Проте, у більшості наукових праць недостатньо вивченими залишилися питання сутності категорії «управління змінами» як системної цілісності, відсутні методологічні підходи до формування такої системи.

Потреба формування та впровадження системи управління змінами, розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств і зумовили вибір теми, що покладено в основу визначення мети та задач дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано згідно з програмою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України: «Розробка теорії і методології формування системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0107U004874), в якому автором викладені теоретико-методологічні та практичні підходи формування управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами в сільськогосподарських підприємствах, для забезпечення їх визначеного стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення зазначеної мети в дослідженні були поставлені такі основні задачі:

- узагальнити теоретичні положення науковців щодо розкриття сутності поняття «управління змінами» для поглиблення його змістовного розуміння та визначення особливостей управління системними змінами в стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств;

- запропонувати методичний підхід до оцінки результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах для обґрунтування напрямів їх стратегічного розвитку;

- продіагностувати стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств для виявлення передумов формування системних змін для підвищення результативності їх діяльності;

- удосконалити наукові основи систематизації змін у бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств, узгоджених з їх головною ціллю і можливостями зміцнення соціально-економічного потенціалу;

- удосконалити модель управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень;

- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та сформувані адекватні системи управління визначеними стратегічними змінами;

- запропонувати концептуальні засади формування системи управління змінами як базової основи забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси управління змінами стратегічного розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, що функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління змінами сільськогосподарських підприємств у реалізації їх стратегічного розвитку.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження слугували праці провідних вітчизняних та іноземних учених, методологія і загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Із спеціальних методів дослідження у роботі використано: абстрактно-логічний – для дослідження розвитку

поставлених проблем та узагальнення висновків; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності категорії «управління змінами»; спостереження, порівняльних переваг, економічного аналізу, економіко-статистичний – при оцінці сучасного стану розвитку сільськогосподарських підприємств; метод групувань – для виявлення залежностей між розміром землекористування, капіталозабезпеченістю, трудовим потенціалом, організаційною культурою, стилем керівництва та результатами діяльності підприємств; графічний, економіко-математичного моделювання – для створення оптимізаційної моделі.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, державні стандарти України та стандарти ЄС, аналітична інформація Міністерства аграрної політики та продовольства України, матеріали Головного управління статистики України в Київській області, звітність сільськогосподарських підприємств області за 2012-2016 рр., наукова література за темою дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання, результати особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, формуванні та реалізації стратегій як базової основи управління змінами.

Найважливіші результати дослідження, які виносяться на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

- тлумачення поняття «управління змінами», яке, на відміну від існуючих, інтерпретується як системно-комплексний підхід у діяльності підприємств та менеджменту останніх в системній цілісності, спрямований на створення і реалізацію стратегічно-потенційних можливостей через управлінський процес при забезпеченні розвитку таких на нових вимогах щодо здійснення системних змін при досягненні стратегічних цілей екологічного, соціального,

інтелектуального, економічного та іншого спрямування в їх органічній єдності з орієнтацією на виклики зовнішнього середовища;

- наукові основи систематизації змін у бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств, впровадження яких має відбуватися на принципах системності і комплексності, що забезпечує адаптацію до їх головної цілі, сприяє зміцненню потенціалу, реалізації обраної стратегії та виходу на якісно новий рівень розвитку;

- методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта для обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку;

- модель управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств, якою передбачено деталізацію елементів процесу змін на етапі планування з широким залученням працівників до обговорення можливих варіантів дій, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень при визначенні альтернативних напрямів стратегічного розвитку організацій, типів їх поведінки та забезпечує єдність інтересів у діяльності соціально-економічних систем;

набули подальшого розвитку:

- підхід до аналізу та виявлення чинників впливу на формування системних змін стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, реалізація яких сприяє підвищенню результативності їх діяльності;

- обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, спрямованих на раціональне використання та зміцнення наявного потенціалу їх бізнес-одиниць як системної цілісності – передумови результативного управління стратегічними змінами;

- концептуальні засади формування системи управління змінами сільськогосподарських підприємств, які передбачають синергію

функціональних підсистем та важелів управління, що забезпечує високу результативність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні теоретико-методологічних розробок і практичних рекомендацій автора в діяльності сільськогосподарських підприємств стосовно вибору стратегічних альтернатив їх розвитку та забезпечення результативного управління системними змінами на етапах їх обґрунтування і реалізації; у практичному застосуванні запропонованої системи показників для оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств та заходів з удосконалення управління підприємством.

Особистий внесок здобувача. Представлені у дисертаційній роботі матеріали і результати дослідження належать особисто автору. Наукові розробки, які мають теоретичне і практичне значення, є особистим внеском в удосконалення управління системними змінами, спрямованого на активізацію стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств (із впровадженням у сільськогосподарських підприємствах).

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення, результати дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Концепція розвитку економічної та соціальної політики» (м. Київ, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та управління: наукові проблеми та практика» (м. Нюрнберг, Федеративна Республіка Німеччина, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи» (м. Херсон, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів» (м. Київ, 2016 р.).

Публікації. На основі результатів дисертаційного дослідження особисто опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 3,23 ум. друк. арк., у тому

числі 2 статті у фахових виданнях обсягом 0,72 ум. друк. арк., 4 статті у фахових виданнях із міжнародним індексом цитування обсягом 1,7 ум. друк. арк. та 4 тези наукових доповідей обсягом 0,81 ум. друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 240 найменувань та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 197 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 54 таблиці, 38 рисунків і 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ

1.1 Стратегічний розвиток підприємств: сутність, об'єкт трансформаційних перетворень та управління ними

Підприємство являє собою важливу структурну одиницю в системі господарських відносин. Із точки зору теорії систем його слід розглядати і як невід'ємну частину економічної системи держави, і як окрему самостійну операційну одиницю. Дослідженням категорії «підприємство» присвячено праці багатьох відомих вчених. Серед зарубіжних вчених варто виділити М. Портера, М.Х. Мескона, Ф. Хедоурі, Р.Коуза, серед вітчизняних – П.Т. Саблука, В.Г. Андрійчука, А.А. Садекова, М.О. Беседіна, В. М. Нагаєва та ряд інших. Ключовими поняттям при дослідженні згаданої категорії є розвиток, оскільки функціонування підприємства в загальному передбачає його створення, безпосередню діяльність, ліквідацію.

У філософії поняття розвиток визначається співвідношенням його з поняттями рух і зміна. Зміна – це перехід предметів, явищ з одного стану в інший. Вона протилежна "стійкості" і має спрямований характер – прогресивний чи регресивний. Прогрес – це поступова зміна до вищої організації, від простого до складного. Процес у зворотному напрямі називають регресом. Поняття "рух" стосовно матерії діалектика визначає як "зміну взагалі", тобто рух охоплює всі процеси, що відбуваються у світі, незалежно від їх змісту. Рух за своїм обсягом значно ширший, ніж розвиток, але розвиток за своїм конкретним змістом багатший, ніж рух.

Звідси можна стверджувати, що розвиток – це певна форма зміни взагалі, особливий вид руху, для якого характерні закономірні, що мають напрям, незворотні та якісні перетворення матеріальних об'єктів [64].

Під розвитком розуміється не будь-яка зміна в структурі об'єкта, а тільки якісна зміна, що пов'язана з певними перетвореннями у внутрішній побудові останнього, у його структурі. Усе це становить сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [207].

Розуміння розвитку як постійного виникнення чогось принципово нового, незворотного має свою історію. Адже подібне поняття розвитку складалося упродовж багатьох віків. Були часи, коли уявлення про розвиток як такий взагалі не існувало. Це пояснювалося низьким рівнем наукових знань і, зокрема, специфікою культури, світогляду того чи іншого народу. Так, в античності вищою цінністю вважалася насолода прекрасним, яскраве повноцінне життя. Тому відкидалася уява про розвиток, зокрема життя, як невідворотний рух до смерті. Звідси – концепція великого кругообігу. У світі, на думку греків, все підкорено циклічним, повторним змінам. Зокрема Геракліт стверджував, що світ «є і буде вічно спалахуючим і згасаючим» [95].

Важливий внесок у поняття розвитку належить Р. Декарту. Він вважав, що Бог дав природі першопоштовх, імпульс, подібно тому, як годинникар, заводячи годинник, надає йому рух. Природа після цього почала "розкручувати первісний хаос", породжуючи нові форми. Але таке розуміння розвитку Декарт не поширював на суспільство. Однак низка буржуазних революцій змусила звернути увагу на історію. Французькі просвітителі Вольтер і Ж.-Ж. Руссо висунули ідею історичного розвитку, що включала й етапи революційних перетворень. Кондорсе доповнює їх погляди вченням про безперервний прогрес як найбільш поширену форму суспільного розвитку. Вагомим став внесок в ідею розвитку представників німецької класичної філософії. І. Кант застосовував поняття розвиток до Сонячної системи та інших зоряних світів. Цілісну концепцію розвитку, насамперед історичного розвитку людства з позицій об'єктивного ідеалізму, розробив Г. Гегель [95].

Діалектика мислиться Гегелем як теорія розвитку, в основі якої знаходиться єдність і боротьба протилежностей. Діалектика розвитку "чистого

поняття" є частиною загального закону розвитку як природи, так і людського мислення. На відміну від Канта, що розділив сфери природи і духу (свободи), Гегель розглядає їх як різні стадії розвитку одного початку – субстанції-суб'єкта (тому його систему називають абсолютною, а його ідеалізм – об'єктивним). Всякий розвиток відбувається, згідно з Гегелем, за певною схемою: твердження, або теза, заперечення цього твердження (антитезис) і, нарешті, заперечення заперечення, злиття протилежностей (синтез). У результаті примирення протилежностей в синтезі виникає нова якісна освіта. Кожне поняття і ідея, а отже, кожне явище в природі (оскільки в природі є віддзеркалення логіки, розумності), суспільстві і духовному житті людини проходить такий потрійний цикл розвитку. В основі діалектики Гегеля закладено ідеалістичне уявлення про те, що джерело всякого розвитку – як природи, так і суспільства, а також людського мислення – знаходиться в саморозвитку поняття, а значить, має логічну, духовну природу [216].

Здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії й свідомості [207]. Цієї думки дотримується І.Т.Фролова, яка розглядає розвиток як закономірну, спрямовану якісну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів [215].

Тобто звідси можна зробити висновок, що з філософської точки зору розвиток – це процес переходу об'єкта з одного стану в інший, більш досконаліший.

Великий тлумачний словник сучасної української мови дає таке визначення «розвитку»: процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [30].

В економічній літературі, незважаючи на велику кількість визначень, поняття розвиток постійно проходить процес вдосконалення. Багато науковців пропнують поняття «розвиток» розглядати в контексті певного об'єкта (організації, підприємства, компанії) (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток» сучасними науковцями

Автори	Визначення поняття	Основні виділені ознаки даного поняття
1	2	3
Воронков Д.К.[40]	Розвиток – це незворотні, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Стійкий прогресивний розвиток підприємства відбувається тоді, коли в результаті змін параметри зовнішнього і внутрішнього середовища покращуються і сприяють реалізації подальших позитивних змін	Зміни, покращення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства
Верба В.А., Гребешкова О.М. [33]	Під розвитком підприємства або компанії можна розуміти перехід системи господарювання в новий стан унаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління	Зміни, перехід підприємства до оновленого стану
Судомир С.М. [194, С.41]	„Розвиток” в контексті соціально-економічних систем – це якісно-динамічний, прогресивно-змінюючий процес в організації та менеджменту як системних цілісностей, спрямованих на підвищення рівня і якості життя людей, стратегічної конкурентоспроможності суб’єктів діяльності	Процес якісних змін, підвищення рівня життя людей та конкурентоспроможності підприємства
Бондар Н М. [24]	Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці в усіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються	Якісні зміни, підвищення ефективності функціонування підприємства
Пономаренко В.С, Трийд О.М, Кизим М.О. [158]	Розвиток – процес кількісно якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, внаслідок чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування	
Кононенко І.В. [103]	Розвиток – це незворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об’єктів, що здійснюються протягом часу	Зміни, незворотність процесу

Джерело: узагальнено автором.

Узагальнюючи вищенаведені визначення можна стверджувати, що розвиток підприємства – це незворотні, закономірні, довготривалі у часі перетворення, що мають на меті покращення системи господарювання

підприємства та зміцнення його потенціалу як базової основи забезпечення результативного управління.

Отже, до характерних ознак розвитку належать:

- 1) часова скерованість – лише рух уперед;
- 2) довготривалість;
- 3) кількісні та якісні зміни. Поява в процесі розвитку нового і якісного, того, що не існувало раніше;
- 4) підвищення опірності підприємства зовнішнім негативним чинникам.

Більшість авторів при розгляді поняття «розвиток» ключову роль віддають змінам. Але поняття «зміна» саме по собі не дає чіткого уявлення про свою суть, бо зміни виступають засобом розвитку лише тоді, коли вони сприяють досягненню підприємством якісно нових результатів розвитку.

Для чіткішого визначення сутності розвитку слід розглянути співвідношення таких понять, як розвиток і зростання.

Під економічним зростанням слід розуміти регулярне, стійке розширення масштабів діяльності певної господарської системи, метою якого є збільшення розмірів суспільної праці, що застосовується, та нарощування обсягів товарів і послуг. За головну тут постає проблема кількісного та якісного розвитку виробництва, а також поліпшення його структури.

Виділяють три типи економічного зростання: екстенсивний, інтенсивний та інноваційний [3].

Екстенсивний ріст передбачає можливість нарощування обсягів виробництва продукції аграрними підприємствами через залучення додаткових чинників виробництва – посівних площ, поголів'я тварин, засобів виробництва. При цьому їх якісний і технічний рівень, технологія виробництва залишаються незмінними. Однак на певному етапі екстенсивний тип починає втрачати динамізм, наштовхується на об'єктивні перепони (вичерпуються вільні території, досягається межа людських можливостей та ін.) і виникає

необхідність переведення діяльності підприємства на інший тип економічного зростання – інтенсивний.

Інтенсивний ріст передбачає збільшення виробництва продукції в результаті зростання продуктивності праці на удосконаленій технічній основі та ефективніше використання наявних ресурсів: площі сільськогосподарських угідь, поголів'я тварин і птиці. Він забезпечує безперервне підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин на основі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Екстенсивний та інтенсивний типи зростання тісно взаємопов'язані й практично не існують в чистому вигляді, а співіснують. Наприклад, одночасно може відбуватися і приріст кількості працюючих, і підвищення їхньої кваліфікації, і розширення виробництва (будівництво тваринницьких комплексів), і вдосконалення технічної бази виробничого процесу. В цьому випадку, залежно від того, який тип забезпечує вище зростання, доходять висновку про переваги екстенсивного чи інтенсивного шляху розвитку підприємства [3].

Отже, економічне зростання і економічний розвиток тісно взаємопов'язані. Економічне зростання може відбуватися і за умов відсутності економічного розвитку, тоді як економічний розвиток без економічного зростання неможливий. Тобто, економічне зростання є складовою частиною розвитку.

Оскільки розвиток передбачає постійні зміни, то можна виділити і різну реакцію підприємств на перетворення, що відбуваються.

Так, І.П. Отенко [153] розрізняє чотири типи реакції підприємства: виробничий, конкурентний, інноваційний, підприємницький. Доповнюють цю класифікацію типів реакції підприємства дослідники О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [57], які пропонують окремо виділяти приростний тип і тип стратегічного спрямування.

Приростний тип спрямований на забезпечення сталості розвитку, передбачає не швидко зміну конкурентних переваг, а головною ціллю підприємства вважає одержання прибутку. За такого типу розвиток підприємства відбувається з мінімальними відхиленнями від традиційної поведінки. Конкурентний тип сприятиме забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства через формування конкурентних переваг та отримання максимуму доходу від них. Тобто, підприємство орієнтоване на застосування агресивних стратегій у системі просування товару. Підприємницький тип орієнтується на забезпечення розвитку підприємства шляхом динамічного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Тут головною ціллю підприємства виступає максимізація прибутку. Для інноваційного типу реакції характерне забезпечення інноваційного розвитку підприємств і стабільність у конкурентних перевагах.

Ефективний розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища необхідно здійснювати на інноваційній основі. Інноваційний тип розвитку підприємства – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, зумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг [92].

Як зазначає П. Друкер, інновація – це надання більш якісних і дешевших товарів та послуг. Підприємству немає необхідності розширюватися, але існує потреба ставати кращим [79]. У своїй «Теорії економічного розвитку» Й. Шумпетер проголосив, що нормою для здорової економіки та центральним фактором економічної теорії та економічної практики є не стільки рівновага та оптимізація, скільки динамічна нерівновага, що виникає завдяки підприємцю-новатору [236].

Інноваційним є розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, пов'язаний з модифікацією наявних і формуванням нових ринків збуту [92].

Нині швидкими темпами наростає модернізація життя людей, що у свою чергу потребує нової якості товарів і послуг, а також їх різноманітності. Як наслідок, інновації перетворюються на засіб, що допомагає досягнути такої різноманітності. При цьому суспільство стає чутливішим та сприйнятливішим до них. Інноваційна складова слугує орієнтиром для забезпечення сталого розвитку, що надалі передбачає високу якість життя громадян, їх здоров'я, безпеку в екологічній та правовій сферах.

Для типу стратегічного спрямування характерне забезпечення ефективного функціонування підприємства з орієнтацією на стратегічну сталість розвитку, що визначає головну ціль підприємства – це забезпечення виживання в перспективі.

Термін «стратегічний розвиток» в економічній літературі усе частіше розглядається як ціленаправлені дії керівників підприємств різних профілів та форм.

Артур А.Томпсон вважає, що стратегія підприємства – це «комплексний план, основною задачею якого визначено здійснення місії організації та досягнення її цілей». Згаданий план необхідно розглядати як орієнтир на довгострокову перспективу діяльності організації, пам'ятаючи про невідворотні коригування внаслідок змін у постійно змінюваних діловій та соціальній сферах [203].

Український вчений-економіст Л.Довгань під стратегічним розвитком розуміє «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [75].

Розвиток підприємства забезпечується поєднанням трьох складових такої концепції: соціальної, економічної та екологічної.

Економічна складова концепції розвитку передбачає гармонійний розвиток виробництва, раціональне використання обмежених ресурсів, включаючи видобуток і переробку сировини, мінімізацію, переробку та знешкодження відходів. Збереження стабільності соціальних і культурних систем – визначає головний напрям соціальної складової розвитку. Людина в рамках згаданої концепції є суб'єктом, а не об'єктом розвитку. З екологічної точки зору, пріоритетність надається забезпеченню цілісності біологічних і фізичних природних систем. Основна увага приділяється збереженню здібностей до самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін, а не збереження їх у деякому «ідеальному» статичному стані. Відповідно, взаємозв'язок трьох складових повинен забезпечувати досягнення економічного успіху при максимальному збереженні цілісності природних систем та досягнення стандартів, необхідних для якісного життя і розвитку людини [119].

Отже, для забезпечення розвитку підприємства, для переходу у новий більш якісний стан, необхідно комплексно підходити до вирішення поставлених завдань, розглядаючи підприємство як систему.

Під поняттям «підприємство» розуміється самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу) [20,78].

Істотним для ефективної діяльності підприємства є чітке визначення його цілі. Основну його діяльність у світовій економіці прийнято називати місією, що визначає причину існування підприємства. Такою місією підприємств вважають виробництво продукції (надання послуг) для задоволення потреб ринку (зовнішня мета) та отримання максимально можливого прибутку (внутрішня мета) [3,111].

Тривалий час головною метою суб'єктів господарювання були багатство, прибуток. Із загостренням конкуренції такі цілі втратили свою значущість, головним стало збереження позицій у конкурентному середовищі, у системі економічних відносин. Причина цього полягає не тільки в конкуренції, а й у тому, що поряд із комерційними організаціями функціонують і некомерційні. Наприклад, громадські організації, до яких можна віднести і біржі, метою яких не є збагачення, однак вони сприяють збільшенню прибутку інших, у даному разі брокерських контор, що функціонують при них. Цілком ігнорують прибуток як мету діяльності різноманітні благодійні організації, фонди. Усе це сприяє усвідомленню соціального призначення, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, який все частіше вимушений зосереджувати свої ресурси, зусилля і на вирішенні проблем суспільства.

Не менш суттєвим видається і те, що в сучасній економіці прибуток залежить не тільки від уміння продати створений товар, а й від здатності запропонувати споживачам те, що їм потрібно на певний момент, що користується попитом, задовольняє суспільні потреби. Хто краще справляється з таким завданням, той і може розраховувати на більший прибуток. Тому прибуток розглядається не як мета діяльності, а як необхідна умова подальшого розвитку, джерело інноватики.

Так, П.Друкер спростовує твердження, за яким ціллю підприємства є отримання прибутку [79]. Ми погоджуємося з таким твердженням, проте варто зазначити, що отримання доходу має важливе значення для діяльності будь-якого підприємства. Фактично, прибутковість не є ціллю підприємства, а виступає обмежувальним фактором у діяльності останнього. Прибуток не можна вважати ні за пояснення, ні за причину або логічне обґрунтування діяльності підприємства і прийняття ділових рішень. Швидше він слугує перевіркою їх правильності та обґрунтованості. Ціль бізнесу повинна знаходитися в суспільстві, оскільки підприємство являє собою суспільний інститут. У такому випадку є лише одне прийнятне визначення цілі бізнесу –

формування споживача. Адже що вироблятиме підприємство насамперед залежить від бажання споживача купувати товар. Споживач становить основу бізнесу і саме від нього залежить існування бізнесу як такого.

У своїй книзі «Природа фірми» Рональд Коуз [108] зазначає, що метою створення фірми є зменшення трансакційних витрат: «...коли правління ресурсів (у межах, визначених контрактом) починає залежати від покупця саме таким чином, виникає відношення, яке я називаю «фірмою». Тобто, виникнення фірми більш вірогідне в тих випадках, коли дуже короткотермінові контракти виявляються незадовільними».

На переконання вченого-економіста Артура Томпсона, цілі компанії повинні визначатися кількісними або вимірюваними показниками, які містять конкретні значення. За його твердженням, цілі – це конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до певного терміну [203]. Зазвичай йдеться про дві ключові області – фінансову діяльність та стратегічну діяльність. При цьому досягнення поставлених фінансових показників життєво необхідне – у разі невиконання поставлених завдань виникнуть запитання у кредиторів та акціонерів. У такому випадку не варто розраховувати на фінансування нових ініціатив, а існування самої компанії може опинитися під загрозою.

Проведені дослідження такими авторами як В.А. Верба і О.М. Гребешкова [31], дозволяють стверджувати, що в системі цілей розвитку українських підприємств переважають такі, що мають фінансовий характер. Як наслідок, 54% досліджених підприємств вказали оптимізацію фінансових ресурсів пріоритетним завданням розвитку на найближчі 3-5 років. Проте досвід найуспішніших зарубіжних компаній засвідчує, що успішно розвиватися в обмеженому власному середовищі практично неможливо.

На думку І.Адізеса [1], ціллю мотивації засновника підприємства повинно бути задоволення потреб ринку, створення цінностей, надання сенсу. У випадку, коли засновник переймається тільки прибутком на інвестиції (ROI), то

за перших серйозних проблем його відданість ідеї навряд чи збережеться. Тобто, низький показник ROI не може завадити укладанню вигідних угод, якщо засновники компанії вірять у те, що їх товари або послуги задовольняють реальні потреби споживачів. ROI не здатний створити організацію, але його відсутність може стати причиною ліквідації [1, С.43]. Кожна організація має бути націлена на споживачів, заради яких вона існує. Прибуток є бажаним результатом діяльності, досягти якого можна шляхом задоволення потреб споживачів [1,С.183].

Ціль є основою для ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. Постановка цілей являє собою необхідну умову ефективного функціонування підприємств на ринку. Проте неправильно сформульовані цілі можуть призвести до негативних наслідків в діяльності суб'єкта господарювання. Тому важливо дотримуватися певних вимог при постановці цілей: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, прийнятність для суб'єктів впливу (рис. 1.1).

Засновники	Працівники	Споживачі	Суспільство
<ul style="list-style-type: none"> • Висока прибутковість • Великі дивіденди • Ріст курсу акцій • Безпека для вкладеного капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока заробітна плата • Цікава і безпечна робота • Умови для професійного росту • Соціальний захист 	<ul style="list-style-type: none"> • Якісна продукція за доступною ціною • Гарне обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження навколишнього середовища регіону • Допомога населенню

Рис. 1.1. Цілі підприємства залежно від суб'єктів впливу на діяльність
Джерело: узагальнено автором на основі [36].

Постановка цілей – важливе завдання для підприємства, яке планує свою діяльність. Адже на всіх етапах управління діяльністю підприємства цілі

виступають критеріями для прийняття рішень, а також виконують функцію контролю, за якою порівнюються досягнуті результативні показники із цільовими.

Визначені цілі складають систему цілей підприємства, що дозволить йому забезпечити стійкий розвиток (рис. 1.2).

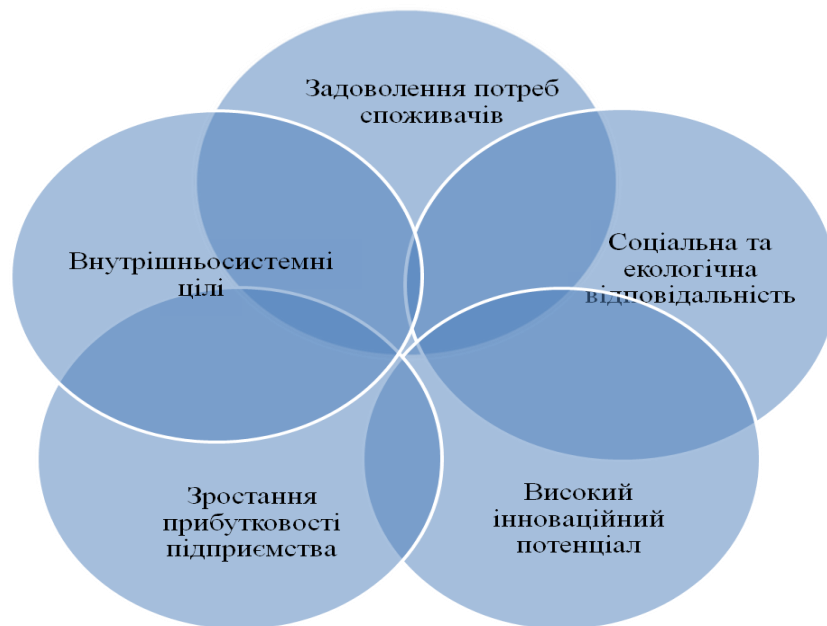


Рис.1.2. Система цілей підприємства

Цілі підприємства можуть бути різними залежно від рівня його розвитку. Проте сукупність цілей підприємства повинна бути взаємозалежна і становити основу постановки задач для досягнення стратегічного розвитку підприємства. До системи цілей підприємства належать: задоволення потреб споживачів; збалансований соціальний та екологічний розвиток; забезпечення прибутковості власної діяльності; досягнення високого інноваційного потенціалу; внутрішньосистемні цілі, задача яких полягає в удосконаленні усіх складових підприємства як системи для досягнення головної цілі діяльності господарюючого суб'єкта. До таких цілей можна віднести цілі окремих підрозділів та особисті цілі працівників. Лише в єдності згаданих цілей результативність та ефективність підприємства будуть найвищими.

Основним компонентом розвитку підприємства є зміни.

Для розкриття сутності цього поняття в таблиці 1.2 наведено різні трактування останнього.

Таблиця 1.2

Тлумачення сутності поняття «зміни»

Автор	Зміст поняття
Друкер П. [79]	Зміни виступають як можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства
Фрайлінгер К. [218]	Структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [124]	Рішення керівництва змінити одну внутрішню перемінну або більше в цілях організації, структурі, задачах, технології та людському факторі
Адизес І. [1]	Зміни породжують події, які можуть стати джерелом як можливостей, так і проблем на підприємстві
Гудзинський О.Д.[58]	Зміни визначаються як конкурентні переваги і складові конкурентного потенціалу підприємства
Бауліна Т.В.[13]	Заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Гринько Т.В.[53]	Цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку
Міщенко А.П. [127]	Освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки
Воронков Д.К [41]	Зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства
Діденко В.М. [73]	Зміни в організації зумовлені здійсненням нововведень, що можуть відбуватися в напрямках: оцінки і зміни цілей організації; зміни структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації можливостей або поведінки працівників
Стеців С.Р. [190]	Характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі

Розглянувши підходи до визначення поняття «зміни» різними авторами пропонуємо власне визначення цього терміна. *Зміни* – це комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які

сприятимуть розвитку підприємства та зміцнення його потенціалу за отримання позитивних якісно нових результатів діяльності.

Отримання прибутку, стійких конкурентних позицій на ринку потребує від керівництва підприємства ефективного впровадження змін та управління ними. Ігнорування необхідності змін призведе до неконтрольованої ситуації, оскільки зміни відбуватимуться самовільно і керівництво змушене буде приймати наслідки такого невтручання. Планований результат змін часто більш важливий, ніж причина, яка спонукає керівника до дії. Успішні зміни відрізняються або своєю локальною спрямованістю, або системним підходом. Спроби поліпшити все і відразу, як правило, приречені на невдачу [127].

Локальним цілям притаманні простота і досяжність. Проте для підприємства важливе досягнення комплексного результату. Зміни на підприємстві не відбуваються ізольовано: кожна наступна є наслідком попередньої. Виходячи із запропонованого визначення «зміни» зазначимо, що лише системні зміни з єдиним підходом до вибору цілей та стратегії підприємства забезпечать його ефективний розвиток та високу опірність впливу зовнішнього середовища.

Беручи до уваги різноманіття змін та їхню природу, можна стверджувати, що жодна зміна не відбувається ізольовано, оскільки вона спричиняє наслідки, які потребують проведення наступних змін в організації.

В науковій літературі існує безліч класифікацій змін в організації. Проаналізуємо підходи науковців до систематизації змін залежно від об'єкта нововведень (табл.1.3).

У процесі дослідження встановлено, що велика кількість видів об'єктів змін зумовлена широкомасштабністю процесів, які відбуваються в організації. На нашу думку, необхідно виділити наступні напрями змін:

- зміни, що стосуються персоналу;
- зміни в технологічному процесі (з чого випливають зміни в продукції та послугах);

- зміна стратегії та цілей підприємства (а відповідно зміни на усіх рівнях стратегії);
- зміни організаційної структури.

Таблиця 1.3

Класифікація об'єктів управління змінами

Автор	Об'єкти змін
Шумпетер Й.А. [236]	Технології і процеси; організація виробництва; поява нових ринків збуту
Мескон М. [124]	Цілі, структура, задачі, технологія, люди
Дафт Д. [66]	Технологія, продукція та послуги, структура організації, персонал
Мільнер Б. [125]	Цілі і стратегії, персонал, продукція і послуги, технології
Віханський О. [34]	Організаційна структура, організаційна культура

Варто погодитися з авторами О.Д. Гудзинським, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [57], які розширюють вищенаведену класифікацію і виділяють наступні об'єкти змін, а саме: цільова спрямованість діяльності підприємства, структура управління, типи управлінського профілю, механізми управління, функції управління, стилі керівництва, інформаційні комунікації, центри відповідальності, підсистеми обліково-аналітичного забезпечення та планування. Вказані зміни є системними, тобто охоплюють підприємство в цілому, в усіх його підсистемах. Здійснення таких змін забезпечить підприємству досягнення його стратегічних цілей.

1.2. Управління системними змінами в контексті розвитку підприємств: системний підхід

Вітчизняні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах високої нестабільної ситуації в економіці України. Щоб вижити, підприємствам просто необхідно поліпшувати свою продукцію, удосконалювати виробничу та

управлінську діяльність, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тобто, системні зміни в роботі сільськогосподарського підприємства набувають все більшого значення. Зміни виступають необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства, а тому постає необхідність удосконалювати управління підприємством із використанням концепції управління змінами.

В основу розкриття поняття «управління змінами» було покладено системний підхід, із розглядом понять «система», «управління», «система управління».

Управління здійснюється лише за умови, коли наявна працююча система, за якої вирішуються поставлені завдання управління. Якщо ця система являє собою органічну частину організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему, або як систему управління [183].

Для досягнення сталого ефекту від нововведень та забезпечення сільськогосподарському підприємству стійкої переваги в конкурентному середовищі зміни повинні мати системний характер. Для повнішого розуміння поняття системності необхідно звернутися до теорії систем. Ця наука дає визначення терміну системний – той, що складається із багатьох взаємозв'язаних елементів, які створюють єдине ціле.

Такі науковці, як Л.В. Долинська і В.В. Ковальчук [44], розглядають *систему* як таку сукупність елементів, з якої не може бути виділена повністю самостійна частина (частини), оскільки усі елементи в системі взаємозв'язані. За певних умов елементи самі можуть розглядатися як системи, а досліджувана система – як елемент більш складної системи [109].

Наступне визначення системи дають М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з якої вносить свій вклад у характеристики цілого [124].

Підтримуємо позицію автора [194, с.116], який визначає систему як сукупність взаємозв'язаних елементів, які утворюють нелінійну системну цілісність і де кожний елемент бере на себе властивості системи для досягнення загальної цілі підприємства – високого рівня якості життя в динамічно-стійкому розвитку соціально-економічних формувань.

Системою можна назвати і сільськогосподарське підприємство, до складу якої входять взаємозалежні частини, а саме: виробництво, цехи, різноманітні служби, дільниці тощо.

Необхідною умовою функціонування і розвитку підприємства є управління ним. В науковій літературі існує багато визначень поняття «управління»:

1) Управління в узагальненому вигляді трактується як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, в якій вони діють [67].

2) Управління – це цілеспрямована дія на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями [22].

3) За визначенням М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [124].

4) Схожої думки дотримується і П. Друкер, який зазначає: «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану й продуктивну групу». Він стверджує, що управління має бути активним, спрямованим на досягнення необхідних результатів [78].

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що управління спрямоване на досягнення поставлених цілей підприємства. Діяльність підприємства обмежується різними економічними обставинами. При ефективному управлінні

керівництво контролює і впливає на дані обставини для отримання намічених результатів, несе відповідальність за проведення необхідних змін.

Існують три основні підходи до управління:

1. Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, у якому діяльність направлена на досягнення цілей організації й розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

2. У разі системного підходу організація розглядається керівниками як сукупність взаємозалежних елементів. До останніх належать люди, структура, завдання та технологія. Усе це орієнтовано на досягнення різноманітних цілей та завдань в умовах середовища, яке постійно змінюється.

3. За ситуаційного підходу придатність різних методів управління визначається ситуацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації. Ситуаційний підхід до управління, крім рекомендацій щодо пристосування організації до нових конкретних умов і вимог відображає і наявність універсальних, традиційних підходів до здійснення управління [118]. Крім наведених вище, науковці виділяють ще аспектний, концептуальний, цільовий, синергетичний підходи [167].

Для здійснення управлінського процесу необхідна взаємодія усіх підсистем і служб підприємства. Така взаємодія являє собою систему управління.

Традиційно систему управління підприємством розглядають як сукупність функцій (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т.д), або процесів (планування, організація, мотивація та контроль) управління [43].

Як зазначає М.В. Володькіна, система управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Апарат управління тут виступає змістовним елементом власне системи управління. Саме на нього покладається здійснення необхідних функцій застосування відповідних засобів. У системі управління слід розрізняти такі основні моменти, серед яких: організація управління; управлінський процес; інструменти управління; стиль управлінської роботи [38].

За В.І. Мухінін [129], система управління – це сукупність двох взаємодіючих підсистем (керуючої та керованої – об'єкта управління), що створюють нову систему управління.

Систему управління підприємством І.І.Мазур та В.Д Шапіро визначають як сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в межах існуючих організаційної структури та організаційної культури. На важливості визначення системотвірних елементів у системі управління наголошує [43]. Дослідники в цьому аспекті виділяють не всі елементи системи управління, а лише два з них – стратегію і організаційну структуру управління. Вони є нерівно значущими і між ними існує певний взаємозв'язок і підпорядкованість, яку можна розглядати як ієрархію елементів системи управління.

Отже, «цілі підприємства визначають характер системи управління. Під них формується портфель стратегій їх досягнення, відповідно до якого відбувається коригування ОСУ, системи процесів управління та інформаційних потоків. Організаційна культура в цьому механізмі виступає як своєрідна оболонка, в межах якої здійснюється функціонування системи управління: вона залежить від кожного з інших елементів системи управління одночасно і водночас має вплив на кожного з них» [43].

Схематично систему управління підприємством можна представити так (рис. 1.3).

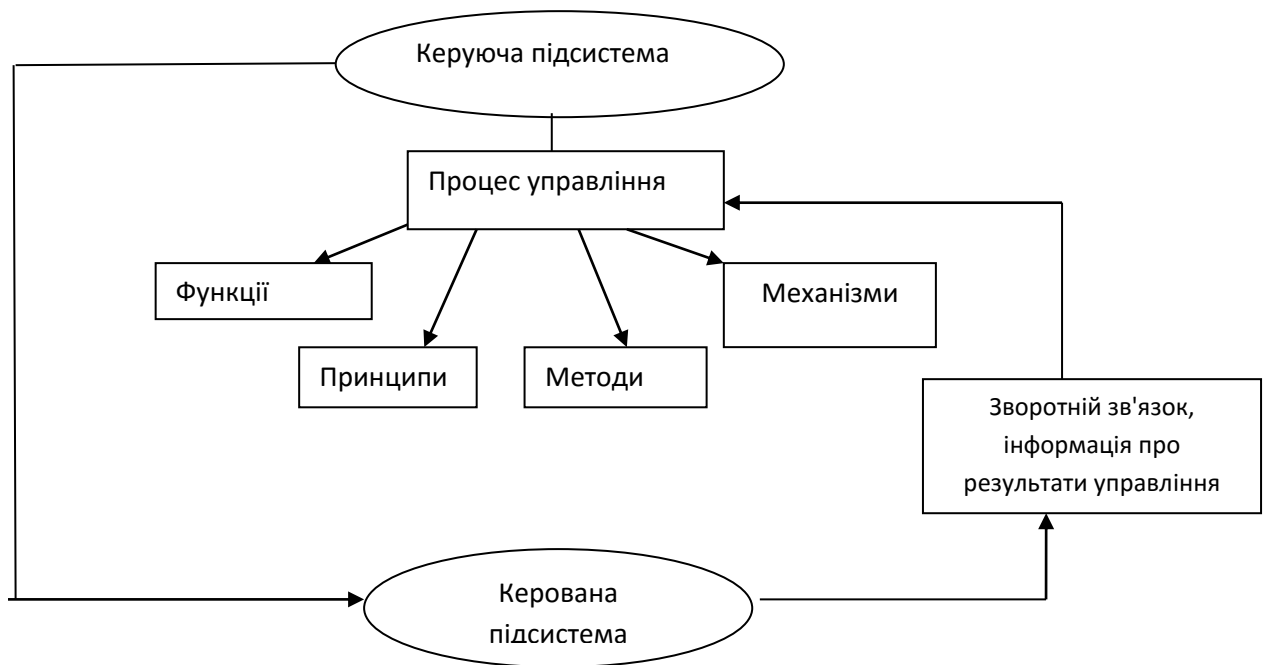


Рис. 1.3. Система управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [129].

Розглядаючи стратегічний розвиток варто визначити яке ж місце посідає стратегія в управлінні підприємством та відмінності в управлінні залежно від напрямку розвитку.

Визначаючи цілі підприємства, за вихідну ідею, де відображається сутність концепції стратегічного управління, виступає необхідність врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому стратегії тут слугують інструментами досягнення цілей, а для реалізації стратегій усе підприємство має функціонувати в стратегічному режимі.

Стратегічне управління – це процес, що визначає послідовність дій організації у розробці і реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяють організації досягати поставлених задач [205].

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності у перспективі дії керівників підприємства не можуть обмежуватися лише простим реагуванням на поточні зміни. Все чіткіше проявляється необхідність свідомого управління змінами на основі їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації та до мінливого зовнішнього середовища. Тому швидко зростаючі зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність стратегічного управління як сучасного інструменту управління розвитком організації.

Управління змінами становить невід'ємну частину загальної стратегії підприємств, особливо у випадках настання кризових явищ. Сьогодні підприємства конкурують не лише у сфері виробництва продукції та послуг, але і на предмет здатності системи управління вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити підприємству пристосування до нових умов діяльності [36].

Термін «управління змінами» необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб'єктів до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, що змінюються [208].

Для системи управління змінами на підприємстві характерні такі її структурні елементи [6]:

1. Суб'єкти управління змінами. До цього елемента можна віднести працівників керівної ланки підприємства – менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з обраними сферами управління змінами.

2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів щодо впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін доцільно розглянути просторову структуру управління змінами, що є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.

3. Функції управління змінами, що відображають процес реалізації управлінської діяльності щодо впровадження змін та виділення яких становить основу управління змінами на засадах самоорганізації. Функції управління

змінами виражені в етапах процесу управління ними: планування змін, організація команди по впровадженню змін, мотивація персоналу, контроль та аналіз результатів і коригування цілей.

4. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

5. Механізми управління, що представляють сукупність організаційних, економічних, технічних, ін-формаційних і психологічних взаємопов'язаних компонентів і процесів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх складових системи підприємства для досягнення цілей [46].

Дві основні взаємопов'язані складові в системі управління змінами вирізняє К.А. Пріб [163]: 1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності; 2) управління персоналом, що передбачає виявлення та подолання опору змінам. Успіх у здійсненні перетворень можливий лише в умовах системного та комплексного підходу з одночасним урахування обох складових управління змінами. Ми погоджуємося з автором, яка стверджує, що ключовим елементом системи управління змінами є виявлення та подолання опору, що дозволяє не лише прискорити процес реалізації змін, а й оптимізувати витрату ресурсів на їх здійснення та підвищити результативність.

Значна роль при проведенні системних змін відводиться колективу та управлінській команді, від розуміння та мотивації яких залежить результат самого процесу. Враховуючи це, варто виділити ще одну складову системи управління змінами – ціннісні орієнтації персоналу та його інтелектуально-компетенційний потенціал, з метою врахування загрози опору нововведенням і створення атмосфери сприйнятливості змін (рис. 1.4).

Отже, на основі системно-комплексного підходу сформовано визначення поняття «управління змінами», яке пропонується інтерпретувати як

управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що виступає основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій.

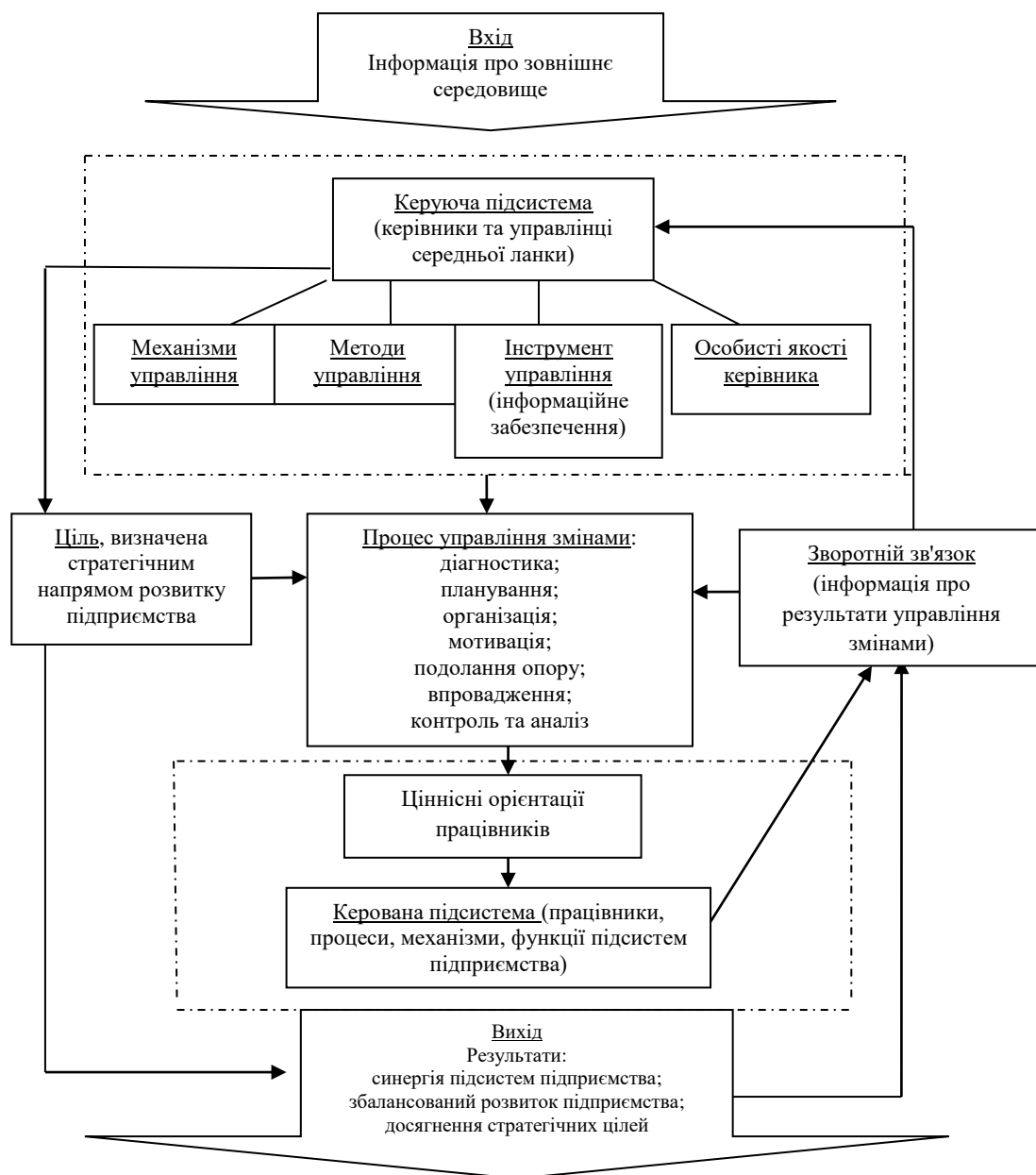


Рис. 1.4. Система управління змінами на підприємстві

Джерело: власна розробка автора.

На основі аналізу існуючих в науковій літературі позицій та вищезазначених характеристик змін, визначено основні принципи, на вимогах яких формується система управління, такими: випередження, комплексності системності, синергетичності, економічності, альтернативності, досяжності, синхронності, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Принципи управління змінами

Принципи управління змінами	Випередження. Ефективним буде управління не лише за вчасного реагування на зміни, а й при заздалегідь передбачених змінах
	Зворотного зв'язку. Дає можливість впливати на процеси або об'єкти, що спочатку викликали зміни в процесі розвитку підприємства
	Альтернативності. Для підприємства немає чіткого набору правил, схем, механізмів як діяти при тих або інших змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. У керівників підприємства завжди має бути вибір, які зміни необхідно провести для досягнення бажаного стану підприємства
	Економічності. Ефективність витрат на управління повинна відобразитись на зростанні результативних показників діяльності підприємства
	Досяжності. Зміни, що впроваджуються, мають бути чіткими і зрозумілими для працівників та спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства
	Інформаційної забезпеченості. Інформація є важливим ресурсом підприємства, який допомагає останньому зробити правильні висновки і вчасно зреагувати на відповідну ситуацію
	Системності. Зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем. Передбачає послідовність проведення змін та підпорядкованість всіх складових елементів системи єдиній цілі підприємства
	Комплексності. Необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні
	Синхронності. Зміни відбуваються на підприємстві в один і той же проміжок часу
	Синергічності. Інтеграція всіх складових елементів системи та цілеспрямованість їх дій для забезпечення високих результатів діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 47, 41, 62, 72].

Прийняття рішення про впровадження системних змін на підприємстві вимагає обґрунтованого вибору методу управління даним процесом.

Основними в управлінні змінами вважаються наступні методи: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція 6-Сигма (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи управління змінами

Назва методу	Зміст
1. Аутсорсинг	Передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).
2. Бенчмаркінг	Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
3. Реінжиніринг	Реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.
4. Даусайзинг	Зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.
6. Всебічне управління якістю	Діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль.
7. Лін-продакшн	Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік.
8. Концепція 6-Сигма	Це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшенням якості продукції.

Джерело: узагальнено автором на основі [155, 176, 209, 210].

Для вибору того чи іншого методу необхідною умовою є врахування стадії життєвого циклу підприємства, рівень стратегічного потенціалу та обрана підприємством базова стратегія змін.

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, підприємство повинно розробляти та впроваджувати адекватні дії. Не можна не

погодитись із твердженням І. Адізеса [1], що передумовою успішних дій фірми в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожного підприємства повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін на підприємстві може привести до успіху. Формування системних змін на підприємстві відбувається відповідно до його цільової спрямованості та напрямку розвитку. Головною ціллю кожного підприємства є забезпечення потреб споживачів, тому першим кроком при формуванні системних змін є вивчення попиту на продукцію (рис. 1.5).

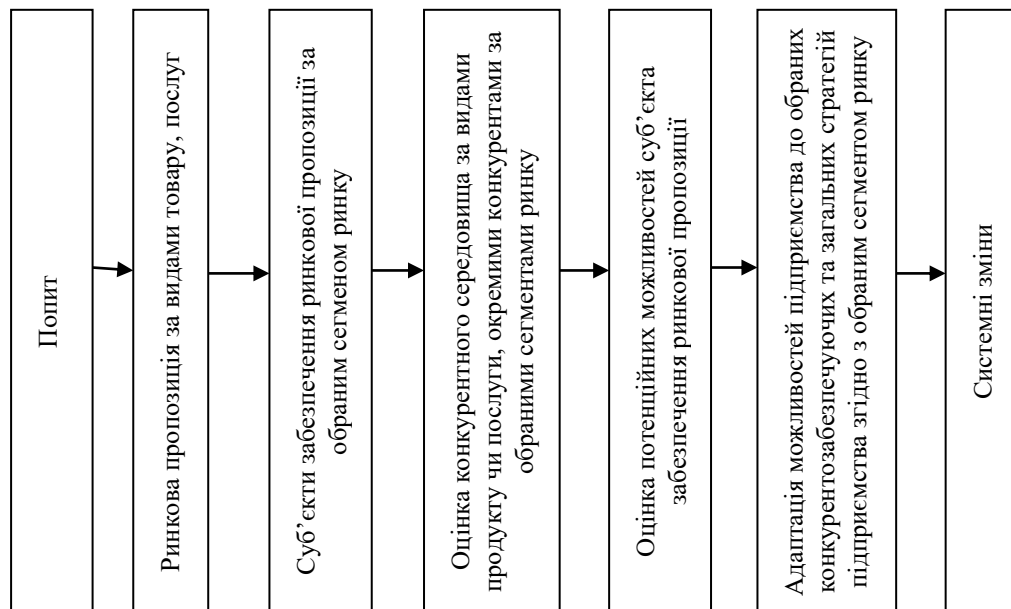


Рис. 1.5. Алгоритм здійснення процесів формування системних змін

Джерело: [194].

Провали багатьох проектів і програм пояснюються насамперед недостатньою увагою до організаційних змін, а точніше — до труднощів, пов'язаних із цими змінами. При плануванні та проведенні організаційних змін слід враховувати такі важливі моменти:

- організаційні зміни, на відміну від змін у техніці і технології, не мають достатньої чіткості і передбачуваності;

- організаційні зміни завжди відбуваються через нервові вузли людських інтересів, викликаючи у працівників або всебічну підтримку, або опір;

- організаційні зміни завжди вимагають зміни поведінки людей, їхніх звичок, існуючих стосунків між працівниками.

Будь-яке кризове явище приховує в собі дві можливості: негативні наслідки та позитивно нові можливості. Для того щоб сприяти другому варіанту розвитку подій, менеджерам необхідно усвідомити необхідність постійних змін в організації та навчитися управляти змінами.

Господарюючі структури піддаються впливу чинників зовнішнього середовища, який може мати руйнівний або стимулюючий характер. Залежно від характеру такого впливу обираються потрібні стратегії. При цьому необхідно пам'ятати, що впровадження нововведень повинно сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6).

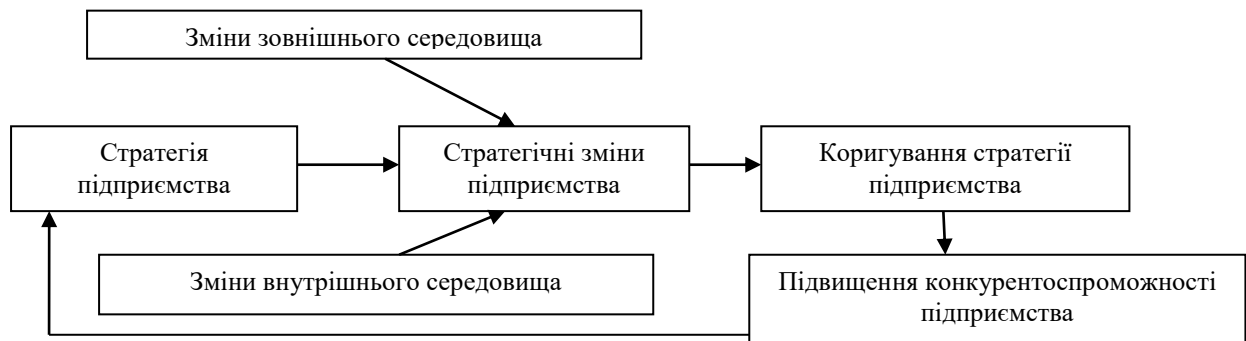


Рис.1.6. Взаємозв'язок стратегії із стратегічними змінами

Джерело: [178].

Звідси, з метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств та рекомендованих перетворень для їх реалізації в першу чергу необхідно розглянути сутність стратегії підприємства.

Стратегія в ринкових умовах – головний елемент системи управління підприємством, який визначає: вибір стратегічних зон господарювання і вид діяльності; міру завантаженості виробничих потужностей; географію бізнесу;

міру ризику; реакцію підприємства на можливість і загрози зовнішнього середовища [123].

За А. Томпсоном, стратегія підприємства – це комплексний план управління, основною задачею якого є зміцнення положення компанії на ринку, залучення та задоволення споживачів, успішна конкуренція та досягнення глобальних цілей. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність організації втрачає сенс, знижується конкурентоспроможність, що призводить до внутрішнього застою та погіршення результатів [203].

Під стратегією І. Ансоффа розуміє системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість та загальний напрям зростання [5]. Поряд із цим М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі дають таке визначення стратегії – це детальний всесторонній комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей [124].

У науковій літературі виділяють декілька груп стратегій: базова, продуктово-ринкова, ресурсно-ринкова, функціональна. Продуктово-ринкові, ресурсно-ринкові і функціональні стратегії повинні бути основою для базової стратегії. Вибір конкретного набору стратегій залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Зазначимо, що підприємство на кожному рівні може одночасно застосовувати декілька стратегій (і особливо це стосується багатогалузевих компаній). Причому, стратегії можуть застосовуватись як паралельно, так і послідовно.

У процесі стратегічного розвитку на підприємство очікують певні завдання, проте обмежена кількість функціональних альтернатив. Серед них необхідно вибрати таку, яка забезпечить досягнення цілей. При цьому найчастіше вибір стратегічних альтернатив супроводжується підтвердженням необхідності проведення перетворень. Варто пам'ятати, що в процесі реалізації ринкової стратегії підприємство повинно уміти ефективно її коригувати, оскільки на нього діють чинники зовнішнього середовища. Тому ринкова стратегія не може бути стандартним чітко встановленим набором дій. Вона

повинна бути постійним пошуком альтернативних рішень для забезпечення цільової спрямованості підприємства.

Як один із важливих слід вказати організаційний аспект стратегічного контролю. Останній пов'язаний з проблемами координації та визначення порядку внесення необхідних змін під час реалізації стратегії. Існують різні підходи щодо здійснення стратегічних змін. Наприклад, Т.Норберт [148] розробив механізми організаційного розвитку і господарського реінжинірингу, які необхідні в кризових ситуаціях. У такому аспекті метою управління змінами стає виявлення, розвиток і реалізація потенціалу персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тобто стратегічні зміни перетворюються на головних носіїв нової якості в розвитку підприємства, забезпечуючи таким чином створення необхідних умов для здійснення обраної стратегії. Як наслідок, вони мають виступати як ключовий об'єкт управління в процесі реалізації стратегії розвитку, зокрема в умовах кризи [191].

Зміни на підприємстві не відбуваються постійно і безперервно, вони мають свій часовий лаг для їх проведення. Як зазначає Т. В. Гринько [208], перехід від функціонування до розвитку підприємства або, навпаки, від розвитку до функціонування, неминуче пов'язаний із численними змінами. Проте подібний перехід не може бути нескінченним, а повинен мати певні часові рамки. Ці часові рамки і визначаються стадіями життєвого циклу підприємства.

Досліджувати проблему управління розвитком підприємства О. В. Раєвнева [167] пропонує на основі синергетичного підходу, що розвиває і доповнює системний підхід у вивченні поведінки складної соціально-економічної системи умовами нестійкості, нерівноважності, самоорганізованості. Синергетика – теорія самоорганізації, яка виходить з того, що складним системам не можна нав'язувати шляхи її розвитку, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям розвитку, як виводити їх на ці шляхи [167,с.210]. Синергетичний підхід дає можливість визначити ефективні

шляхи управління нерівноважними системами, адже останні також функціонують за законами ринкової кон'юнктури. Основними поняттями синергетики є флуктуації, точка біфуркації, аттрактор.

Під *флуктуаціями* зазвичай розуміють збурюючі дії, які сприяють відхиленню функціонування системи від її закономірного стану. Флуктуації в самоорганізації виступають основним моментом, чинником в становленні, функціонуванні і розвитку будь-якої організації. Ці впливи поділяються на внутрішні та зовнішні і можуть мати різну силу.

Атрактор – це кінцева область збіжності або розбіжності фазових траєкторій складної соціально-економічної системи.

Різна реакція підприємств на збурення (флуктуації) зумовлюється не їх силою, а станом системи на даний момент часу. Якщо підприємство знаходиться на межі спадного або висхідного розвитку, то воно буде чутливим до найменших коливань ззовні або зсередини. Тому постає важливе завдання у визначенні стадії розвитку підприємства, детальної її оцінки з метою застосування випереджаючих заходів для ефективного управління (рис. 1.7).

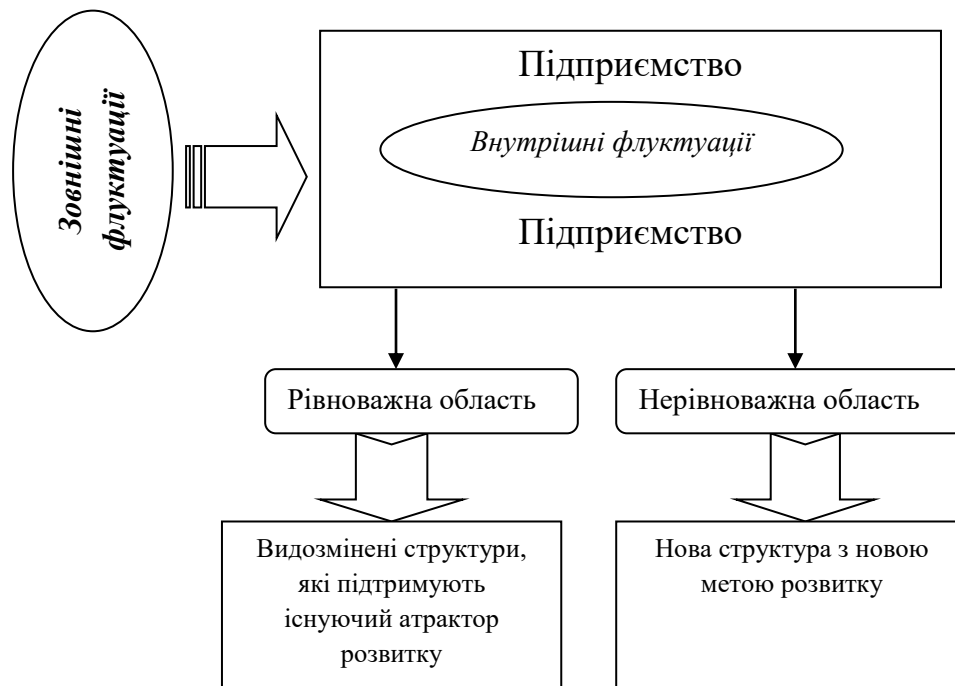


Рис. 1.7. Зміна підприємством напрямку розвитку

Джерело: власна розробка автора

Про необхідність враховування стадії життєвого циклу підприємства зазначає у своїй роботі С.Р. Стеців. Як один із базових елементів управління змінами він вказує ідентифікацію виду змін та підбір технологій впровадження таких відповідно до особливостей стадії життєвого циклу [189].

Концепції життєвих циклів – серед найпотужніших і найчастіше знаходять застосування в реальному житті. Подібні моделі здатні забезпечити системне уявлення про існуючі організаційні проблеми та відносини. По-перше, при цьому з'являється можливість передбачати виникнення певних кризових ситуацій, а звідси – підготуватися до них належним чином. По-друге, вони детально описують процеси і події, що відбуваються усередині організації, тобто з їх допомогою менеджер може зрозуміти природу і закономірність певних явищ, які спостерігаються в усіх підсистемах підприємства, і зосередитися власне на вирішенні реальних проблем [50].

Одна з таких моделей, що була запропонована Ларрі Грейнером, описує основні етапи життєвого шляху організації. На думку Грейнера, найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових чинників: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі.

На життєвому шляху організації Л. Грейнер [52, 238] послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції, називаючи їх «стадіями зростання». Кожна стадія являє собою одночасний наслідок попередньої і причину наступної стадії. Спираючись на напрацювання Л. Грейнера, Іцхак Адізес [1] запропонував теорію життєвих циклів організації. Він припустив, що для динаміки організаційного розвитку притаманний циклічний характер. Цю ідею вчений заклав в основу теорії життєвих циклів. У згаданій моделі виділено десять закономірних послідовних етапів, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності: залицяння, дитинство, дитинство («давай-давай»), юність, розквіт, зрілість, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація, смерть.

У тій чи іншій інтерпретації різні науковці виділяють приблизно однакові стадії життєвого циклу підприємства. Узагальнюючи підходи до стадій життєвого циклу підприємства (додаток Б, табл. Б.1), можна виокремити основні з них (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Узагальнююча характеристика стадій життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика стадії
Зародження	Виникнення ідеї, розробка технології, пошук однодумців, вихід на ринок та отримання перших прибутків. Подолання перших бар'єрів: потреба в ресурсах, кваліфікованих кадрах
Зростання	Створюється структура організації, налагоджуються міжособистісні зв'язки. Делегуються повноваження, розширення виробництва. Завоювання частки ринку, посилення конкурентних позицій, отримання стабільних прибутків. Розширення можливостей інноваційного розвитку
Стабільність	Утримання рівня розвитку, розширення виробництва, диверсифікація. Децентралізація прийняття рішень, створення корпоративної культури. Орієнтація на стратегічний розвиток
Спад	Жорстка конкуренція, втрата частки ринку, Внутрішні конфлікти, відсутність контролю за змінами у зовнішньому середовищі

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 52, 125].

Встановлено, що для стадії зародження характерним є виникнення ідеї та вихід на ринок. Знайти джерела фінансування і отримати перші прибутки – основа подальшого розвитку підприємства. Для стадії зародження визначальним моментом стає завоювання частки ринку та посилення конкурентних позицій. Відбувається поступове усвідомлення необхідності перетворень на підприємстві під впливом зовнішнього середовища. Підприємство досягає наступної стадії життєвого циклу – стабільності. Тут постає проблема утримання досягнутого рівня розвитку та збереження конкурентних позицій.

Проте підприємства не на всіх стадіях життєвого циклу здатні управляти змінами. Це залежить від гнучкості та контрольованості організації. Подібні параметри притаманні господарюючій структурі починаючи зі стадії розквіту, коли проявляється відлагодженість у роботі усіх її підсистем, а взаємини між працівниками засновані на співробітництві. Завданням керівництва є утримання підприємства на стадії розквіту якнайдовший час.

Загальні стратегії та етапи ЖЦП безпосередньо взаємозв'язані. У підприємства може бути кілька стратегій залежно від рівня його розвитку. Проте для них усіх за основу слугують можливі шляхи розвитку, серед яких виділяють: прискорене зростання, зростання, стабілізація та скорочення.

На необхідності врахування підсистеми відповідальності для забезпечення результативності діяльності управління підприємством наголошує [194]. Зважаючи на це, ним пропонується схема здійснення управління процесами взаємодії на різних етапах розвитку підприємства (додаток Б, табл. Б.3).

Знання стадій життєвого циклу підприємства та їх особливостей дає змогу керівництву більш точно сформулювати цілі та стратегії для забезпечення його розвитку. Тому нами здійснена спроба узагальнити бачення науковцями цілей та стратегій підприємства відповідно до визначених стадій його життєвого циклу (табл. 1.7).

Залежність стратегій від стадії життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу	Ціль	Базова стратегія	Зміни	Акцент на стратегіях		
				Ресурсно-ринкові	Продуктово-ринкові	Функціональні
Зародження	Вихід на ринок, визначення конкурентних переваг, підготовка ринку до виведення товару, пошук джерел фінансування	Вживання	Акцент на технології процесу, рекламування товару. Централізація фінансових операцій	-	Вибір перспективного напрямку діяльності	Пошук фінансового забезпечення; акцент на технології процесу, рекламування товару
Зростання	Забезпечення сильної конкурентної позиції; систематичне зростання; максимізація частки ринку, забезпечення прибутковості діяльності	Зростання	Залучення професійних управлінців; зміна структури підприємства; зміна системи мотивації і контролю	Інтегрованого росту; концентрованого росту. Пошук постачальників	Удосконалення продукції	Швидке «зняття вершків з ринку»; акцент на дистрибуції; фінансове забезпечення
Стабільність	Утримання частки ринку, формування іміджу підприємства; закріплення конкурентних позицій; диверсифікація діяльності	Стабілізація	Передбачення змін; відкриття дочірніх фірм; розробка нових стратегій; реорганізація внутріфірмового управління	Стабільне забезпечення ресурсами; пошук альтернативних постачальників	Збільшення обсягу продажу; збільшення кількості видів продукції для досягнення синергічного ефекту	Освоєння нових видів продукції, використання у виробництві інноваційних технологій
Спад	Поступовий вихід з ринку	Скорочення	Зменшення штату працівників; зміна керівництва	Скорочення ресурсного забезпечення	Ліквідація нерентабельних видів діяльності	Мінімізація витрат; «збирання врожаю»
	Продаж активів	Ліквідація	Відсутність підприємницького типу поведінки керівництва	-	Вичікування вигідної пропозиції продажу; вихід з ринку	Отримання вигоди від продажу активів
	Реструктуризація	Вживання	Управління інформацією, зміна управлінського персоналу; відновлення зв'язків між підрозділами	Відновлення зв'язків з постачальниками; раціональний розподіл ресурсів	Удосконалення продукції; пошук нових ринків збуту продукції	Пошук інвестицій

Джерело: узагальнено автором за [1, 107, 79, 167, 232].

Отже, для керівництва підприємства необхідно чітко розуміти, на якому етапі свого розвитку знаходиться підприємство, які можливі фактори негативного впливу зовнішнього або внутрішнього середовища існують і яка система змін буде дієвою у такому випадку.

1.3. Методичні підходи дослідження та оцінки результативності управління системними змінами

В економічній літературі триває певна дискусія стосовно розкриття поняття «результативність»: деякі автори ототожнюють його з поняттям «ефективність», інші – виділяють його окремо. Наприклад, П. Березівський вважає неправильним прирівнювання ефективності до результативності, оскільки ігнорується момент корисності, бо не кожен результат є ефективним [17].

Термін «результативність» походить від слова результат, який в тлумачному словнику сучасної української мови визначається як: 1) остаточний, кінцевий підсумок якогось заняття, діяльності, розвитку; 2) наслідок якоїсь дії, явища та ін. Термін «ефект» – це результат, наслідок чогось, а «ефективний» – такий, що приводить до потрібних результатів, наслідків. Універсальний економічний словник визначає фінансовий результат як підсумок господарської діяльності підприємства, організації тощо. Основними показниками фінансових результатів є прибуток, збиток (залежно від співвідношення між витратами і доходами). У згаданому словнику «ефективність» визначається як співвідношення результатів господарської діяльності та витрачених матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Як стверджує І.Адізес [1], управління можна вважати успішним, якщо організація результативна та ефективна в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Результативність у короткостроковому періоді забезпечується за рахунок задоволення поточних потреб клієнтів, а ефективність – мінімізації використання необхідних ресурсів. Результативність у довгостроковій перспективі означає, що організація буде спроможна задовольнити потреби

майбутніх споживачів і що вона готова до випереджаючих дій у випадку зміни зовнішніх умов (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Управлінські ролі підприємства за І. Адізесом

Часовий діапазон Стан підприємства	Короткотермінова перспектива	Довготермінова перспектива
Результативність	<i>Виробництво результатів (Producing)</i>	<i>Підприємництво (Entrepreneur)</i>
Ефективність	<i>Адміністрування (Administering)</i>	<i>Інтеграція (Integrating)</i>

Джерело: [1].

Ефективність у довгостроковій перспективі означає, що організація адаптується до внутрішніх змін, зберігаючи життєдіяльність. Отже, як зазначає науковець, кінцевою метою управління є створення результативної та ефективної організації у коротко- та довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети він виділяє чотири функції.

За І. Адізесом, коли витрати на задоволення потреб споживачів нижчі за ціну, яку вони готові заплатити ($P > A$), то організація рентабельна в короткостроковому аспекті. Як тільки одна з функцій не виконується – управління не відповідає поставленим завданням. За незадовільного виконання функції **P** споживачі відмовляються від продукції, а обсяги продажів знижуються. Якщо організація не справляється з функцією **E** – нова продукція потрапляє на ринок із запізненням і не користується попитом. Якщо погано виконується функція **A** – організація несе збитки. При нереалізованій **I**-функції, компанія втрачає стабільність, коли її залишає лідер. Представлена концепція є універсальною та доступною для розуміння.

Під час розгляду понять результативність та ефективність Г. А. Жучкова [86] взяла за основу домінуючу сьогодні у більшості наукових видань тривимірну модель визначення результативності економічних процесів, яку у

1993 році створили Е. Мосенг та П. Бредап. На їхню думку, результативність визначається на основі таких понять: ефективність, економічність, гнучкість [86]. У цій моделі ефективність входить до поняття результативність. Крім цього, можливе включення до згаданої моделі інших складових: конкурентоспроможність підприємства і продукції, стійкість та рівень інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

Поняття «результативність» В.Г. Андрійчук [3] ототожнює з «ефективністю». Вчений зазначає, що «будь-яке виробництво передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Але на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. В такому випадку кажуть, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю». Подібне, що рівень ефективності є мірилом результативності діяльності підприємства, доводить Н. В. Гайдамак. Також вона стверджує, що критерії оцінки результативності визначаються метою, яка стоїть перед підприємством в цілому або його підсистемами зокрема [45].

Дослідивши погляди багатьох науковців [187,172, 86. 69], можна зробити висновок, що результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується ступенем досягнення намічених цілей та вирішенням поставлених завдань. Ефективність системи менеджменту становить складову частину визначення результативності і оцінює результат зіставляючи його із витраченими ресурсами. Тобто, показник результативності спрямований на покращення результату (є якісним показником), а показник ефективності – на зменшення витрат (є кількісним показником) (табл. 1.9).

Відповідно, оцінка результативності показує наскільки діяльність підприємства відповідає встановленим нормативам, плановим показникам та цілям загалом, як підприємство справляється із факторами впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а визначення ефективності

діяльності дасть змогу оцінити рівень витрат, необхідних для досягнення отриманого результату.

Таблиця 1.9

**Сукупність поглядів на терміни «ефективність» та
«результативність»**

Автор	Ефективність	Результативність
Адізес І.[1]	Короткостроковий період: мінімізація використання необхідних ресурсів; довгостроковий – організація адаптується до внутрішніх змін, зберігаючи життєдіяльність	Короткостроковий період: забезпечується за рахунок задоволення поточних потреб клієнтів; довгостроковий – організація буде спроможна задовольнити потреби майбутніх споживачів і що вона готова до випереджаючих дій у випадку зміни зовнішніх умов
Андрійчук В.Г.[3]	Відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Є мірилом результативності, оскільки для різних результатів витрачається різна кількість ресурсів	Певні споживні вартості, спроможні задовольнити відповідні потреби людей
Жучкова Г.А.[86]	Відношення виготовленої продукції за певний проміжок часу до кількості ресурсів, які необхідні для створення цієї продукції	Комплексна оцінка ефективності, економічності, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку господарюючих суб'єктів
Тебенко В.М. [200]	Мінімізація витрат упродовж реалізації стратегії	Характеризує ступінь реалізації стратегії
Друкер П.[79]	Речі робляться правильно	Робляться правильні речі
Стадник В.В.[187]	Показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації	Здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Деренська Я.М.[69]	Показники, які характеризують взаємовідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами	Показники, які адекватно характеризують ступінь досягнення результату і/або динамічні показники (зміни) функціонування процесу
Судомир С. М. [193]	Критерій успішності діяльності організації	Забезпечення кінцевого результату і доведення його до споживача

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 69, 79, 86, 187, 200].

Ми погоджуємось із думкою, що під час аналізу діяльності підприємства показник результативності необхідно оцінювати паралельно із показником ефективності. Дотримання їх високого рівня дасть змогу забезпечити стабільний успіх підприємству [118].

Слід зазначити, що на результативність управління впливає ряд факторів. Умовно їх можна розділити на дві групи: ті, що залежать, і на такі, що не залежать від керівництва [51] (рис. 1.8). До першої групи відносяться: фізичні та розумові здібності працівника; засоби виробництва: соціальні умови праці; атмосфера в колективі. До другої групи належать: ґрунтово-кліматичні умови; співвідношення цін на ринку; механізм оподаткування; попит на сільськогосподарську продукцію. Розуміння керівником важливості наведених чинників у забезпеченні результативності підприємства сприятиме коригуванню стилю управління і прийняттю ефективних управлінських рішень.

На ефективність управління впливає і у багатьох випадках викликає труднощі – ієрархічність. Остання інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє певним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини вищих органів управління).

Ефективність управління враховує властивість мультиплікативності, яка збільшує або зменшує управлінську дію на об'єкт. Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. На практиці результат порівняно з передбачуваним може бути значно кращим або гіршим залежно від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки творчо та енергійно вони діють.

Основою будь-якого методичного підходу до оцінки результативності є процедура обґрунтування системи критеріїв та показників оцінки, визначення

узагальнюючого критерію, встановлення часткових критеріїв та взаємозв'язків між ними, розробка процедур формування інтегрального критерію на основі часткових тощо [90].

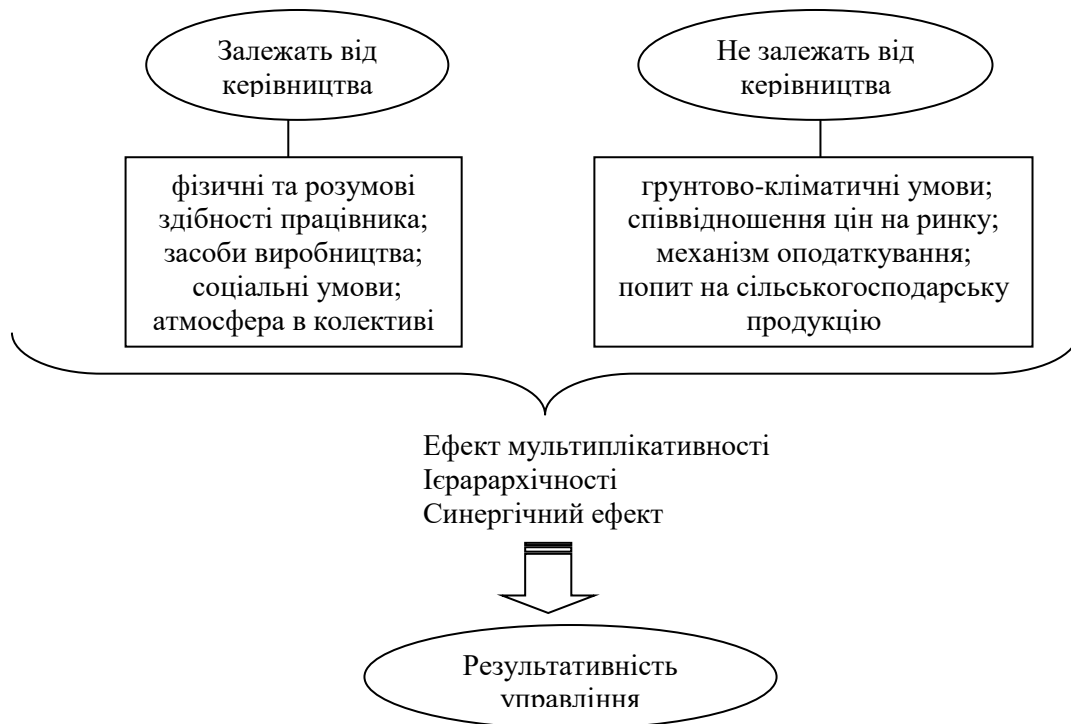


Рис. 1.8. Фактори впливу на результативність управління

Джерело: узагальнено автором на основі [51].

Серед науковців немає єдності щодо конкретизації методів, критеріїв та показників оцінки управлінської праці. Більше того, деякі автори взагалі обмежуються лише визначенням необхідності та загальних методів контролю управлінської діяльності [183].

На складності сформулювати придатні до практичного використання критерії оцінки результативності управління системними змінами наголошує [177]. У більшості випадків керівники підприємств зазначають такі критерії: зростання прибутку, обсягів реалізації; заробітної плати працівників; покращення співпраці з постачальниками та споживачами.

Для оцінки економічної і соціальної ефективності змін науковцями [62, 177] визначено, що оцінку ефективності необхідно проводити шляхом

порівняння економічних і соціальних показників з визначеними переумовами на початку процесу впровадження перетворень. Для оцінки вимірюваних результатів згадані науковці рекомендують використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них; а для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження) [62, 177].

До поняття ефективності управління І. Адізес пропонує включати ефективність праці менеджерів, а також ефективність процесу, системи та механізмів управління [1]. Проте існують деякі труднощі. По-перше, для розрахунку показників ефективності управління необхідно підраховувати витрати та результати. Однак управлінські витрати не завжди можна достатньо чітко виділити. По-друге, оцінка результативних показників діяльності підприємства здійснюється із застосуванням цільового підходу і є досить складним завданням, оскільки: 1) досягнення цілі не завжди можна просто виміряти; 2) при множинних цілях може мати місце їх протиріччя або нестача ресурсів для досягнення таких; 3) цілі підприємства вступають у протиріччя з особистими цілями працівників.

Укнай складним завданням є проблема вибору точних економічних критеріїв, за допомогою яких можна було б оцінити результати діяльності організації та порівняти організації між собою. При цьому, саме за обраним критерієм, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком [117].

Отже, для визначення результативності управління системними змінами варто застосовувати кількісні та якісні показники як у виробничій сфері, так і у сфері управління безпосередньо.

Підхід, сконцентрований навколо цілей, Дж.К. Лафта [117] виділяє як найбільш відомий. Основна ідея полягає в тому, що результативність економічної організації визначає можливість досягнення нею поставлених цілей. Провідні вчені А.А. Томпсон, Дж. Стрікленд [203], також зазначають, що

цільовий підхід є найбільш вживаним і прогресивним, який передбачає визначення ступеня реалізації мети і цілей організації. За критерій ефективності в цьому випадку обрано ступінь досягнення цілей організації. Проте Дж.К. Лафта зазначає про мінуси такого підходу, оскільки прогрес, досягнутий щодо намічених цілей, повинен бути чітко зафіксованим і вимірним.

Інші дослідники, крім цього, виділяють ще один напрям оцінки управління підприємством – набір різноманітних методичних підходів до оцінювання окремих елементів системи управління підприємством (цілей підприємства, стратегії, організаційної структури управління, організаційної культури управління, системи бізнес-процесів управління та інформаційних потоків, що циркулюють по них). Але і цей напрям оцінки є неефективним, бо можна отримати різні, прямо протилежні та невзаємопов'язані показники, які характеризують окремі елементи системи управління, що не дає змоги оцінити систему управління підприємства в цілому [43, с. 253].

Ще одним підходом оцінки результативності управління підприємством слід вказати системний підхід, який базується на використанні інтегральних показників ефективності. Згідно з цим підходом ефективність розглядається на трьох рівнях [90]: як органічна частина більш високої системи; як самостійна цілісна система; як зосередження компонентів, що входять в цю систему.

Звідси можна стверджувати, що ефективність управління на першому рівні може виражатися через результати діяльності підприємства загалом, а на другому – через характеристики здатності такої до досягнення поставлених цілей. Ефективність елементів управління виділяється на третьому рівні.

Саме тут можуть бути розглянуті в конкретних формах функціонування сил, засобів, ресурсів. Такої ж думки дотримується і В.Г. Кабанов [93], який стверджує, що оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що становлять цілісну систему управління підприємством. Як зазначає О. С. Віханський, бізнес є певною системою, в якій

щось змінюючи необхідно розуміти, як це вплине на інші його складові [34]. Відповідно до системного підходу ефективність підприємства розглядається як синергічний ефект від діяльності усіх його підсистем [221]. На нашу думку, використання системного підходу для оцінки результативності управління змінами є найбільш обґрунтованим, оскільки включає оцінку всіх функціональних підсистем підприємства відповідно до цільової спрямованості останнього на визначеній стадії його життєвого циклу.

Зважаючи на різноманітність і неоднозначність підходів та методик щодо оцінки результативності діяльності підприємства, можна зробити висновок: за проведення аналізу результативності діяльності підприємства метод та система показників повинні базуватися на особливостях діяльності суб'єкта господарювання та мети проведення такого аналізу.

Проаналізувавши літературу варто зазначити, що до складу основних критеріїв визначення результативності науковці пропонують відносити такі параметри: якість трудового життя, якість продукції, прибутковість, економічність, продуктивність [202] (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Критерії оцінки результативності

Критерії	Показники, які характеризують результативність	Методика визначення	Зміст
Якість трудового життя	Сукупність експертних оцінок	Відповідність умов роботи працівника до його вимог	Здатність підприємства задовольняти потреби працівників
Якість продукції	Сукупність експертних оцінок	Величина, що відображає міру відповідності виконаних робіт встановленим стандартам, нормам	Здатність задовольняти потреби споживачів
Прибутковість	Рентабельність активів Рентабельність реалізованої продукції	Співвідношення між кінцевими результатами та необхідними для їх отримання витратами, витраченими ресурсами	Здатність у динаміці отримувати доходи понад витрати, необхідні для їх створення

<i>Продовження табл.1.10</i>			
Економічність	Витрати на 100 га сільськогосподарських угідь	Співвідношення між фактично використаними та планованими витратами	Здатність раціонально використовувати власні і залучені ресурси
Продуктивність	Вартість валової продукції на одного працівника	Співвідношення між обсягом виробленої продукції і ресурсами, витраченими для їх виробництва	Здатність витратити менше ресурсів для виконання певного обсягу робіт

Джерело: узагальнено автором на основі [202].

Оцінювати результативність управління важливо виходячи з поставлених цілей. Погодимось із думкою авторів, які досить ґрунтовно дослідили це питання і виокремили критерії оцінки відповідно до цілей підприємства [56] (додаток Б, табл. Б.4).

Зважаючи на характер розроблених заходів, за об'єкт оцінки можуть слугувати: менеджмент у цілому (система, організація, методи), а також структура менеджменту, рівень використання управлінської праці та ефективність роботи структурних підрозділів.

Оцінка результатів управління проводиться за допомогою як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники визначаються розрахунком і використовуються для оцінки ефективності керуючої підсистеми (оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління), а також ефективності керованої підсистеми. Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками [93].

Виокремлюючи ефективність і продуктивність діяльності організації, М.Армстронг [6] приділяє більше уваги кількісним показникам: прибутковість, показники діяльності, витрати, ліквідність, структура капіталу, фінансовий ризик, ефективність (боржники, кредитори, запаси товарів та сировини),

продуктивність. Разом із тим він наголошує на необхідності врахування і якісних показників (наприклад, моральна обстановка в колективі, якість продукції, наявність попиту), незважаючи на складність їх вимірювання. Він стверджує, що показник, яким керується менеджер при оцінці ефективності своєї оперативної діяльності, повинен:

- відповідати задачам організації;
- піддаватися вимірюванню;
- бути достатньо об'єктивним;
- бути зрозумілим людям, які мають відношення до оперативної діяльності;
- влаштовувати всіх зацікавлених осіб;
- бути пов'язаним із системою винагородження працівників;
- базуватися на зіставних величинах;
- не піддаватися маніпуляціям.

Результативність доцільно розглядати через фінансово-господарську діяльність організаційних формувань та систему менеджменту. Остання охоплює різні підсистеми: задач і цілей, контролю і відповідальності, мотивації, інформаційного забезпечення, прогностного розвитку організацій, діагностики систем, обліково-аналітичного забезпечення, маркетингу тощо.

Оскільки управління системними змінами повинне забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, то оцінку результативності, на нашу думку, необхідно здійснювати відповідно до поставлених цілей. Але складність цього процесу полягатиме у довгостроковості стратегічних цілей, а оцінювання результативності управління потрібно виконувати постійно.

Як підсумок проведеного дослідження, пропонуємо алгоритм оцінки результативності управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 1.9). Основними етапами згаданого алгоритму є: 1) визначення цільової спрямованості в діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії; 2) формування запланованих показників; 3)

обрання методики оцінювання. Цей етап складається із визначення критеріїв оцінки та формування системи показників; 4) безпосередньо процес оцінювання; 5) інтерпретація результатів оцінки; 6) порівняння результатів оцінки із плановими показниками, прийняття рішення про коригування стратегії або цілей підприємства.

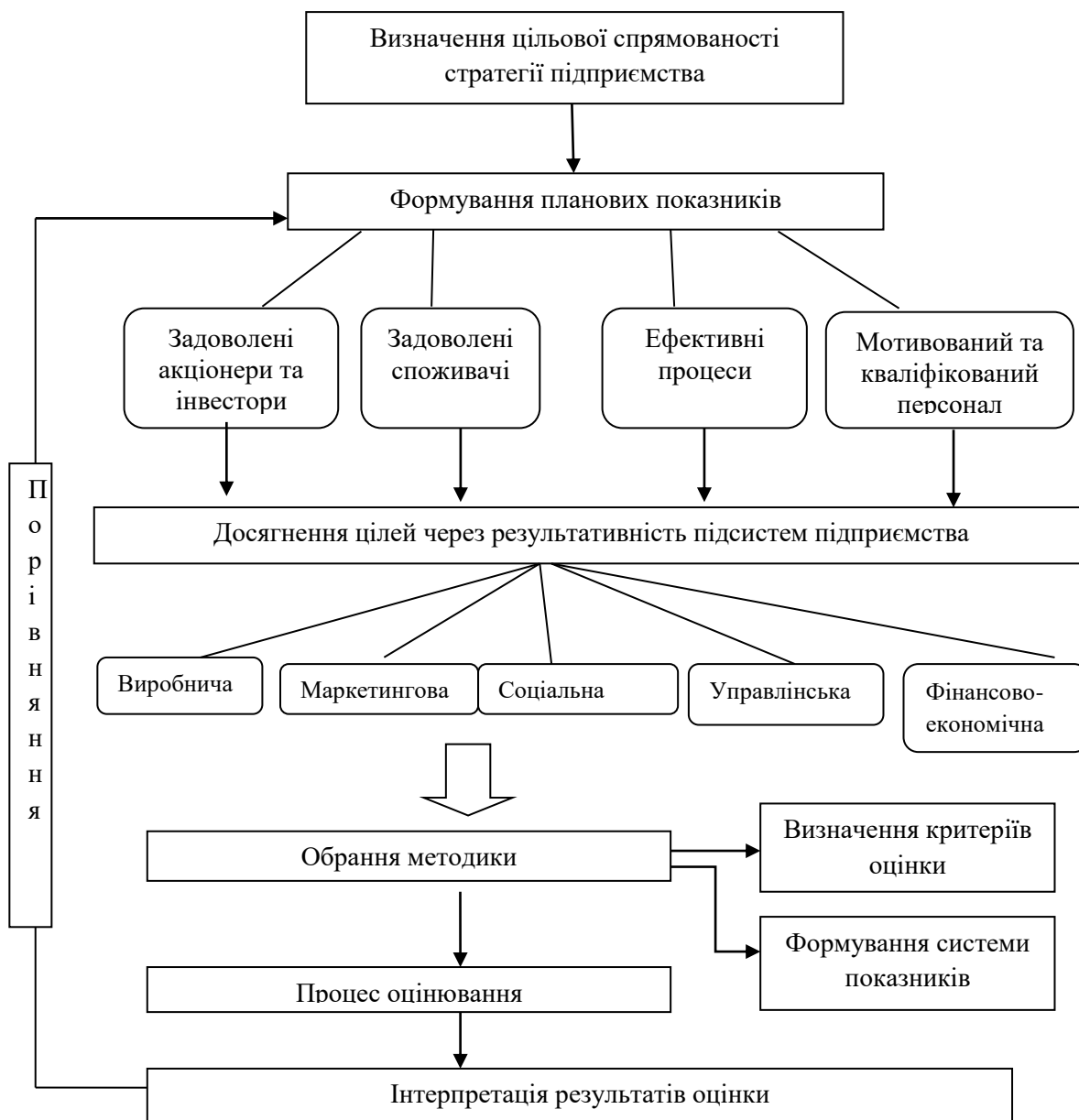


Рис. 1.9. Алгоритм оцінки результативності управління системним змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Визначити і сформулювати проміжні цілі досить складно, тому було запропоновано при оцінюванні результативності управління змінами керуватися загальними нормами визначених показників, а також загальною цільовою спрямованістю розвитку підприємства:

- задоволення потреб споживачів;
- задоволеність акціонерів та інвесторів;
- ефективність виробничих процесів;
- мотивований та кваліфікований персонал.

Ми підтримуємо позицію О.Д. Гудзинського, С. М. Судомир та Т. О. Гуренко, які розробили методику визначення коефіцієнтів результативності, де на основі розробленої ними методики можна визначити рівень дієвості результативного управління розвитком підприємств [59] (додаток Б, табл. Б.5).

Оскільки системні зміни – це зміни, що відбуваються в усіх підсистемах підприємства для забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, то, на нашу думку, доцільно буде визначати загальну результативність управління системними змінами як сукупність оцінок результатів діяльності усіх підсистем підприємства: виробничої, маркетингової, управлінської, фінансово-економічної та кадрової (або соціальної). Це можна здійснити за допомогою якісних та кількісних критеріїв. На основі отриманих показників можна визначити інтегральний показник результативності.

Для оцінювання кожної з підсистем підприємства пропонується використовувати як кількісні, так і якісні показники їх діяльності. Методика розрахунку наведена в таблиці 1.11.

Для оцінки якісних показників скористаємося критеріями, визначеними [193, С.23], а саме: рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища; рівень соціальної відповідальності; рівень і якість життя працівників; коефіцієнт стилю керівника; коефіцієнт організаційної культури; коефіцієнт іміджу керівника.

Таблиця 1.11

**Методика розрахунку показників результативності управління
системними змінами**

Підсистема	Показник	Розрахунок
Виробнича	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн 2. Коефіцієнт зносу основних засобів 3. Фондовіддача, грн 4. Коефіцієнт дохідності виробничих витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Вартість валової продукції, тис.грн / площа с.-г. угідь, га) * 100, тис.грн 2. Сума зносу основних засобів, грн / первісна вартість основних засобів, грн 3. Вартість валової продукції, тис.грн / середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн 4. Виручка від реалізації продукції, тис.грн / собівартість реалізованої продукції, тис.грн
Менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окупність адміністративних витрат, грн 2. Продуктивність праці, тис.грн 3. ВВП на одного управлінського працівника, тис.грн 4. Рівень сприйнятливості змін, коеф. 5. Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, коеф. 6. Коефіцієнт стилю керівника 7. Рівень організаційної культури 8. Коефіцієнт іміджу керівника 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибуток, тис.грн / адміністративні витрати, тис.грн 2. Вартість валової продукції, тис.грн / середньооблікова кількість працівників, осіб 3. Вартість валової продукції, тис.грн / чисельність управлінського персоналу, осіб 4. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 5. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 6. Сума балів, за критеріями визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 7. Сума балів за критеріями, визначеними за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 8. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів
Фінансово-економічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність виробничої діяльності, % 2. Коефіцієнт автономії 3. Коефіцієнт загальної ліквідності 4. Коефіцієнт фінансової стійкості 5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Прибуток, тис.грн / повна собівартість, тис.грн) * 100, % 2. Власний капітал / підсумок ба-лансу 3. Оборотні активи / поточні зобов'язання 4. Позикові кошти / власний капітал 5. Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн / середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис.грн
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темп зростання обсягів реалізації продукції, коеф. 2. Окупність витрат на збут, тис.грн 3. Продуктивність збутової діяльності, тис.грн 4. Рентабельність продажів, % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виручка від реалізації за базовий рік, тис.грн / виручка від реалізації за попередній рік, тис.грн 2. Виручка від реалізації продукції, тис.грн / витрати на збут, тис.грн 3. Прибуток, тис.грн / витрати на збут, тис.грн 4. Прибуток, тис.грн / виручка від реалізації, тис.грн
Соціальна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка відрахувань на соціальні заходи, % 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства, % 4. Коефіцієнт плинності кадрів 5. Рівень соціальної відповідальності, коеф. 6. Рівень і якість життя працівників, коеф. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відрахування на соціальні заходи, тис.грн / загальні витрати, тис.грн 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Витрати на оплату праці, тис.грн / загальні витрати, тис.грн 4. Чисельність працівників за базовий рік / чисельність працівників за попередній рік 5. Сума коефіцієнтів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів 6. Сума балів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів

Джерело: власна розробка автора.

Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища визначатимемо за формулою (1.1):

$$P_{\text{взі}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{взі}}$ – рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

Відповідно рівень і якість життя працівників розрахуємо за формулою (1.2):

$$P_{\text{яж}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N}, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{яж}}$ – рівень і якість життя працівників;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня і якості життя працівників;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

Формула рівня якості продукції та послуг має наступний вигляд (1.3):

$$P_{\text{яп}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N}, \quad (1.3)$$

де $P_{\text{яп}}$ – рівень якості продукції та послуг;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня якості продукції та послуг;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

Рівень соціальної відповідальності обчислимо за формулою (1.4):

$$P_{cv} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N}, \quad (1.4)$$

де P_{cv} – рівень соціальної відповідальності;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня соціальної

відповідальності;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

Для оцінювання іміджу керівника скористаємося формулою (1.5):

$$K_{im} = \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{n \times N}, \quad (1.5)$$

де K_{im} – коефіцієнт оцінки іміджу керівника;

a_i – кількість балів, яку набрав керівник за 5-и бальною шкалою;

n – кількість опитаних респондентів;

N – кількість критеріїв оцінки.

Коефіцієнт рівня організаційної культури розрахуємо за наступною формулою (1.6):

$$P_{ок} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N}, \quad (1.6)$$

де $P_{ок}$ – рівень організаційної культури підприємства;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня

організаційної культури підприємства;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

Коефіцієнт стилю керівника визначатимемо за формулою (1.7):

$$K_{ck} = \sum a_{in}, \quad (1.7)$$

де K_{ck} – коефіцієнт стилю керівника;

$\sum a_{in}$ – складові стилю керівника (згідно з критеріями і показниками оцінки стилів керівництва в системі ОНЗ-ОНП; ОНЗ-ОНС; ОНС-ОНП).

Оскільки персонал підприємства являє собою ключовий фактор у забезпеченні проведення нововведень на підприємстві, то доцільно доповнити критерії оцінки коефіцієнтом успішності змін, який покаже, як працівники розуміють та оцінюють необхідність та своєчасність змін на підприємстві. Це дасть необхідну інформацію керівникам для коригування процесу впровадження змін.

$$P_{cz} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n \times N} \quad (1.8)$$

де, P_{cz} – рівень сприйнятливості змін;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума коефіцієнтів, згідно з експертною оцінкою рівня сприйнятливості змін на підприємстві;

N – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників.

За допомогою обраних показників можна визначити результативність кожного виду функціональної підсистеми аграрного підприємства. Показники виробничої, маркетингової, управлінської, фінансово-економічної та кадрової (або соціальної) підсистеми визначатимуться згідно з алгоритмом розрахунку:

1. Кожен показник ділиться на середній показник по району, де визначатиметься частка конкретного підприємства відповідно до формули (1.9):

$$d_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}}. \quad (1.9)$$

2. По кожному підприємству розраховується інтегрований показник за нижченаведеною формулою (1.10), в результаті чого визначатиметься рейтинг кожного підприємства за певною складовою.

$$I = \sqrt{\sum_{j=1}^n (1 - x_{ij})^2} \quad (1.10)$$

Для обчислення інтегрального рівня результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах застосовуються вагові коефіцієнти, визначені експертним методом. Інтегральний показник результативності управління системними змінами розраховуватиметься за формулою (1.11):

$$P_{\text{рез}} = P_{\text{вн}} \times K_1 + P_{\text{см}} \times K_2 + P_{\text{фен}} \times K_3 + P_{\text{мн}} \times K_4 + P_{\text{сн}} \times K_5, \quad (1.11)$$

де $P_{\text{рез}}$ – рівень результативності управління системними змінами; $P_{\text{вн}}$ – рівень результативності виробничої підсистеми підприємства; $P_{\text{см}}$ – рівень результативності системи менеджменту; $P_{\text{фен}}$ – рівень результативності фінансово-економічної підсистеми; $P_{\text{мн}}$ – рівень результативності маркетингової підсистеми; $P_{\text{сн}}$ – рівень результативності соціальної підсистеми; $K_1 \dots K_5$ – коефіцієнти вагомості для кожної підсистеми.

Така методика розрахунку дозволить виявити слабкі місця в роботі як окремого підприємства, так і адміністративного району чи області в цілому.

Дослідження за кількісними показниками виконується на основі даних річних звітів сільськогосподарських підприємств та за даними статистичної звітності Головного управління статистики України. Оцінювання якісних показників слід проводити за анкетуванням працівників та керівників сільськогосподарських підприємств, методика оцінки яких представлена в додатку В.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток підприємства – це незворотні, закономірні, довготривалі у часі перетворення, що мають на меті покращення системи господарювання підприємства та підвищення його ефективності в цілому. Проаналізувавши співвідношення понять зростання та розвиток, можна стверджувати, що економічне зростання являє собою складову частину розвитку. Основним компонентом розвитку виступають зміни, але лише ті, що сприяють досягненню підприємством якісно нового стану. Крім того, ефективнішими будуть зміни, що здійснюються на основі системного підходу, мають єдину цілеспрямованість та відповідають загальній концепції розвитку організації.

2. Розглянувши підходи до визначення поняття «зміни» різними авторами даємо власне визначення цього терміна. *Зміни* – це комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та зміцненню його потенціалу внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності.

3. Визначено принципи функціонування системи управління змінами, до яких увійшли: випередження, системності, комплексності, синергетичності, економічності, альтернативності, досяжності, інформаційного забезпечення, зворотного зв'язку та синхронності.

4. Дано власне визначення системи управління змінами стратегічного розвитку підприємств, що пропонується інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що є основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій. Ціннісні орієнтації персоналу та його інтелектуально-компетенційний потенціал визначено як важлива складова системи управління змінами.

5. Запропоновано методику оцінки результативності управління підприємством на основі визначення інтегрального показника, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, що підвищить рівень інформаційного забезпечення при побудові системи управління стратегічними змінами, обґрунтуванні висновків і пропозицій.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора: [132, С.47–48; 140, С.58–61; 142, С.199–204; 144, С.92–93; 144 С.220–230].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств

Підприємствам для досягнення своїх цілей необхідно постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на них. Для сільськогосподарських підприємств Яготинського району зовнішнім середовищем є підприємства Київської області. Проаналізуємо, які зміни відбулися в сільськогосподарських підприємствах за визначений період часу та які наслідки вони мали для отримання підсумкових результатів своєї діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка діючих підприємств у сільському господарстві Київської області, одиниць

Форма господарювання	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2012 р., %
Господарські товариства	450	432	455	464	466	103,56
Приватні підприємства	172	155	154	161	163	94,77
Виробничі кооперативи	36	35	35	34	32	88,89
Фермерські господарства	1377	1368	1333	1381	1359	98,69
Державні підприємства	33	26	22	21	21	63,64
Підприємства інших форм господарювання	50	61	80	28	32	64,00
Усього	2117	2070	2079	2089	2073	97,92

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних Головного управління статистики України в Київській області.

Усього в 2016 році діяло 2073 сільськогосподарських підприємства, серед яких переважали фермерські господарства та господарські товариства. Найменшу кількість становлять державні підприємства – у 2016 році їхня частка порівняно з 2012 роком скоротилася на 36,4%. Тенденція до зростання спостерігається серед господарських товариств – їхня кількість за останніх п'ять років збільшилася на 3,5%. Загальна кількість господарств за останні п'ять років скоротилася на 2% (рис. 2.1).

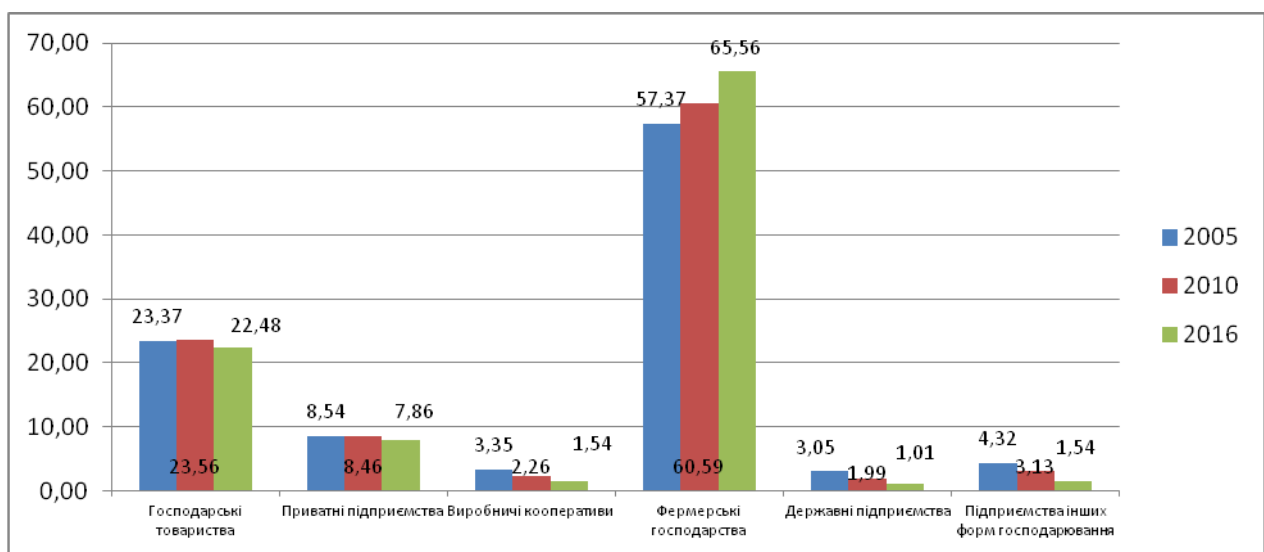


Рис.2.1. Зміна організаційно-правових форм господарювання в Київській області, %

Джерело: побудовано за даними статистичної звітності Головного управління статистики України в Київській області, 2016 р.

За останні 10 років збереглася тенденція до збільшення частки фермерських господарств – у 2016 році вона становить 65,56 % від загальної кількості діючих сільськогосподарських підприємств області. На державні підприємства і виробничі кооперативи припадає відповідно 1,01% та 1,54%, що є найменшими показниками у цій структурі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Результати діяльності сільськогосподарських підприємств
Київської області**

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2012 р.,%
Кількість підприємств	2117	2070	2079	2089	2073	97,92
Площа сільськогосподарських угідь, тис.га	1513,7	1513,7	1513,7	1513,7	1549,9	102,39
Середньорічна кількість працівників, тис.осіб	39,6	37,8	37,5	33,3	33,2	83,84
Вартість валової продукції, млн грн	8905,4	9749,3	10158,6	10738,7	14154,2	158,94
Вартість валової продукції з розрахунку:						
на 100 га с.-г. угідь	910,4	1015,3	1057,9	1118,2	913,20	100,31
на одну особу, тис. грн	3011	3251	3272	3447	3058	101,56
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	28,4	31	-4,2	24,2	34,3	120,77
Чистий прибуток (збиток), млн грн	3084,8	4110,8	1861,4	2928,6	7150,3	231,79
Підприємства, які одержали чистий прибуток:						
до загальної кількості, %	78,3	82,2	79,7	82,6	84,4	107,8
фінансовий результат, млн грн	3309,9	4395,2	2516,1	4189,3	9257,2	279,68
Підприємства, які одержали чистий збиток:						
до загальної кількості, %	21,7	17,8	20,3	17,4	15,6	74,3
фінансовий результат, млн грн	225,1	284,4	655	1260,7	2107	936,03

Джерело: розраховано автором на основі даних Головного управління статистики України в Київській області.

За наведеними даними, кількість підприємств дещо зменшилася, проте відбувалося зростання виробленої продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. Разом із тим у 2016 р. згаданий показник знизився до рівня 2012 р. і становив 913,2 тис. грн. Відзначається зростання рівня рентабельності операційної діяльності – порівняно з 2012 р. він підвищився на 20%. Загалом сільськогосподарські підприємства області забезпечили високу прибутковість

своєї діяльності – до 7150,3 млн грн, що більше, ніж у 2 рази порівняно з 2012 роком. Поряд із цим негативною є тенденція стійкого зростання збитку від діяльності – за п'ять останніх років цей показник збільшився у 9 разів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції
сільськогосподарськими підприємствами Київської області, тис.грн**

Продукція	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2012 р., %
<i>Продукція рослинництва</i>	5185350	5954547	6551417	5452335	105,15
Зернові та зернобобові	2702780	3171136	3174985	2596885	96,08
Технічні культури	1687581	2048031	2564246	2180186	129,19
Картопля і овоче- баштанні культури	396638	318982	360033	282360	71,19
Плодово-ягідні культури	16163	39126	33481	13611	84,21
Кормові культури	92953	78565	78246	59003	63,48
<i>Продукція тваринництва</i>	3719982	4203989	4187352	4038218	108,55
молоко	486312	534400	541735	523429	107,63
яйця	956859	1024814	1082381	1086966	113,60
Приплід і приріст худоби і птиці	2232616	2596874	2514820	1420826	63,64

Джерело: розраховано автором за даними досліджуваних господарств.

Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції характеризується тенденцією до зростання. Найбільшим є темп зміни виробництва технічних культур, що пояснюється попитом на світових ринках. При цьому в тваринництві на 13% зросло виробництво яєць і на 7% виробництво молока. Хоча за останні роки спостерігається стійка тенденція зниження виробництва продукції тваринництва (рис. 2.2).

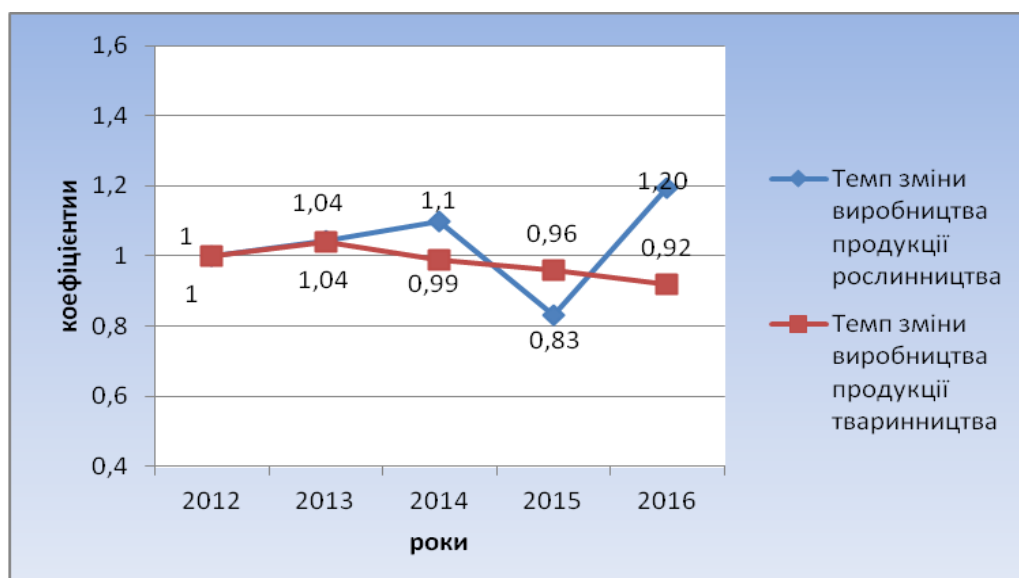


Рис. 2.2. Темп зміни виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Київської області

Джерело: побудовано за даними статистичної звітності Головного управління статистики України в Київській області, 2016 р.

За рисунком можна зробити висновок про тенденцію зростання диспропорції у виробництві продукції рослинництва і тваринництва: приріст продукції рослинництва за останні п'ять років склав 20%, тоді як виробництво продукції тваринництва скоротилося на 8%.

Щодо структури виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах, то в загальному по області упродовж останніх п'яти років вона не змінилася (табл. 2.4). В Яготинському районі понад 90% структури виробництва валової продукції припадає на рослинницьку галузь.

Таблиця 2.4

**Структура виробництва валової продукції сільського господарства
сільськогосподарськими підприємствами Київської області**

Область, район	Продукція рослинництва			Продукція тваринництва		
	2012р., %	2016 р., %	індекс зміни, 2016 р. до 2012 р.	2012 р., %	2016 р., %	індекс зміни, 2016 р. до 2012 р.
Київська	58,23	57,45	-0,78	41,77	42,55	0,78
Яготинський	90,18	90,21	0,03	9,82	9,79	-0,03

Поряд із ресурсним наповненням для ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства важливу роль відіграють працівники підприємства та стан соціального забезпечення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка соціального розвитку сільськогосподарських підприємств
Київської області**

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2012 р., % (зміна, +/-)	
Частка сільського населення, %	39,3	39,1	38,8	38,6	37,8	-1,5	
Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах, тис.осіб	39,6	37,8	37,5	33,3	29,5	74,49	
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві	Київська обл.	2174	2440	2713	2994	3726	171,39
	Яготинський р-н	1494	1513	1849	2101	2001,15	133,95

Джерело: розраховано автором за даними Головного управління статистики України в Київській області.

Одним з основних показників соціального розвитку є рівень заробітної плати, який у сільському господарстві залишається найнижчим порівняно з іншими галузями народного господарства. Разом із тим середньомісячна заробітна плата зросла як по області (більше, ніж у півтора раза), так і по

району. Зокрема у Яготинському районі цей показник зріс на 33%. Частка сільського населення у 2016 р. зменшилася на 1,5%. Також відбулося скорочення штатних працівників на підприємствах на 25,5%.

Для визначення товарної структури виробництва підприємству необхідно розуміти, що відбувається на зовнішньому ринку. Експортна орієнтація діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає проведення ринкових досліджень стратегічного характеру, що включає в себе процеси моніторингу навколишнього середовища, розробку ймовірних сценаріїв розвитку та інших видів аналізу, які необхідні для прийняття рішень щодо перспективних шляхів покращення економічного становища підприємства. Вдала експортна стратегія та попит на основні експортні товари може стати фундаментом для розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Нижче розглянута та проаналізована структура експорту сільськогосподарської продукції у Київській області (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

**Експорт сільськогосподарської та продовольчої продукції у
Київській області, тис.дол.США**

Товар	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2011 р., %	Частка товару у загальному обсязі експорту, 2016р., %
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	76630,7	240040,2	251231,3	230818,5	301,21	19,72
II. Продукти рослинного походження	144069,4	295985,6	288887	398168,9	276,37	34,02
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	139873,4	362752,2	429584,9	345075,2	246,71	29,48
IV. Готові харчові продукти	487123,8	330070	222715,9	196377,7	40,31	16,78
Усього	847697,3	1228848	1192419,1	1170440,3	138,07	-

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики України в Київській області.

Оснoву товарної структури експорту області склали жири та олії тваринного або рослинного походження та продукти рослинного походження (в основному зернові культури). Обсяг експорту товарів Київської області у 2016 р. зріс на 38% порівняно з 2012 роком.

Зростання відзначено по всіх групах продукції, крім готових харчових продуктів – тут відбулося скорочення обсягу експорту на 60%. У 3 рази зріс експорт живих тварин та продуктів тваринного походження.

Як відомо, забезпеченість сільськогосподарських підприємств технічними засобами виробництва слугує основою для розвитку рослинництва зокрема і забезпечення високих результатів діяльності підприємства загалом (рис. 2.3).

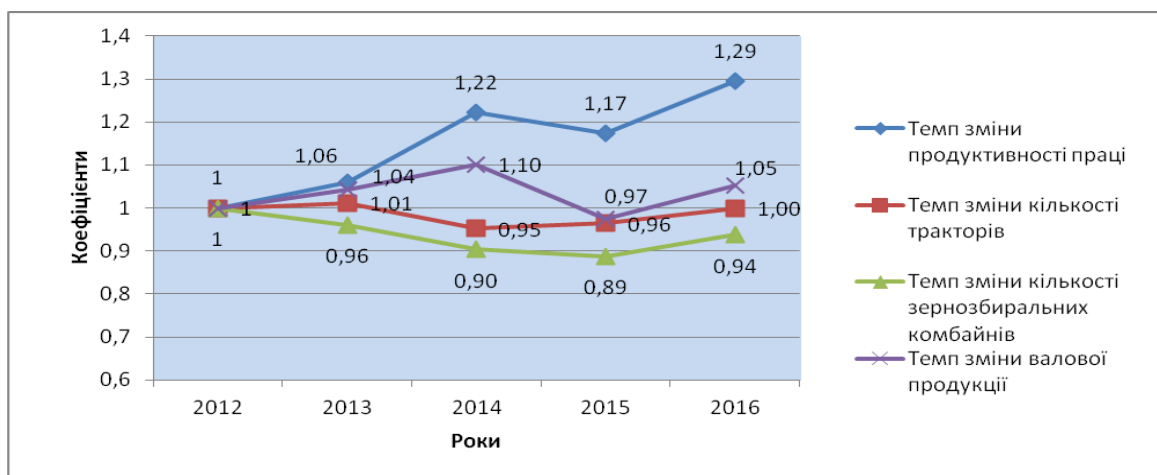


Рис. 2.3. Темп зміни рівня технічних засобів виробництва і валового виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Київської області

Джерело: побудовано за даними статистичної звітності Головного управління статистики України в Київській області.

За рисунком, зростання продуктивності праці та валової продукції відбувається швидшими темпами, ніж збільшення кількості зернозбиральних комбайнів і тракторів в сільськогосподарських підприємствах Київської

області. Ця ситуація вказує на ефективне використання предметів праці, на застосування у виробництві прогресивної техніки та технологій.

Аналізуючи показники діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області, варто відзначити тенденцію зростання виробництва валової продукції за досліджуваний період як по районах, так і по області в цілому. Найприбутковішим для сільськогосподарських підприємств виявився 2016 рік, проте це значною мірою було спричинено знеціненням національної валюти та ростом інфляції. Зазначимо, що частка прибуткових підприємств коливається по області: від майже 80% у 2012 р. до 84,4% у 2016 р.; по досліджуваних районах за період 2012 – 2016 рр. цей показник змінювався і стабільної тенденції не виявлено, що свідчить про вплив багатьох факторів на результати діяльності підприємства (додаток Д, табл.Д.3).

За наведеними у таблиці 2.7 даними, найрезультативнішими є підприємства із середнім розміром землекористування 3210,28 га: обсяг доходу на 100 га с.-г. угідь у середньому по групі становить 1371,22 тис.грн, рівень рентабельності – 59,94%. Це вказує на те, що у таких підприємствах використовуються переваги великих господарств, системи управління яких готові ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.7

**Залежність результативних показників від розміру
землекористування господарств Яготинського району Київської області,
2016 р.**

Групи господарств за розмірами с.-г. угідь, га	Кількість господарств у групі, од.	Розмір с.-г. угідь у середньому по групі господарств	Обсяг валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Рівень рентабельності (збитковості) господарської діяльності, %
106 – 1339	7	441,52	404,27	1046,64	17,17
1339,01 – 2572,01	5	1834,00	665,06	1308,38	23,43
2572,02 – 3805,02	3	3210,28	654,30	1371,22	59,94

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств Яготинського району.

Також спостерігається висока результативність діяльності господарств другої групи, де вартість валової продукції на 100 га с.-г. угідь найвища і досягає 665,06, тис.грн.

Разом із тим, варто відзначити невідповідність між темпом зміни розміру сільськогосподарських угідь та обсягом валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. Так, із зростанням першого показника більше, ніж у 7 разів, обсяг валової продукції показує приріст лише у 1,6 раза. Це свідчить про недостатнє використання потенційних можливостей таких господарств (рис. 2.4).

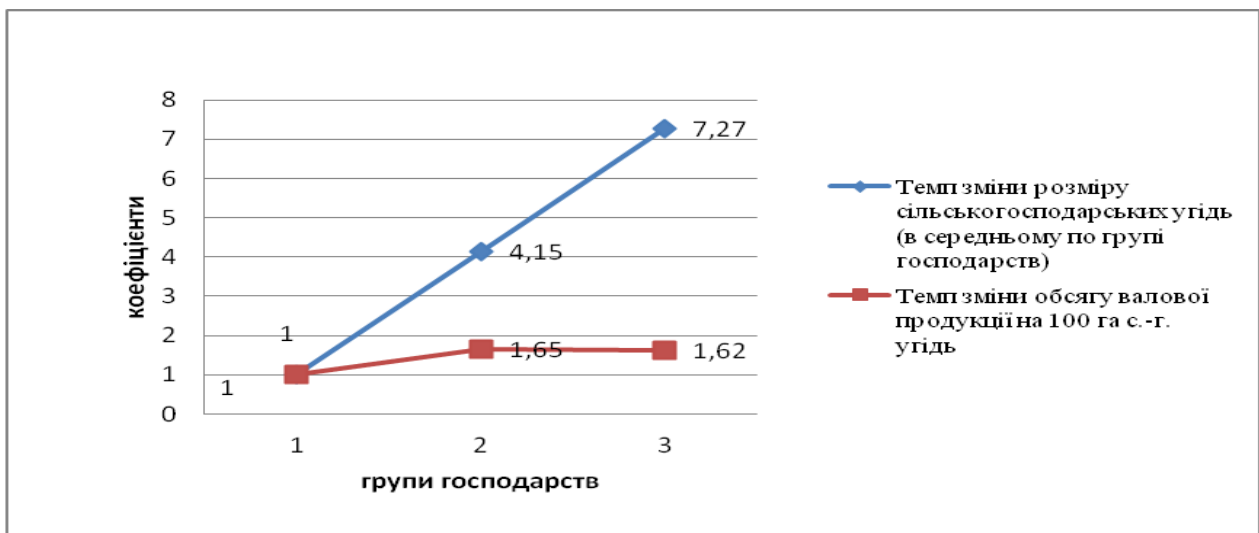


Рис. 2.4. Темп зміни обсягу валової продукції та розміру сільськогосподарських угідь по групах сільськогосподарських підприємств Яготинського району

Джерело: розраховано за даними звітності досліджуваних підприємств.

Важливим фактором підвищення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства є стан і використання основних виробничих засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень фондооснащеності, виробництва валової продукції та прибутковості на 100 га с.-г. угідь у підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Групи господарств за рівнем фондооснащеності	Кількість господарств у групі, од.	Сер.рівень фондооснащеності по групі	Обсяг валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Дохід від реалізації на 100 га с/г угідь, тис.грн	Рівень рентабельності, %
0,20 – 5,74	8	1,77	518,48	1103,86	97,88
5,75 – 11,29	4	5,51	585,11	1570,60	42,36
11,30 – 16,84	3	15,67	500,05	1110,1	42,15

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств Яготинського району.

Аналізуючи вплив основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь на результати діяльності підприємства визначено, що від першої до третьої групи виробництво валової продукції зменшилося. Спадна тенденція рівня рентабельності від першої до третьої групи може свідчити про значні витрати на утримання основних фондів. Також необхідно зазначити, що найкращі результативні показники мають підприємства в групі із середнім рівнем фондооснащеності 5,51. Темп зміни коефіцієнта зносу основних засобів відображено на рисунку 2.5.

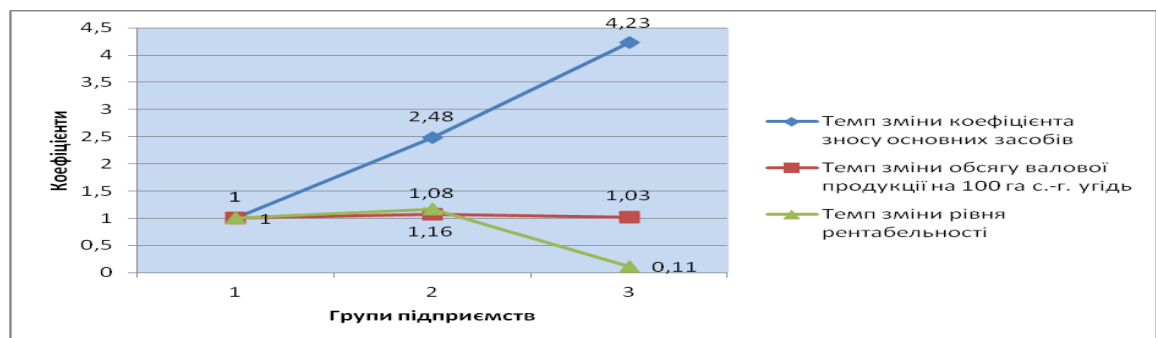


Рис. 2.5. Темп зміни коефіцієнта зносу основних засобів та обсягу валової продукції на 100 га с.-г. угідь в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району

Джерело: побудовано за даними статистичної звітності досліджуваних підприємств Яготинського району.

За результатами групування сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтом зносу основних засобів встановлено, що коефіцієнт зносу по групах господарств коливається в межах 0,04 – 0,92 (табл. 2.9). Чим вищий вказаний коефіцієнт, тим вища частка основних засобів списана на витрати виробництва.

Таблиця 2.9

Залежність показників ефективності від коефіцієнта зносу основних засобів виробництва в підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Групи господарств в залежності від коефіцієнта зносу основних засобів	Кількість господарств у групі, од.	Середній рівень коефіцієнта зносу основних засобів по групі господарств	Обсяг валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн..	Дохід на 100 га с.-г. угідь, грн..	Рівень рентабельності, %
0.04 - 0.29	5	0,16	515,79	1211,08	24,61
0.30 - 0.55	7	0,40	555,36	1345,94	28,64
0.56 - 0.80	3	0,69	528,90	1636,29	12,78

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств Яготинського району.

У третій групі господарств знос основних засобів становить 69%, що відповідно негативно відбилосся на загальній ефективності підприємства: рівень рентабельності у цій групі є найменшим – 12,78%. Найкращі показники за обсягом валової продукції на 100 га с.-г. угідь та рівнем рентабельності демонструють підприємства з другої групи із коефіцієнтом зносу основних засобів 0,4.

Забезпеченість сільськогосподарського підприємства трудовими ресурсами, раціональне їхнє використання та висока продуктивність праці є принципово важливою умовою його нормального функціонування. Тільки в

такому випадку можливо забезпечити зростання ефективності виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. У досліджуваних господарствах із зростанням навантаження земельних угідь із розрахунку на одного середньорічного працівника зростає виробництво валової продукції на одиницю площі (додаток Д, табл.Д.1.). Розмір прибутку від першої до третьої групи також збільшується, що свідчить про ефективне використання можливостей як зовнішнього, так і внутрішнього характеру (оптимізована структура витрат, висока продуктивність, оптимальний вибір сегментів ринку тощо). На рисунку 2.6 відображено темпи зміни результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств та забезпеченості трудовими ресурсами.

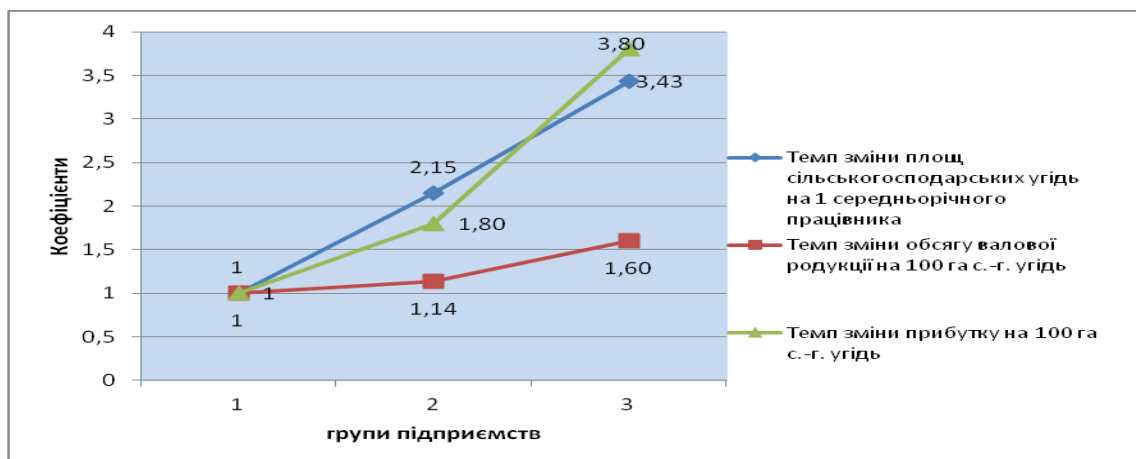


Рис. 2.6. Темп зміни забезпеченості трудових ресурсів та результативних показників в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району

Джерело: побудовано за даними статистичної звітності досліджуваних підприємств Яготинського району.

За рисунком, зростання прибутку із розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь відбувається швидшими темпами, ніж зростання навантаження земельної площі на одного середньорічного працівника.

Спеціалізація господарств є одним із факторів забезпечення результативності діяльності організаційних формувань. Продумана структура виробництва продукції здатна збалансувати попит і пропозицію на ринку продуктів і послуг.

За даними таблиці 2.10, у групі підприємств із часткою грошових надходжень від реалізації кукурудзи на зерно 24,25% вихід валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь має найнижче значення. Найкращі результативні показники мають підприємства у третій групі, в яких частка грошових надходжень від реалізації кукурудзи становить 80%.

Таблиця 2.10

Групування господарств залежно від питомої ваги грошових надходжень від реалізації кукурудзи та її вплив на результативні показники господарювання сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області, 2016 р.

Групи господарств за питомою вагою грошових надходжень від продажу кукурудзи у загальній сумі грошових надходжень, %	Кількість господарств у групі, од.	У середньому по групі питомою вагою грошових надходжень від продажу кукурудзи у загальній сумі грошових надходжень, %	Валова продукція на 100 га с.-г.угідь	Розмір прибутку на 100 га с.г. угідь, тис. грн
12,59 – 36,82	2	24,25	539,16	-98,48
36,83 – 61,05	6	51,81	555,64	258,15
61,06 – 85,29	3	80,84	668,23	323,26

Джерело: розраховано автором за даними досліджуваних господарств.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що суб'єкти господарювання провадять лише економічно орієнтовану діяльність не приділяючи належної уваги екологічній складовій розвитку підприємства як системи. Причиною відмови від збалансованого ведення виробничо-

господарської діяльності можна вказати необхідність нарощування фінансових ресурсів для забезпечення виживання підприємства в короткостроковій перспективі.

Для визначення факторів впливу на результативні показники діяльності підприємств використаємо кореляційно-регресійну модель:

$$Y = 443 + 0,04x_1 - 0,14x_2 + 5,39x_3 + 2,23x_4 + 3,34x_5 + 1,04x_6 + 184,92x_7,$$

де Y – виручка від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн;

x_1 – основні фонди на 100 га с.-г. угідь;

x_2 – сільськогосподарські угіддя на одного середньорічного працівника;

x_3 – питома вага зерна кукурудзи у структурі товарної продукції, %;

x_4 – мінеральні добрива на 100 га, кг;

x_5 – витрати на оплату праці на 100 га, тис. грн;

x_6 – коефіцієнт автономії;

x_7 – матеріаловіддача, тис. грн.

Коефіцієнт множинної кореляції для цієї моделі складає 0,82, коефіцієнт детермінації – 0,67, тобто існує тісний зв'язок результативних показників із факторами впливу. Три з них збільшують величину доходу від реалізації на 100 га с.-г. угідь: кількість мінеральних добрив на 100 га с.-г. угідь, витрати на оплату праці та матеріаловіддача.

За результатами побудови кореляційно-регресійної моделі було розраховано прогнозовані значення доходу від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень використання можливостей в сільськогосподарських підприємствах Київської області, 2016 р.

Підприємство	Доходи від реалізації на 100 га с.-г. угідь		
	Фактична величина	Розрахункова величина	Відношення фактичної до розрахункової
ДП "Київська Русь"	2508,09	2483,26	1,01
ДП "Лан"	2539,81	2673,48	0,95
ДП "Колос"	2112,61	2177,95	0,97
ТОВ ім. Кравченка	1757,46	1869,64	0,94
ТОВ "Жоравське"	1074,12	1042,83	1,03
ДП "Богданівське"	1344,59	1461,51	0,92
ТОВ АФ "Дружба"	952,82	1107,93	0,86
ТОВ "Нова Україна"	6882,36	7647,07	0,90
ТОВ "Годунівське"	2840,65	4116,88	0,69
ТОВ "Агрістейт"	2122,92	2687,25	0,79
ПАТ "Яготинське"	1053,32	1022,64	1,03
ТОВ "Нива України"	1686,60	2007,86	0,84
ТОВ Причиське	2056,23	2570,29	0,80
ТОВ АФ Яготинська	1122,96	1069,49	1,05
ТОВ "Деметра"	1474,30	1260,08	1,17

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності досліджуваних господарств.

За проведеним аналізом можна стверджувати, що більшість сільськогосподарських підприємств не використовують наявний потенціал, а їхня система менеджменту не відповідає умовам ринкового середовища. Лише підприємства третьої групи реалізували свій виробничий потенціал із коефіцієнтом вище 1,1 (табл. 2.12).

Одним з інструментів визначення сприятливих та несприятливих наслідків управлінських рішень виступає матриця фінансових стратегій, що була розроблена Ж. Франшоном та І. Романе. Матриця дає можливість сформулювати об'єктивне та інформативне уявлення щодо фінансового стану підприємства та напрямів його розвитку. Вона ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

Таблиця 2.12

Групування господарств Київської області за рівнем використання можливостей (за доходами від реалізації на 100 га с.-г. угідь), 2016 р.

Групи господарств за рівнем використання їх можливостей	Кількість господарств у групі, од.	Фактична величина, тис. грн	Розрахункова величина, тис. грн	Коефіцієнт використання можливостей
0,69 – 0,85	4	737,11	953,91	0,78
0,86 - 1,02	7	1006,75	1075,27	0,94
Понад 1,02	4	1068,8	975,12	1,11

Джерело: розраховано автором за даними досліджуваних господарств

- результат господарської діяльності,
- результат фінансової діяльності,
- результат фінансово-господарської діяльності.

За результатами розрахунків досліджувані підприємства посіли відповідні позиції у квадратах матриці фінансових стратегій.

Як відомо, квадрати 1,2,3 є зоною рівноваги, 4,5,6 – зоною успіху, 7,8,9 – зоною дефіцитів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області

Результат господарської діяльності	Результат фінансової діяльності		
	РФД \leq 0	РФД \approx 0	РФД \geq 0
РГД \geq 0	ДП «Київська Русь» ДП «Лан» ДП «Колос» ТОВ ім.А.Г.Кравченка ТОВ «Нова Україна» РФГД \approx 0	ПАТ «Яготинське» ТОВ «Деметра» ТОВ «АФ Яготинська» ТОВ «Нива України» РФГД $>$ 0	 РФГД \geq 0
РГД \approx 0	ТОВ «Причиське» РФГД \leq 0	ТОВ «Жоравське» ТОВ «АФ Дружба» ТОВ «Годунівське» РФГД \approx 0	 РФГД $>$ 0
РГД \leq 0	ТОВ «Агрістейт» ДП «Богданівське» РФГД \leq 0	 РФГД \leq 0	 РФГД \approx 0

Джерело: розраховано за даними досліджуваних господарств.

Як показали результати дослідження, 8 підприємств потрапили у квадрати 1 і 2 матриці, що характеризують рівновагу на підприємстві. Підприємства з квадрата 1 здійснюють ефективну господарську діяльність, отримують позитивний фінансовий результат і мають можливості для самофінансування та розвитку. Стала фінансова стійкість характерна для підприємств із квадрата 2 – їх фінансові ресурси повністю забезпечують планову діяльність та розвиток. Сільськогосподарські підприємства, що посіли позицію у 4 квадраті матриці володіють вільними коштами для здійснення проектів, використовуючи при цьому позиковий капітал. По одному підприємству виявилось в квадратах 7,8,9 – зоні дефіциту ліквідних коштів. Для ТОВ «Причиське» дефіцит ліквідних коштів спричинений часовим розривом у надходженнях і витрачаннях коштів. Для ДП «Богданівське» позиція в квадраті 9 спричинена зниженням рівня економічної прибутковості. Про кризовий стан і потребу у фінансовій підтримці ТОВ «Агрістейт» свідчить значення показника $РФГД \leq 0$.

2.2. Діагностика управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства

Зміни повинні бути заплановані групою стратегічного розвитку при розробці стратегії розвитку підприємства. Стратегічні зміни мають бути обґрунтовані на основі аналізу ситуації і ринкових умов діяльності підприємства та його готовності до їх впровадження. Тобто, головними умовами формування системи змін на підприємстві є:

- активна життєва позиція керівника;
- бачення перспективи розвитку підприємства;
- чітке розуміння необхідності впровадження змін;
- наявність злагодженої команди однодумців;

- готовність до змін працівників підприємства.

Зміни на підприємстві мають бути спрямовані на досягнення його стратегічних цілей, а саме: задоволення потреб споживачів, покращення якості трудового життя працівників, забезпечення соціального та екологічного розвитку, зростання інноваційного потенціалу, забезпечення зростання прибутковості підприємства. Досягнення можливих цілей можливе за умови проведення змін на системній основі та за означеними принципами, описаними у підрозділі 1.2 (рис.2.7).

Неможливо виділити більше або менше важливі за значенням зміни. Проте провідниками змін на підприємстві є його працівники, що можуть або сприяти нововведенням або звести зусилля керівництва із запровадження перетворень нанівець. Тому першочерговим завданням, на нашу думку, є оцінити особистісні цінності працівників з метою отримання інформації для взаємодії з персоналом.

Дослідники виділили кілька специфічних цінностей, що безпосередньо стосуються працюючих людей [116]:

- виконання (завзятість) – завершувати почате і старанно працювати для подолання життєвих труднощів;
- допомога і турбота – дбати і допомагати іншим людям;
- чесність – говорити правду і робити те, що вважаєш правильним;
- справедливість – бути неупередженим суддею.

Виділяють цінності добробуту, під якими розуміють ті цінності, які є необхідною умовою для підтримки фізичної і розумової активності людей.

Відомий соціолог професор С. С. Фролов [219] відносить до них такі цінності, як благополуччя (здоров'я і безпека), багатство (матеріальні блага і послуги), майстерність (набутий професіоналізм у певних видах діяльності), освіченість (знання, інформаційний потенціал і культура), повагу (включає в себе статус, престиж, славу і репутацію). Моральними цінностями вважаються

доброта, справедливість, доброчесність та інші моральні якості. Придбати будь-які інші цінності можна за допомогою влади, тому вона вважається найбільш значущою цінністю.

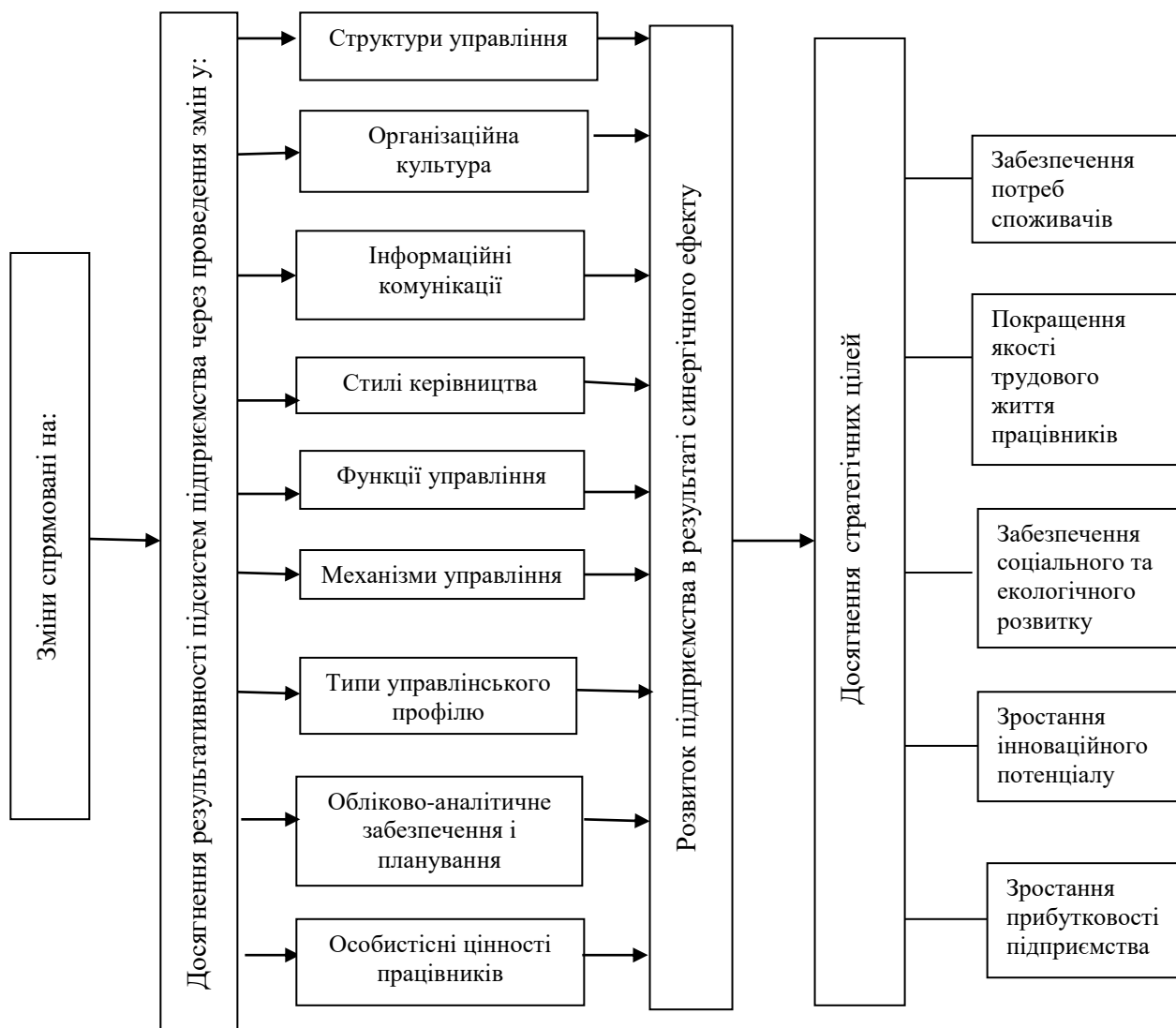


Рис. 2.7. Схематичне зображення цільової спрямованості змін

Джерело: власна розробка автора на основі [57].

Особистісні цінності мають бути ясними і несуперечними. Розмитість цінностей зумовлює непослідовність вчинків, оскільки впливати на таку людину легше, ніж на людину з чіткою і очевидною системою цінностей. Сила

особистості безпосередньо залежить від ступеня кристалізації особистісних цінностей. Ясні і несуперечливі цінності проявляються в активній життєвій позиції, відповідальності людини за себе і навколишню його ситуацію, готовність йти на ризик для досягнення цілей, ініціативи та творчості.

Критеріями ясності особистісних цінностей є:

- регулярні роздуми про те, що важливо і неважливо, добре і погано;
- розуміння сенсу життя;
- здатність піддати сумніву усталені власні цінності;
- відкритість свідомості для нового досвіду;
- прагнення зрозуміти погляди і позиції інших людей;
- відкрите вираження своїх поглядів і готовність до дискусії;
- послідовність поведінки, відповідність слів і справи;
- серйозне ставлення до питань цінностей;
- прояв твердості і стійкості з принципових питань;
- відповідальність і активність.

Керівник, якому неясні власні цінності, не має твердої бази для дій, схильний до прийняття спонтанних і непродуманих рішень. Цінності не є чимось, що можна побачити, і тому вони часто вислизують від розуміння. Їх можна розпізнати, тільки вивчаючи реакції, що знаходяться в основі своєї поведінки та інших людей. Вивчення розуміння цінностей важливо для менеджерів, оскільки цінності можуть впливати на поведінку людини на робочому місці. Це відбувається або шляхом прямого впливу на відчуття, почуття і дії робочого, або шляхом ціннісної конгруентності – збігу уявлень про цінності, коли людина відчуває і висловлює однакові емоції, стикаючись з іншими людьми, що мають схожу систему цінностей. Наприклад, дослідження, проведені в реальних виробничих умовах, показали, що якщо виникла конгруентність цінностей (старанності, допомоги, чесності та справедливості) між начальником і підлеглими, то підлеглі отримують більше задоволення від

роботи з цим керівником. Однак коли цінності не збігаються, то виникають конфлікти через те, які цілі повинні бути поставлені та яким чином їх можна досягти.

Зміна цінностей є складним завданням для менеджерів, особливо коли трудові, виробничі цінності вступають у протиріччя з іншими (наприклад, проблема невідповідності інтересів роботи і сім'ї). До способів, за допомогою яких люди намагаються вплинути на цінності інших людей, можна віднести наступні: моралізування, особистий приклад, невтручання, допомога в проясненні конкретних цінностей, наприклад, при необхідності відповідної зміни. Отже, система цінностей – це індивідуальна властивість особистості, залежна від культурних коренів. Але існують також й інтереси організації, які є частиною організаційної культури [116].

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника збігалася з системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку та забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії і компанії вдається найближче підійти до втілення стратегії та досягати поставлених цілей [54].

Метою проведення дослідження був всебічний аналіз передумов формування системи змін сільськогосподарських підприємств Яготинського району. Опитуванням було охоплено 262 працівники (включаючи керівників) 15 сільськогосподарських підприємств. Вибірка була сформована випадковим чином. При її побудові використовували дані Інтернет-ресурсів, дані Головного управління статистики України в Київській області, Управління сільського господарства Яготинської РДА та особисті контакти. Відповідно до критеріїв оцінки результативності управління системними змінами були розроблені анкети із питаннями та варіантами відповідей, які оцінювалися за шкалою від 1

до 10 (додаток Г). Тим, хто погодився взяти участь в опитуванні анкети були розіслані за допомогою електронної пошти або роздані особисто.

Проведене дослідження дозволило дійти певних висновків. Серед головних цінностей працівники виділяють наступні (рис. 2.8).

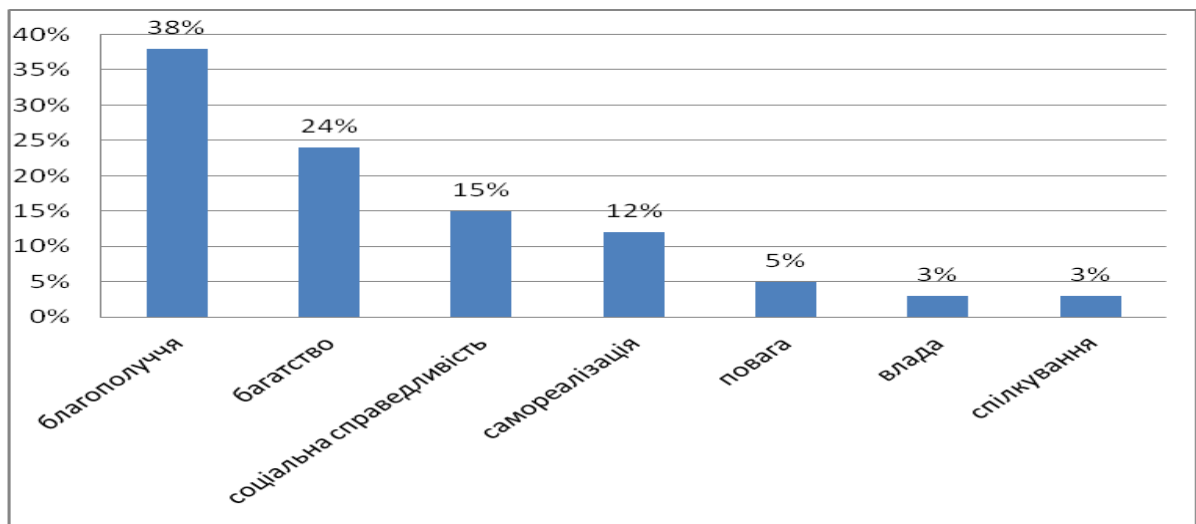


Рис. 2.8. Ранжування особистісних цінностей працівників сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області, 2016 р.

Отже, 38% респондентів на перше місце за важливістю вивели благополуччя, що передбачає здоров'я і безпеку безпосередньо працівника та його близьких. Майже однакову пріоритетність для опитаних мають багатство та соціальна справедливість – відповідно 24% і 15%. Серед інших цінностей працівники також виокремили самореалізацію, повагу (статус, престиж, репутацію), спілкування і владу.

При реалізації наміченої стратегії підприємства неодмінно стикаються з впливом певних сил, які умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. До першої групи відносяться економічна і політична ситуація в країні, технології, природне середовище тощо. Внутрішніми силами, які мають вплив на проведення змін, виступають керівництво і персонал підприємства. Саме ці

сили визначають фактори сприяння або протидії проведенню змін. Для проведення анкетування були обрані як керівники, так і працівники сільськогосподарських підприємств. Їм було запропоновано проранжувати фактори, які спонукають до проведення змін на підприємстві.

В результаті опитування респондентами були виділені основні фактори сприяння проведенню змін, серед яких низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства, старіння продукції чи технології, організаційна криза, зміна цінностей та норм у працівників, зміни в законодавстві, а також зміна стилю керівництва (табл. 2.14).

Отже, на думку респондентів, основним фактором, що сприяє проведенню змін на підприємстві є низька результативність його діяльності. Криза внутрішнього чи зовнішнього характеру змушує людей вчитися, а підприємство змінюватися.

Таблиця 2.14

**Ранжування факторів сприяння проведенню змін на
сільськогосподарському підприємстві**

Місце в рейтингу	Фактор	Відповідь, %
1	Низька результативність діяльності підприємства	71
2	Зміна стилю керівництва	57
3	Старіння продукції чи технології	42
4	Зміни законодавчих важелів	38
5	Зміна цінностей та норм у працівників	35
6	Організаційна криза	22

Власник та керівник підприємства навряд чи готові до серйозних змін, поки отримують прибутки. Низька ефективність підприємства загрожує не тільки стабільності його розвитку, а й самому існуванню підприємства. Проте часто, коли підприємство має низьку результативність і потребує глибоких структурних змін, в нього не вистачає ані ресурсів, ані часу. Тому важливо

проводити моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства для вчасного реагування та проведення необхідних змін.

Другим за значимістю впливу на проведення змін виявився фактор зміни стилю керівництва. Логічно, і на практиці так і відбувається, що з приходом на керівну посаду нового управлінця відбуваються зміни, відповідно до його суб'єктивних поглядів. У такій ситуації все залежатиме від того, чи сприймуть нового керівника та його стиль управління працівники, бо це впливатиме на кінцевий результат діяльності підприємства.

Наступним серед факторів сприяння здійснення змін є старіння продукції чи технології. Для сільськогосподарських підприємств важливо обрати технологію одержання того чи іншого виду продукції, що передбачає забезпечення високої урожайності з мінімумом витрат. Велику роль у цьому відіграє матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарського підприємства, оскільки застаріла техніка непродуктивна і не конкурентна, та не здатна забезпечити стабільне зростання його рентабельності.

Із вищенаведених факторів випливає висновок, що основою для успішного проведення змін є людина, працівник, які в процесі виробничої діяльності допомагають підприємству досягти поставлених цілей. Зазначені фактори більшою або меншою мірою зустрічаються на різних етапах життєвого циклу підприємства.

При оцінці бар'єрів впровадження змін на підприємстві опитані працівники проранжували їх у наступному порядку (табл. 2.15).

Як показало проведене дослідження, запровадженню змін на підприємстві, на думку опитаних, протидіють невизначена економічна ситуація в країні, відсутність фахівців із проведення змін, відсутність фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін, невизначеність стилю керівництва, опір змінам, протиріччя в цілях підприємства та працівників,

невдачі у впровадженні системних перетворень, а також бюрократична жорсткість структури.

Таблиця 2.15

**Рейтинг факторів протидії впровадженню змін на
сільськогосподарському підприємстві**

Місце в рейтингу	Фактор	Відповіді, %
1	Відсутність компетентних фахівців із управління змінами	72
2	Недосконале законодавство, макроекономічна ситуація	63
3	Відсутність фінансових ресурсів на проведення змін	58
4	Опір і побоювання змін	45
5	Невизначеність стилю керівництва	39
6	Протириччя в цілях підприємства та працівників	28
7	Невдачі у впровадженні системних перетворень	15
8	Бюрократична жорсткість структури	11

Основним завданням керівника має стати створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Його особисті цінності, погляди, культура, професіоналізм екстраполюються на персонал підприємства. Працівники повинні бути зацікавлені у якісному виконанні своєї роботи, для чого слід застосувати певні управлінські методи. Задача керівника – вибрати такий стиль керівництва, який повною мірою розкриє його лідерські здібності і забезпечить зростання ефективності та результативності підприємства. Філософія мислення керівників щодо цільової спрямованості діяльності підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку останнього. Тому проведено дослідження, метою якого було визначити ціннісні орієнтири керівників досліджуваних підприємств щодо цільової спрямованості діяльності підприємства. Було запропоновано проранжувати у порядку зростання цілі, які на думку опитаних, є пріоритетом їх діяльності. Результати дослідження наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Ранжування ціннісних орієнтирів керівників сільськогосподарських підприємств Яготинського району

Місце в рейтингу	Ціль	Відповідь, %
1	Отримання прибутку	85
2	Розширення ринків збуту продукції	38
3	Задоволення споживачів	35
4	Соціальний розвиток	28
5	Екологічна відповідальність	5

За наведеними даними, пріоритетним завданням діяльності сільськогосподарських підприємств визнано орієнтацію на прибуток (85% відповідей). Екологічна складова стійкого розвитку підприємств займає лише п'яту позицію серед цілей досліджуваних підприємств. Така ситуація призвела до перетворення аграрного сектора економіки в сировинну базу із погіршення якісного складу не відновлюваного засобу і предмета праці – землі.

Серед досліджуваних господарств була проведена оцінка організаційного клімату, критеріями якого виступили готовність до змін, очікування змін (тобто, що працівники очікують від перетворень), мотиви ставлення до змін.

В опитуванні взяли участь керівники п'ятнадцяти досліджуваних господарств, їх заступники та головні спеціалісти. Загальна чисельність 75 осіб.

При проведенні анкетування 22 % керівників досліджуваних господарств висловили переконання, що при проведенні змін необхідно орієнтуватися на чинники зовнішнього середовища. Менеджмент більшості досліджуваних сільськогосподарських підприємств (34%) вважає зміни засобом досягнення кращих результатів діяльності (рис. 2.9).

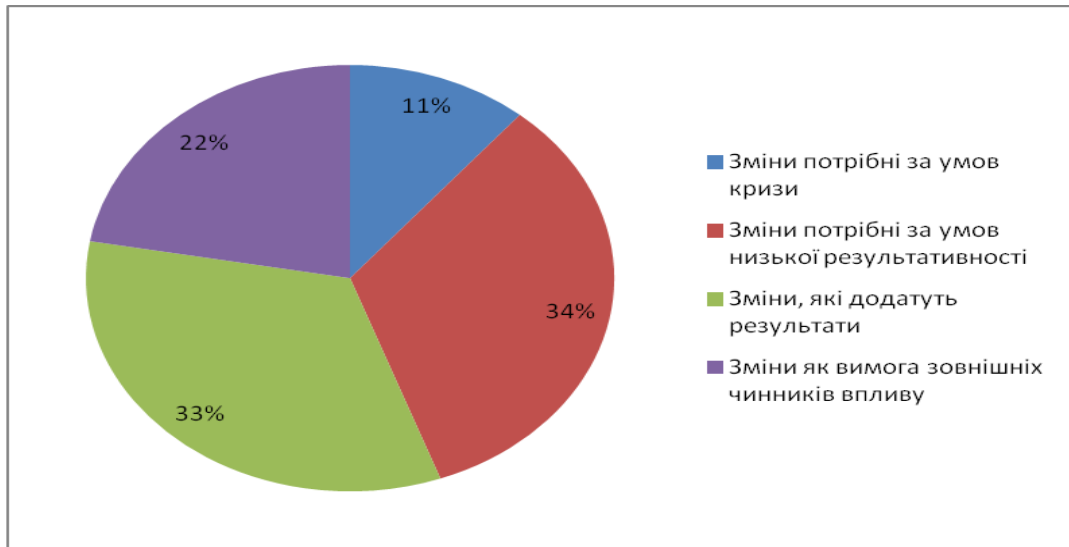


Рис. 2.9. Ставлення керівництва до змін у сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: за результатами власних досліджень.

Найменша кількість респондентів (11%) вважає, що перетворення на підприємстві необхідно проводити в кризових ситуаціях. В анкетуванні взяли участь безпосередньо керівники підприємств, їхні заступники та керівники підрозділів підприємства.

На нашу думку, всі успішні підприємства забезпечують результативну та ефективну діяльність завдяки групам працівників, які бажають змінюватися відповідно до вимог сучасного ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Саме такі працівники виступають рушіями та провідниками змін. Підприємству необхідно виявляти їх та делегувати таким відповідні повноваження. З цією метою було проведено дослідження щодо бажання працівників стати провідниками змін, а у разі негативної відповіді вказати причину. Результати дослідження зображено на графіку (рис. 2.10).

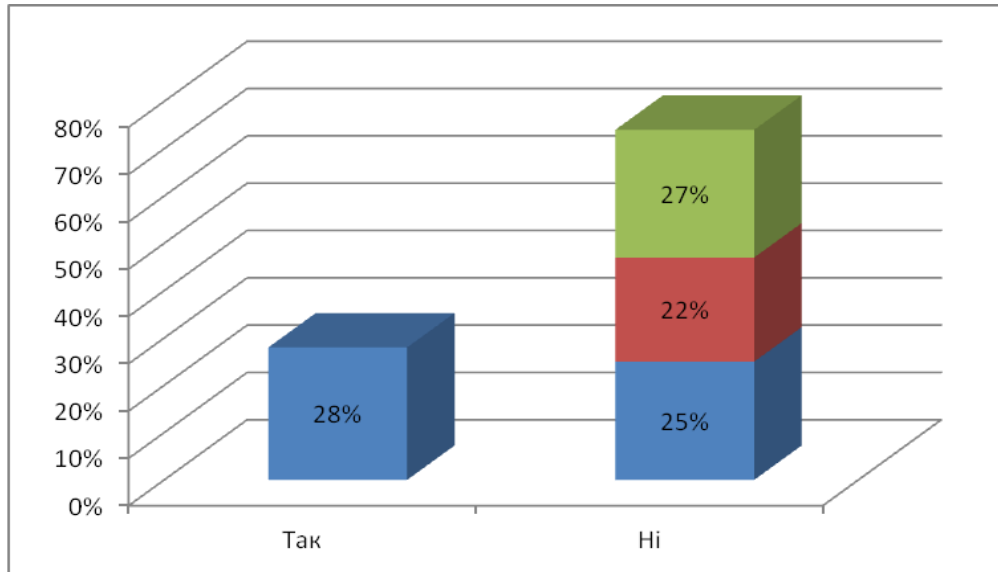


Рис. 2.10. Бажання працівників стати провідниками змін на сільськогосподарських підприємствах Київської області, 2016 р.

Джерело: власні дослідження автора.

В опитуванні брали участь працівники підприємств та керівники підрозділів, загальна кількість опитаних склала 75 осіб. Як показало дослідження, опитані працівники у причинах відмови бути лідером із впровадження змін на підприємстві основною причиною вказали відсутність необхідного досвіду (25%), не готовність нести відповідальність за результати (27%), а 22% опитаних не володіють на їхню думку якостями лідера.

Проте переважна більшість працівників висловили бажання бути залученими до процесу реалізації програми змін на підприємстві. Результати цього опитування засвідчили, що керівникам підприємств необхідно звернути увагу на постійне вдосконалення професійних якостей працівників, на залучення їх до обговорення стратегічних рішень щодо розвитку підприємства та забезпечення мотивації. Ці заходи покликані забезпечити зацікавленість персоналу до праці та зменшити час, необхідний для впровадження плану змін на підприємстві.

Важливим фактором успішного впровадження змін на підприємстві є мотивованість персоналу. Захоплення людини веде її до бажаної мети. Вона відкидає лінії поведінки, здатні забезпечити короточасні вигоди, не сумісні зі стратегічною метою. Зацікавлена людина готова також до певних жертв. Чим більше зацікавлює проект, тим більше ресурсів (часу, грошей, терпіння, самоконтролю, винахідливості) ця людина вкладає в досягнення бажаної мети. Тому важливо періодично робити оцінку бажаних змін для працівників, щоб контролювати і не допускати опору майбутнім змінам, які не сумісні з очікуваннями персоналу. Опитуванням було охоплено 78 працівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств, які серед основних напрямів майбутніх та необхідних для підприємств змін виокремлюють такі (рис.2.11).

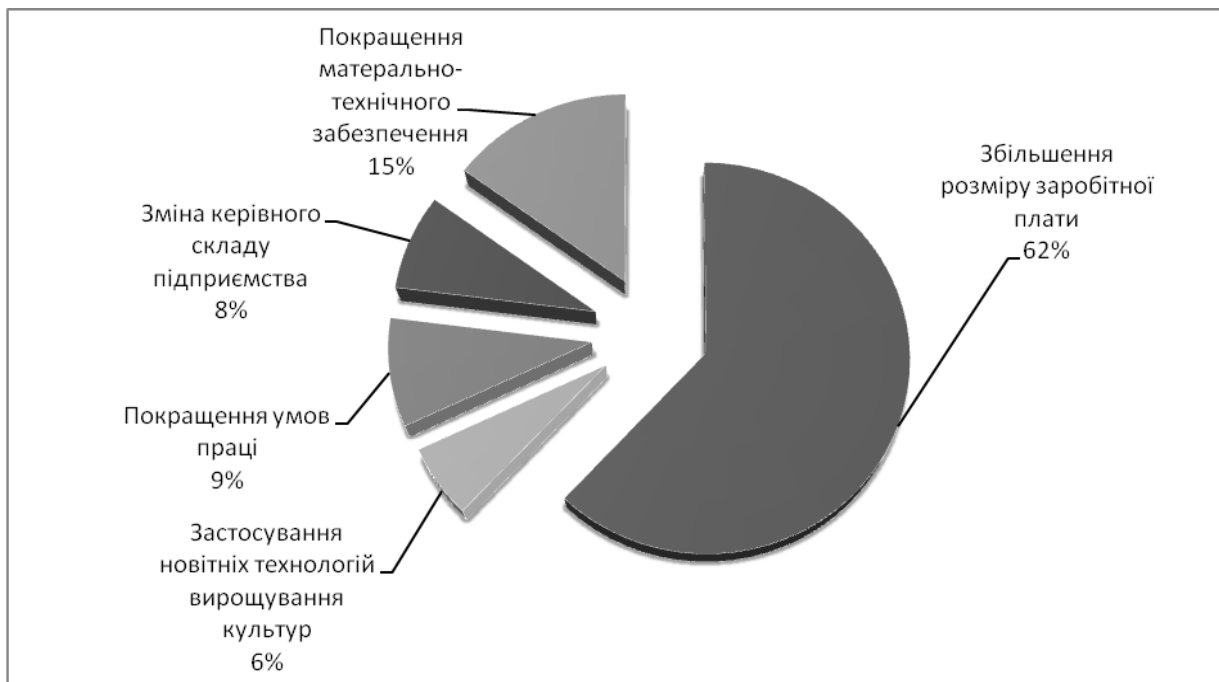


Рис. 2.11. Очікувані зміни в сільськогосподарських підприємствах Київської області, 2018 р.

Джерело: розроблено за результатами власних досліджень.

За одержаними результатами, в досліджуваних господарствах найбільш очікуваними змінами є збільшення заробітної плати і покращення матеріально-технічного забезпечення господарства. Це ще раз підкреслює важливість забезпечення працівників гідною оплатою праці та мотивації персоналу для проведення успішних змін.

Проте керівництво досліджуваних господарств при опитуванні віддали перевагу змінам, які потрібні за умов низької результативності та змінам, які додадуть результат.

Забезпечити високу результативність своєї діяльності та досягти поставлених цілей можливо лише при дотриманні чітко визначеної стратегії розвитку сільськогосподарськими підприємствами. Дослідженням було охоплено 15 підприємств Яготинського району. Як показали проведені дослідження сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області тільки 3 із 15 підприємств мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності.

Часткове застосування елементів стратегічного управління виявлено у 7 із 15 досліджуваних підприємств. Відсутність сформованої та обґрунтованої стратегії розвитку характерне для 5 сільськогосподарських підприємств. Водночас всі керівники досліджуваних підприємств визнають необхідність управління стратегічним розвитком для забезпечення результативної та ефективної діяльності у довгостроковій перспективі (рис. 2.12).

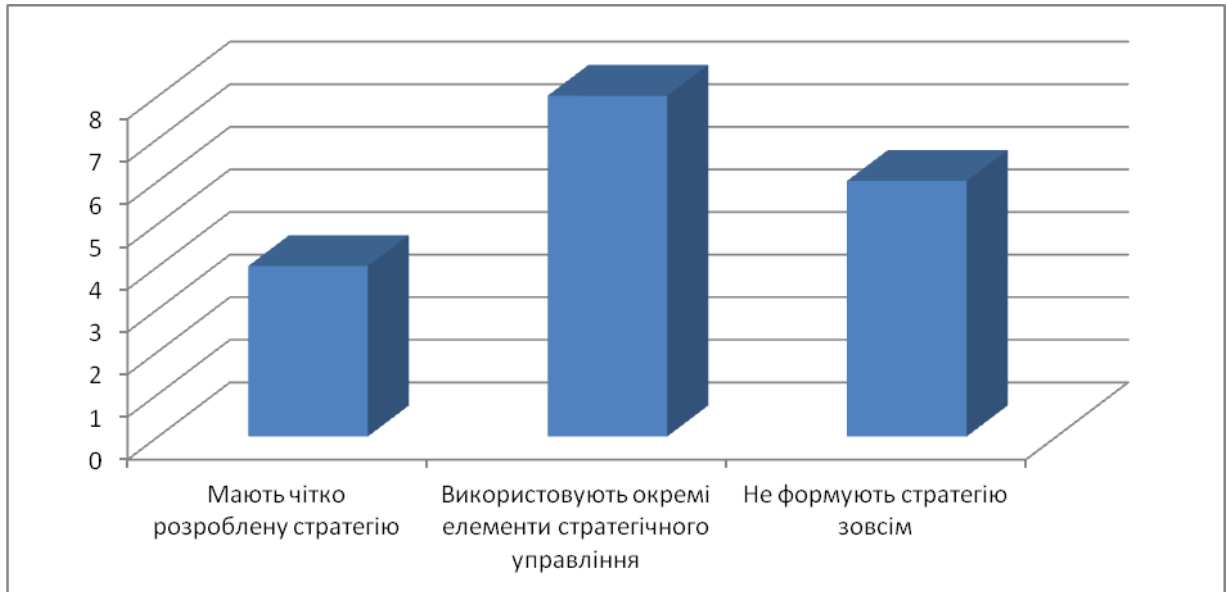


Рис. 2.12. Наявність стратегії розвитку в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: власні дослідження автора.

Висока конкуренція, загрози та можливості динамічного зовнішнього середовища не впливають на зміну стратегічних орієнтирів досліджуваних підприємств. Основним завданням для них постає зміцнення конкурентних позицій шляхом удосконалення виробничих процесів. Тобто керівництво вбачає необхідність змін у функціональних підсистемах, що спрямовано на часткове покращення певних параметрів діяльності.

Отже, за результатами дослідження можна зробити ряд висновків.

Персонал підприємств недостатньо мотивований для проведення змін. Для забезпечення системних перетворень необхідно в першу чергу змінити організаційну культуру і відношення працівників до нововведень. Такий процес повинен базуватися на ефективних методиках управління персоналом із широким залученням останнього до процесу управління змінами.

Для реалізації обраної стратегії розвитку підприємству необхідно сформувати систему змін, яка враховуватиме вимоги зовнішнього середовища,

можливості внутрішнього середовища відповідно до головної цільової спрямованості господарюючого суб'єкта (рис. 2.13).



Рис.2.13. Алгоритм формування системи змін стратегічного розвитку підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Господарська практика стверджує, що кінцева результативність господарюючих структур більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, ніж від внутрішніх. Мобільні підприємства, які зорієнтовані на фактори зовнішнього середовища і враховують рівень насиченості ринку і в просторовому і в календарному плані, а також внутрішній потенціал, забезпечують більш високі показники господарювання [56].

Отже, звідси, для того, щоб підприємства могли обрати найбільш успішну для них стратегію та ефективно управляти нею, насамперед, необхідно визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, а потім – перевірити, наскільки власні ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

Одним з елементів планування діяльності на підприємстві є SWOT-аналіз, що набув поширення у світовій практиці. Його застосовують для аналізу стану суб'єкта господарювання перед початком стратегічного планування. Для визначення умов, в яких функціонують досліджувані сільськогосподарські підприємства використаємо SWOT -аналіз. При проведенні було отримано наступні результати (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-матриця по сільськогосподарських підприємствах

Яготинського району

Показник	ДП "Київська Русь"	ДП "Лан"	ДП "Колос"	ТОВ ім. Кравченка	ТОВ "Жоравське"	ДП "Богданівська"	ТОВ АФ "Дружба"	ТОВ "Нова Україна"	ТОВ "Годунівське"	ТОВ "Агрістейт"	ПАТ "Яготинське"	ТОВ "Нива України"	ТОВ Причиське	ТОВ АФ Яготинська	ТОВ "Деметра"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Сильні сторони															
1. Сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Надійні контрагенти	1	1	1	1				1							
4. Налагоджена робота підсистем підприємства	1		1		1			1				1	1		
5. Надійна ділова репутація підприємства	1			1			1	1				1			1
6. Професіоналізм управлінської команди				1				1			1				1
7. Високий технологічний потенціал	1	1		1				1				1			
8. Забезпеченість фінансовими ресурсами	1	1	1	1							1	1		1	1

<i>Продовження табл. 2.17</i>															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Можливості															
1. Диверсифікація виробництва					1		1	1		1					
2. Вихід на нові ринки	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Вертикальна інтеграція				1				1		1		1			1
4. Зайняти нішу виробництва екологічно чистої продукції				1				1				1			1
5. Розвиток тваринництва		1		1		1		1	1				1		
6. Створення нових робочих місць					1		1	1		1					
7. Удосконалення технології виробництва	1	1	1					1				1			1
Слабкі сторони															
1. Слабкий фінансовий стан					1	1	1	1	1	1			1		
2. Низька якість життя працівників	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Високий ступінь зношеності основних засобів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4. Відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій						1	1		1	1			1		1
5. Висока собівартість виробленої продукції	1							1	1	1					
6. Відсутність обґрунтованих маркетингових заходів					1	1	1				1			1	
7. Недостатнє впровадження інноваційних технологій						1		1			1			1	1
8. Вузький асортимент товару							1	1		1					
9. Низький рівень зацікавленості персоналу у розвитку підприємства				1		1							1		1

Продовження табл..2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Загрози															
1.Нестабільна економічна та політична ситуація в країні	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Поява нових конкурентів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Зростання соціальної напруженості	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4. Неприятлива екологічна ситуація	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5. Нестабільність погодних умов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Інфляційні процеси	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7. Зменшення кількості сільського населення	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: розробка автора дослідження.

SWOT-матриця соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

**SWOT-матриця соціально-економічного розвитку
сільськогосподарських підприємств Яготинського району**

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1. Диверсифікація виробництв 2. Вихід на нові ринки 3. Вертикальна інтеграція 4. Зайняти нішу виробництва екологічно чистої продукції 5. Розвиток тваринництва 6. Удосконалення технології виробництва 7. Створення нових робочих місць	1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні 2. Поява нових конкурентів 3. Зростання соціальної напруженості 4. Неприятлива екологічна ситуація 5. Зменшення кількості сільського населення 6. Інфляційні процеси 7. Нестабільність погодних умов.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (S)	SO - стратегія	ST - стратегія

Продовження табл.2.18

1. Сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва 2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів 3. Надійні контрагенти 4. Налагоджена робота підсистем підприємства 5. Надійна ділова репутація підприємства 6. Забезпеченість фінансовими ресурсами 7. Високий технологічний потенціал 8. Професіоналізм управлінської команди	«СіМ» 3.2. Через високий рівень кваліфікованих працівників є можливість виходу на нові ринки 6.4. Забезпеченість фінансовими ресурсами дає можливість налагодити виробництво екологічно чистої продукції 5.3. Вертикальна інтеграція через надійну ділову репутацію підприємства	«Сіз» 2.4. Досягнення конкурентних переваг за рахунок кваліфікованих трудових ресурсів 3.8. Зниження соціальної напруженості можливо через професіоналізм управлінської команди
Слабкі сторони (W)	WO - стратегія	WT - стратегія
1. Слабкий фінансовий стан 2. Безробіття, низька якість життя населення 3. Високий ступінь зношеності основних засобів 4. Відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій 5. Висока собівартість виробленої продукції 6. Відсутність обґрунтованих маркетингових заходів 7. Недостатнє впровадження інноваційних технологій 8. Вузький асортимент товару 9. Низький рівень зацікавленості персоналу у розвитку підприємства	«Сл і М» 1.1.2. Покращення фінансового стану можливе через диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки 5.6. Зниження собівартості продукції через удосконалення технології виробництва 2.7. Зниження безробіття шляхом розвитку тваринництва та створення нових робочих місць 8.1. Розширення асортименту товару шляхом диверсифікації виробництва	«Сл і З» 2.3. Через безробіття та низьку якість життя населення можливе зростання соціальної напруженості 4.2.3.4 Через відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій можлива поява нових конкурентів, поява соціальної напруженості та несприятливої екологічної ситуації 9.5. Зменшення кількості сільського населення через низький рівень зацікавленості у розвитку підприємства

Джерело: розробка автора дослідження.

Розвиток сильних сторін, використання наявних та створення нових можливостей при врахуванні слабких сторін і загроз є базою при складанні стратегічного плану розвитку організації. За результатами проведеного дослідження запропоновано стратегічний план соціально-економічного розвитку Яготинського району, який окреслює наступні напрями: 1) сільське господарство; 2) відродження соціальної інфраструктури; 3) соціально спрямована програма економічного розвитку.

Отже, достатньо сильні загрози зовнішнього середовища виступають перешкодою для реалізації сильних сторін та використання власних можливостей щодо розвитку малого та середнього бізнесу.

2.3. Оцінка результативності управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств

Оцінка результативності управління являє собою невід'ємну частину будь-якого процесу управління. Така оцінка необхідна для розуміння, які управлінські рішення та заходи були успішними та дієвими, а за яких не одержали жодного результату.

У загальному під результативністю розуміють ступінь досягнення цілей. Для сучасних сільськогосподарських підприємств характерна наявність множини цілей, проте головними залишаються задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку підприємства. Підсумкова оцінка результативності змін на підприємстві, як правило, повинна проводитись як мінімум двічі: на початку впровадження нововведень та після їх завершення. Однак, враховуючи високу динаміку зовнішнього середовища і необхідність своєчасної реакції підприємства на зміни в ньому, іноді складно визначити точні часові рамки початку і завершення процесу перетворень. Тому для підприємства важливо забезпечувати постійний контроль для оцінки реального прогресу, якого вдалося досягти при реалізації намічених планів.

Головну проблему становить із великого різноманіття показників вибрати саме ті, які відображають досягнуті успіхи. Найбільш фундаментальним результатом системних змін є, без сумніву, показник доходу та прибутку. Проте використання лише цих показників недостатнє для відображення результату змін, адже на величину доходу можуть вплинути багато інших факторів, крім

проведених змін. Тому, на нашу думку, необхідно використовувати систему показників, що повною мірою охоплюють ступінь досягнення головних цілей підприємства.

При оцінці ступеня результативності системних змін важливо вибрати базу для порівняння. Доволі часто для порівняння беруться показники попередніх періодів діяльності підприємства. Звичайно, певною мірою це відображає результати проведених перетворень та розвитку підприємства в цілому, проте більш інформативним буде динамічне бенчмаркінгове порівняння основних параметрів підприємства. Крім того, важливо доповнити оцінку результативності системних змін на підприємстві показниками ефективності. Це зумовлено тим, що будь-які зміни пов'язані із витратами ресурсів, інколи досить значними. Тому результативними можна вважати ті системні зміни, які реалізовані ефективно, тобто результативність змін має бути ефективною.

Існує багато методик для оцінки результативності управління підприємством. Нами була обрана і доповнена методика [193], що дозволила оцінити загальний рівень управління змінами на сільськогосподарських підприємствах. З метою обґрунтування включення до методики якісних показників оцінки результативності управління системними змінами нижче проведено детальний їх аналіз.

Інформаційні дані щодо бази та вибірки опитування наведено на с.94.

Успіх організації залежить не лише від досконалості її внутрішнього середовища, а й від зовнішніх щодо організації сил. Вони впливають на її діяльність, створюючи нові загрози або можливості. Ефективність управлінських рішень залежить від результатів детального аналізу останніх. З цією метою для оцінки рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами зовнішнього середовища нами було обрано для опитування (рис. 2.14):

- постачальників насіння, добрив та засобів захисту рослин для сільськогосподарських підприємств. Саме вони забезпечують підприємство

необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми, і водночас підприємство має вчасно і добросовісно розраховуватися за надану сировину та матеріали. В іншому разі виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів.

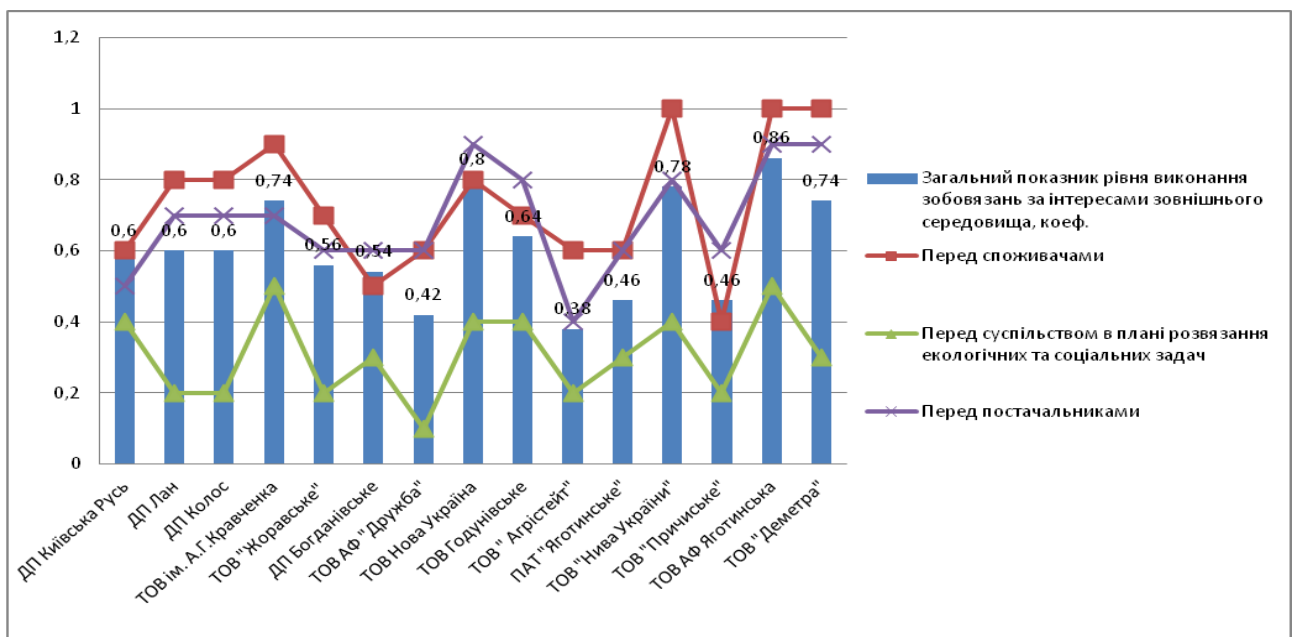


Рис. 2.14. Оцінка рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища сільськогосподарськими підприємствами Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів. Найнижче значення показника (0,38) виконання зобов'язань перед постачальниками отримало ТОВ «Агрістейт», найвище (0,86) – ТОВ «АФ Яготинська».

- бюджетні організації. Сюди ми віднесли органи податкової інспекції, Пенсійного фонду, Державну казначейську службу, районне управління сільського господарства для виявлення дійсної ситуації щодо розрахунків сільськогосподарських підприємств перед бюджетом. ТОВ «Агрістейт» отримало значення 0,3, беззаперечним лідером щодо розрахунків з бюджетом виявилось ТОВ ім. А.Г.Кравченка;

- споживачів сільськогосподарської продукції. Основними каналами збуту вирощеної продукції рослинництва залишаються елеватори, переробні підприємства та посередники. За результатами опитування найнижчу оцінку виконання своїх зобов'язань перед споживачами одержало ТОВ «Дружба» і ТОВ «Агрістейт», тоді як лідерами виявилися ТОВ «Деметра» та ТОВ «Нова Україна»;

- суспільство, а саме органи місцевого самоврядування (міські та селищні ради), школи, дитячі садки, громадські організації. Метою такого оцінювання було виявити наскільки сільськогосподарські підприємства опікуються вирішенням екологічних проблем, а також розв'язанням задач соціального спрямування (благодійна допомога школам, садкам, участь у вирішенні проблем села тощо). На жаль, як показали результати досліджень значення згаданого показника для всіх підприємств виявилось дуже низьким, із коливанням у межах 0,1-0,6.

У підсумку лідером за рівнем виконання зобов'язань за інтересами зовнішнього середовища виявилось ТОВ «АФ Яготинська». Останню позицію із значенням 0,38 посіло ТОВ «Агрістейт».

Задоволення безпосередніх споживачів своєї продукції є головною ціллю підприємства. Лише таким способом воно може отримати прибуток, необхідний для забезпечення подальшого власного розвитку. Для дослідження були обрані споживачі сільськогосподарської продукції, серед яких переробні підприємства, елеватори та посередники. Як правило, сільськогосподарські

підприємства співпрацюють з одними і тими ж партнерами, перевіреними роками.

Загальний показник якості продукції та послуг знаходиться на достатньо високому рівні за визначенням експертів. Найвище значення цього показника на рівні 0,9 спостерігається у ТОВ «АФ Яготинська» (рис. 2.15).

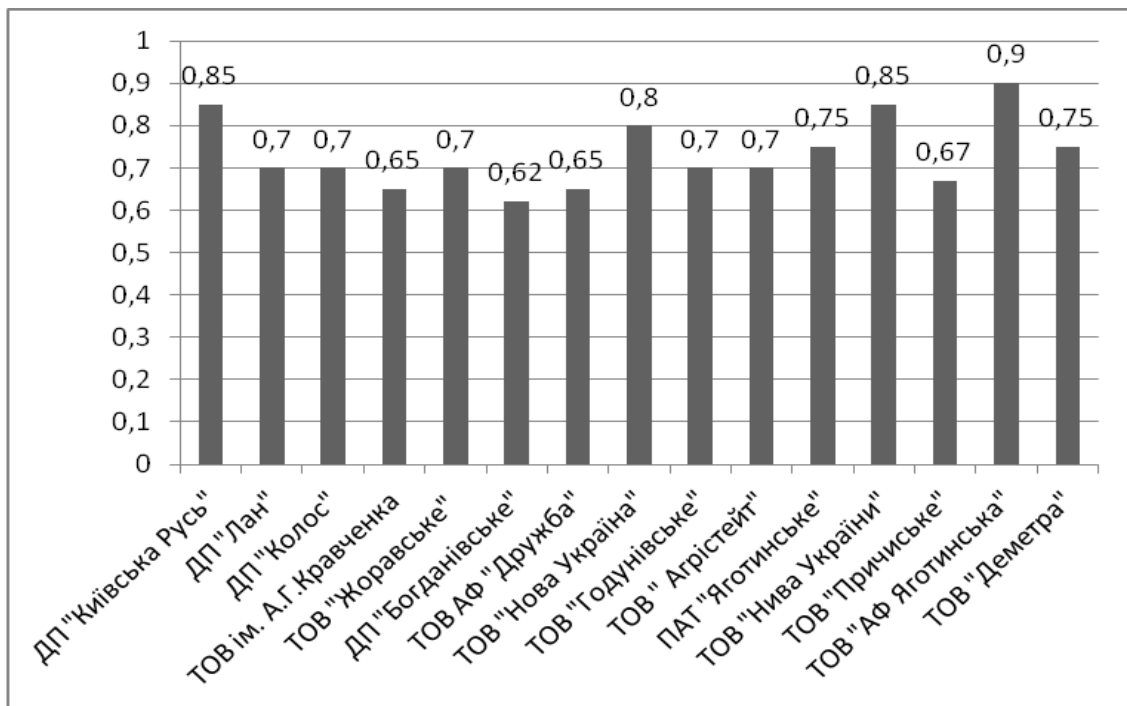


Рис. 2.15. Оцінка рівня якості продукції та послуг у сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

Важливе значення для забезпечення результативної діяльності підприємства має рівень та якість життя працівників. Особливу увагу цьому питанню необхідно приділяти в контексті управління змінами, оскільки, як уже зазначалося, саме працівники виступають або рушіями, або стримувачами

перетворень, що відбуваються на підприємстві для досягнення поставлених цілей.

У досліджуваних підприємствах значення показника рівня і якості життя працівників невисоке і коливається від 0,27 у ТОВ «Агрістейт» до 0,57 у ТОВ ім. А.Г. Кравченка (рис. 2.16). Така ситуація здатна:

- сприяти здійсненню змін – працівники налаштовані на зміни і вірять в кращий результат;

- так і перешкоджати, бо вважатимуть будь-які перетворення загрозою для їх і так непростого становища.

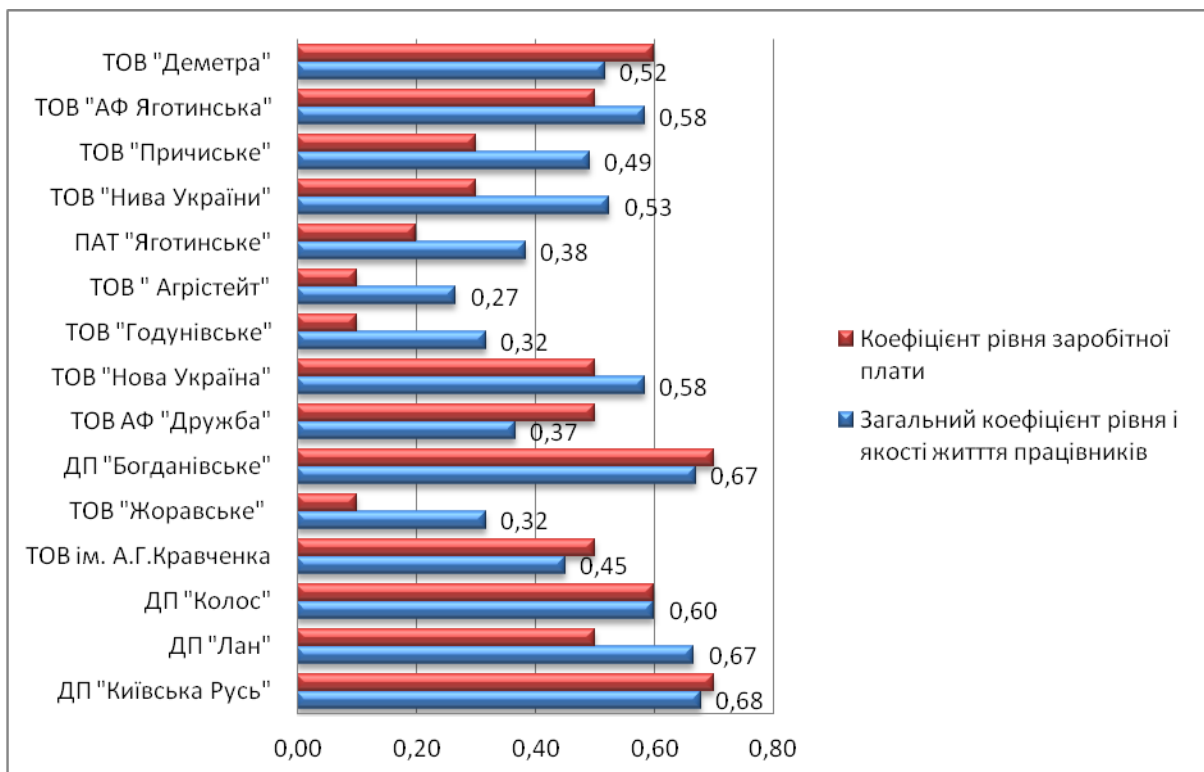


Рис 2.16. Оцінка рівня і якості життя працівників у сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

Отже, найбільше знижує значення рівня якості життя працівників – коефіцієнт рівня зарплати, який коливається в межах 0,1 – 0,6.

Найнижче значення рівня заробітної плати встановлено у ТОВ «Дружба», ТОВ «Агрістейт». Це підтверджується і реальними цифрами зі статистичної звітності – в цих господарствах середня заробітна плата не перевищує 2500 грн.

На прикладі досліджуваних господарств доведено, що зростання коефіцієнта рівня і якості життя працівників сільськогосподарських підприємств у 1,9 раза впливає на підвищення доходу від реалізації та обсягу валової продукції з розрахунку на 100 га с.-г. угідь відповідно у 1,7 і 1,2 рази (рис.2.17).

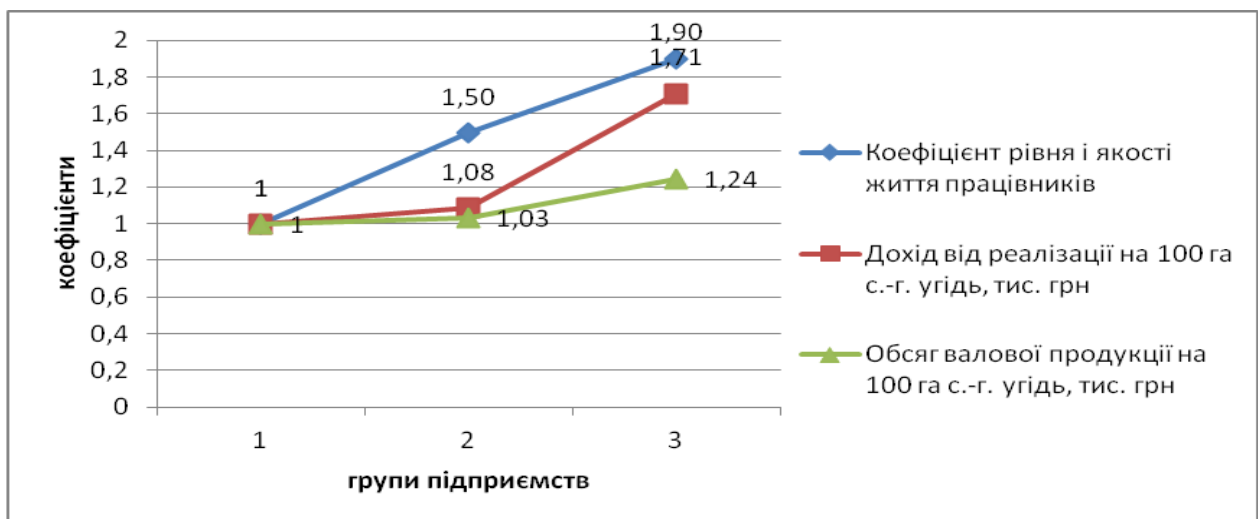


Рис. 2.17. Зміна результативних показників господарювання від зміни коефіцієнту рівня і якості життя працівників

Джерело: побудовано автором за даними власних досліджень.

Важливою складовою та частиною ефективного управління підприємством залишається соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність підприємства – це добросовісна ділова практика, розвиток персоналу підприємства, охорона здоров'я працівників і безпечні умови праці, охорона навколишнього середовища, використання ресурсощадних технологій, а також розвиток суспільства на макрорівні, що має на меті як

досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності, так і забезпечення соціального добробуту і суспільного розвитку загалом (рис. 2.18).

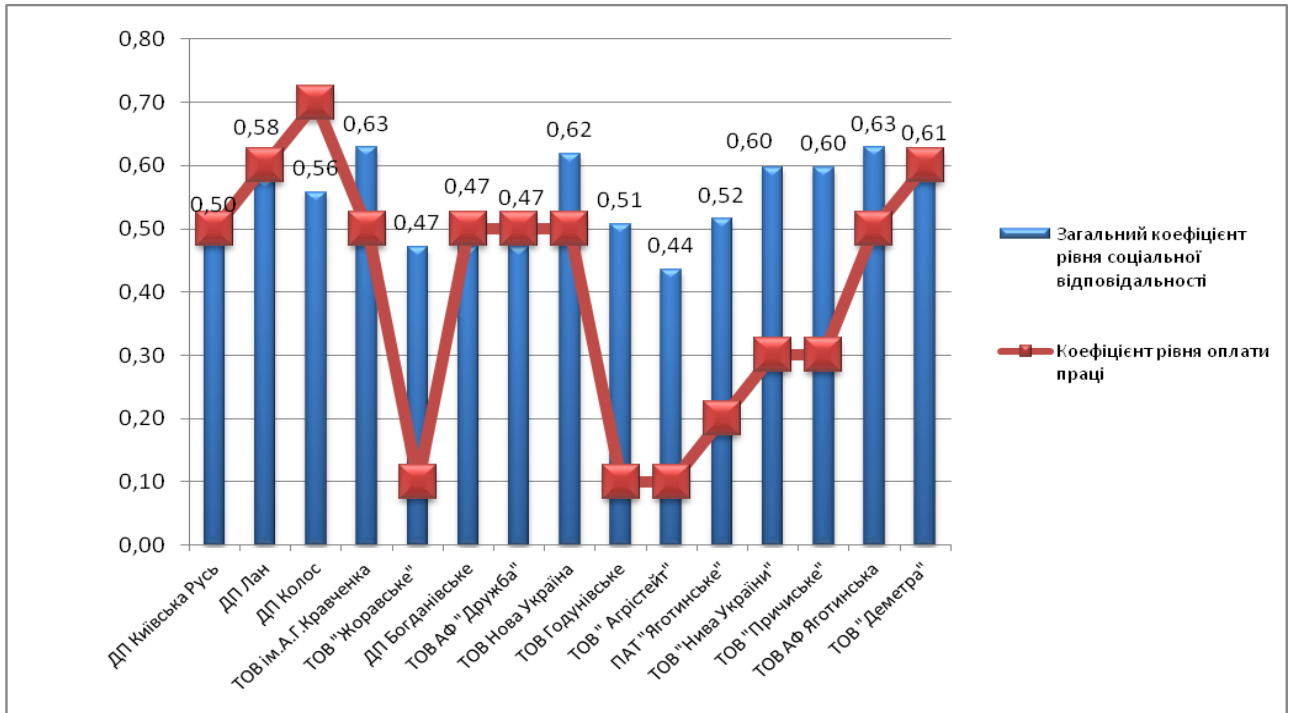


Рис. 2.18. Оцінка рівня соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

Високо оцінили працівники сільськогосподарських підприємств рівень відносин між керівництвом та персоналом (0,6-0,88). Найвище значення цього показника було отримано за результатами дослідження у ТОВ ім.А.Г.Кравченка. Незадоволені рівнем професійної підготовки працівники майже всіх підприємств – значення показника коливається в межах 0,3 – 0,5. У першу чергу працівники налаштовані вдосконалювати свої знання та навички, проте на підприємствах переважно відсутні системи стимулювання професійного розвитку. Це пов'язано із проблемами аграрного сектору в цілому і насамперед з низьким рівнем заробітної плати в сільському господарстві, який

істотно погіршує соціально-економічні відносини в сільськогосподарських підприємствах. Усі наведені фактори в підсумку визначили значення показника рівня соціальної відповідальності в межах 0,44 – 0,63.

Встановлено, що рівень організаційної культури в досліджуваних підприємствах коливається в межах 0,35 – 0,98. Так, найменше значення згаданого показника отримало підприємство ТОВ АФ «Дружба», максимальне – ТОВ «Нова Україна» (рис. 2.19).

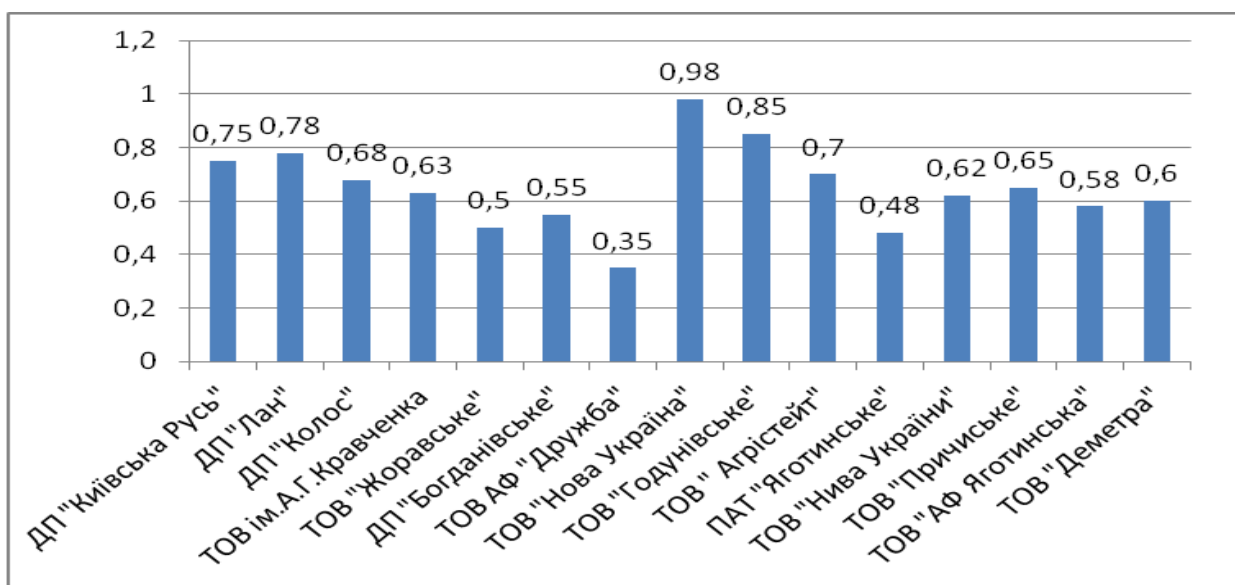


Рис. 2.19. Рівень організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

Джерело: побудовано за даними власного дослідження.

Залежність зміни рівня організаційної культури та доходу від реалізації з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зображено на рисунку 2.20. За цим рисунком, при збільшенні коефіцієнта рівня організаційної культури у 1,8 раза дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь збільшується у 3,7 раза, а обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь – у 1,4 раза.

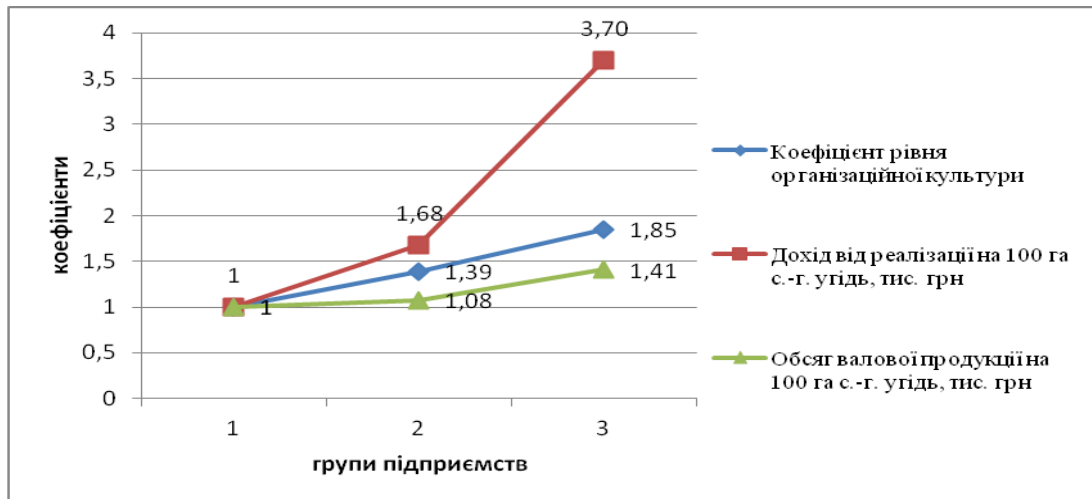


Рис. 2.20. Темп зміни доходу результатів діяльності від рівня організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області.

Джерело: побудовано за даними власного дослідження.

На нашу думку, ефективність проведення змін значною мірою залежить від працівників підприємства, від їх сприйняття і розуміння необхідності таких. Адже зміни впливають на установки кожного працівника і викликають певні реакції, що залежить від ставлення до змін. Постійний моніторинг відношення працівників до змін допоможе керівництву прийняти у разі необхідності правильні управлінські рішення для подолання можливого опору змінам.

Попередньо було виявлено, які саме зміни відбувалися у досліджуваних підприємствах протягом останніх років. Найбільш значимими виявилися зміни в технічному забезпеченні (купівля нової техніки), технологічній підсистемі підприємства (використання нових сортів насіння та засобів захисту рослин), маркетинговій (пошук нових каналів збуту продукції), кадровій (зміна керівників підрозділів). Тому опитаним було запропоновано оцінити своє відношення саме до цих перетворень (рис. 2.21).

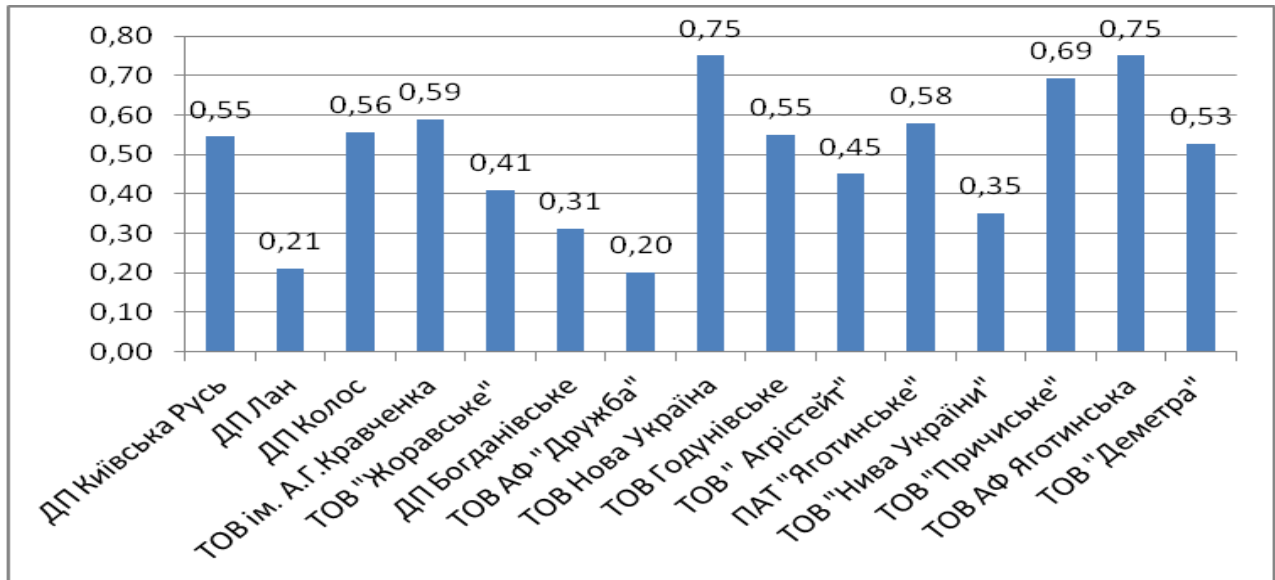


Рис. 2.21. Оцінка рівня сприйнятливості проведених змін у сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: побудовано за даними власного дослідження.

Працівники по-різному оцінили рівень успішності змін. Так, у ТОВ АФ «Дружба» не підтримують зміни у підприємстві хоча й розуміють механізм їх проведення. Тому рівень успішності змін цього підприємства отримав значення коефіцієнта 0,2. Найвищий показник успішності проведених змін забезпечили працівники у ТОВ ім. А.Г. Кравченка.

Одержані результати опосередковано виступають характеристикою управлінських здібностей керівника підприємства. Низький рівень сприйнятливості змін свідчить про недостатність або взагалі відсутність мотиваційної діяльності у деяких сільськогосподарських підприємствах. За таких умов навіть при чітко розробленій стратегії та плану нововведень не варто очікувати успішної їх реалізації.

Методом групування доведено вплив коефіцієнта сприйнятливості змін на результати діяльності сільськогосподарських підприємств (рис. 2.22.). Так, із зростанням коефіцієнта сприйнятливості змін від 1-ї до 3-ї групи підприємств у

2,5 раза рівень рентабельності та дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь зростають відповідно у 1,65 і 1,13 раза.

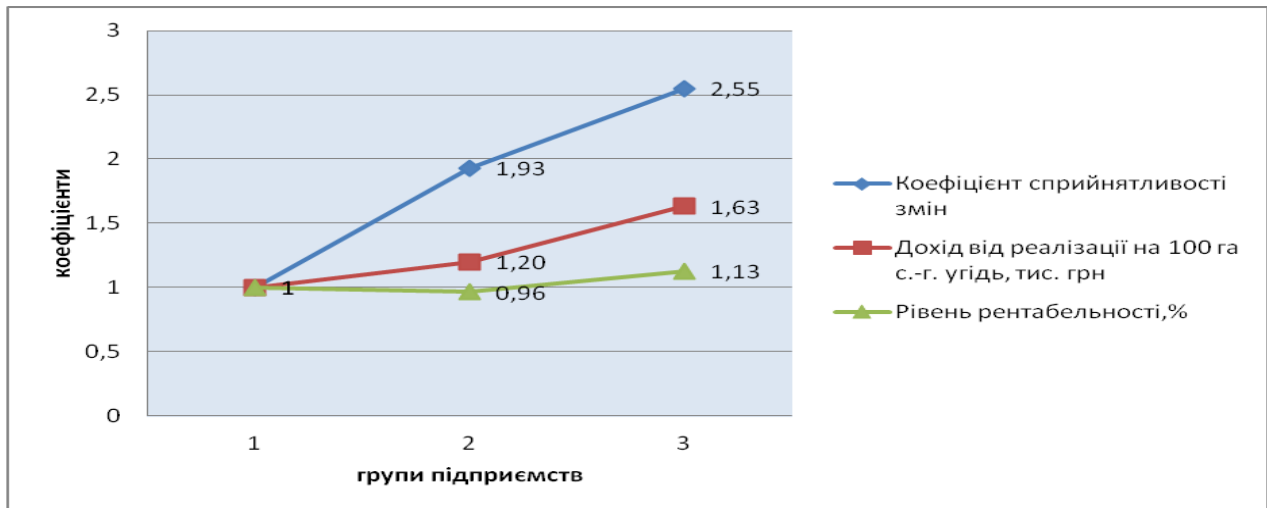


Рис. 2.22. Темп зміни рівня сприйнятливості змін та результативних показників діяльності підприємства в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

Джерело: побудовано за даними власного дослідження.

Успішність ведення управлінського процесу, готовність до ефективної діяльності колективу підприємства, відносини між співробітниками залежать від багатьох чинників: безпосередніх умов праці, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу та ін. Серед усіх цих чинників слід виокремити діяльність керівника підприємства, установи, організації. Скористаємося критеріями оцінки іміджу керівника, визначеними [193].

Працівники досліджуваних підприємств досить високо оцінили своїх керівників. Майже всі вони мають високий рівень особистої культури, проте рівень економічної грамотності знижує загальний імідж керівників деяких підприємств (рис. 2.23).

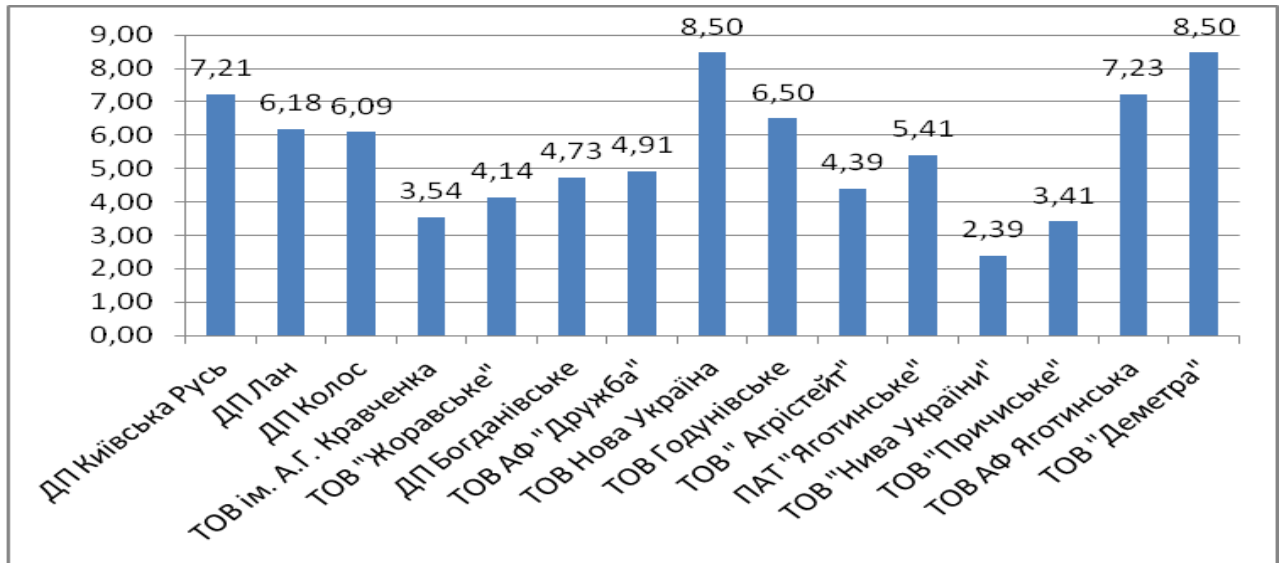


Рис. 2.23. Імідж керівників сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

Управлінську діяльність своїх керівників працівники оцінили достатньо високо – значення коефіцієнта коливається в межах 2,3 – 5.

Крім успішного виконання професійних обов'язків керівник має дотримуватися етичних правил поведінки, а також бути культурним і освіченим. До загальної культури поведінки і діяльності керівника відноситься й культура спілкування з оточуючими. Адже управлінцю доводиться спілкуватися кожного дня з рівними собі за посадою, підлеглими та керівництвом. Саме тому культура спілкування у нього має бути високорозвиненою.

Культура спілкування керівника виражається у знаннях ним мовного етикету, основ ефективного спілкування, ведення переговорів та прийому відвідувачів; змісту ділового одягу тощо. Керівник має вміти слухати співрозмовника; контролювати себе під час розмови; дотримуватися правил мовного етикету у спілкуванні; вести переговори; влаштовувати прийом відвідувачів; вести розмови по телефону; спілкуватися через візитки; підбирати

одяг. Для керівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств рівень особистої культури був оцінений в межах 6 – 8,2, що є досить високим показником.

На рисунку 2.24 графічно зображено залежність темпу зміни рівня іміджу керівника та результативних показників діяльності підприємства.

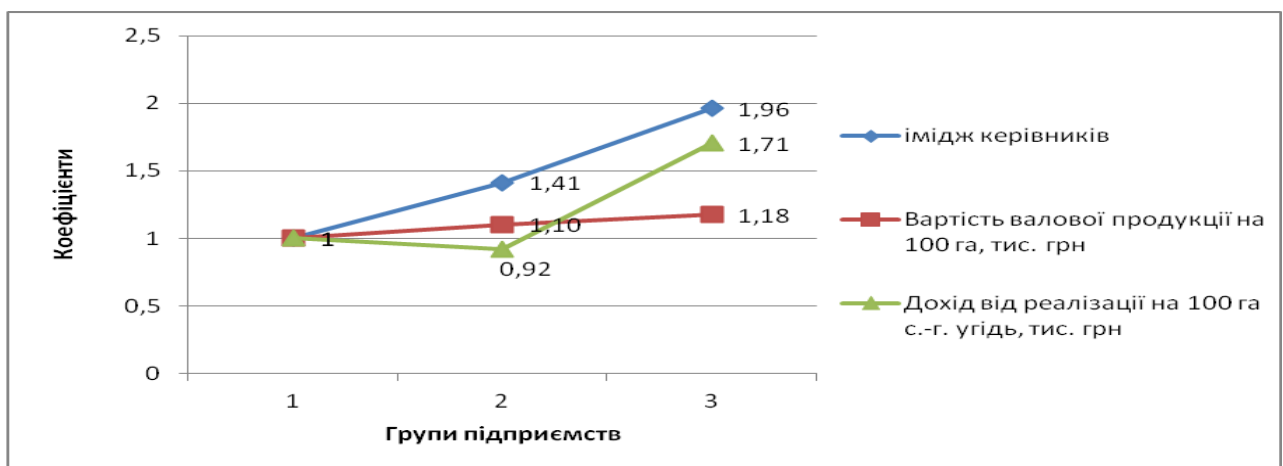


Рис. 2.24. Залежність темпу зміни результативних показників діяльності підприємства та рівня іміджу керівників підприємств

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень.

За наведеними даними, існує пряма залежність впливу рівня іміджу керівника на дохід від реалізації продукції з розрахунку на 100 га с.-г. угідь. Із зростанням рівня іміджу керівника у 1,96 раза дохід від реалізації продукції збільшується у 1,71 раза, а вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь – у 1,2 раза.

Для оцінки пріоритетів керівництва скористаємося показником рівня стилю керівництва. Дослідження проводилося за такими критеріями, як орієнтація керівника на себе, на завдання або на партнера (рис. 2.25).

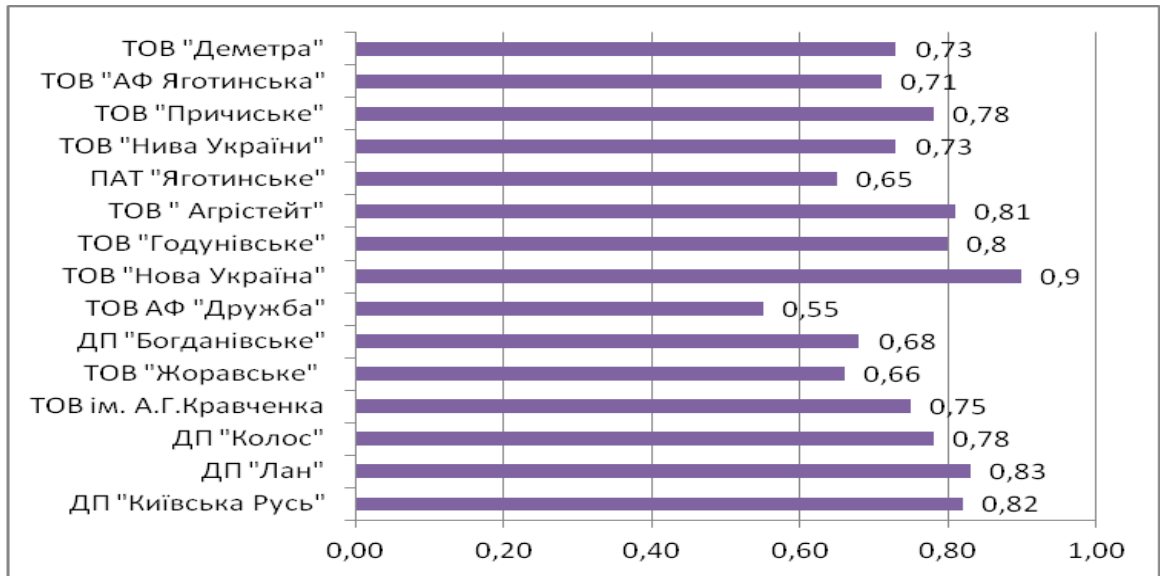


Рис. 2.25. Експертна оцінка стилю керівництва в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

Джерело: побудовано за власними дослідженнями автора

У досліджуваних підприємствах коефіцієнт рівня стилю керівництва коливається від 0,55 у ТОВ АФ «Дружба» до 0,9 у ТОВ «Нова Україна». У таблиці 2.19 досліджувані підприємства згруповані за коефіцієнтом стилю управління у три групи. Встановлено, що із зростанням останнього у 1,3 раза дохід від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшується у 3,3 раза, а обсяг валової продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – у 1,4 раза.

Таблиця 2.19

**Групування підприємств за коефіцієнтом стилю управління
в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району
Київської області**

Групи підприємств за рівнем стилю управління	Кількість господарств у групі, од.	Середнє значення коефіцієнта стилю управління	Дохід від реалізації продукції на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	Обсяг валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн
0,55 – 0,67	3	0,62	1026,75	644,39
0,68 – 0,79	7	0,74	1650,68	762,98
0,80 – 0,92	5	0,83	3378,77	906,83

Джерело: розраховано за даними власних досліджень автора.

Вплив наведених факторів на результативні показники діяльності підприємств представлено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Кореляційна залежність між факторами впливу та доходом від реалізації продукції на 100 га с.-г. угідь

Фактори впливу	Рівняння прямої	Тіснота зв'язку
Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища	$y = 6968,3x - 2608,7$	Коефіцієнт кореляції – 0,72 Коефіцієнт детермінації – 0,52
Рівень соціальної відповідальності	$y = 15579x - 6798,7$	Коефіцієнт кореляції – 0,79 Коефіцієнт детермінації – 0,62
Рівень і якість життя працівників	$y = 8113,8x - 2322,8$	Коефіцієнт детермінації – 0,78 Коефіцієнт кореляції – 0,62
Рівень іміджу керівника	$y = 681,31x - 1578,5$	Коефіцієнт кореляції – 0,80 Коефіцієнт детермінації – 0,64
Рівень сприйнятливості змін	$y = 6204x - 979,42$	Коефіцієнт кореляції – 0,72 Коефіцієнт детермінації – 0,52
Рівень стилю керівництва	$y = 11573x - 6531,4$	Коефіцієнт кореляції – 0,80 Коефіцієнт детермінації – 0,64
Рівень організаційної культури	$y = 7950,7x - 3039,6$	Коефіцієнт кореляції – 0,85 Коефіцієнт детермінації – 0,72

На основі проведеної оцінки якісних показників рівня результативності управління побудуємо кореляційну модель залежності результативного показника від факторів впливу:

$$Y = 1321,6 + 339,5 x_1 - 342,3 x_2 + 1240,7 x_3 + 1261,51x_4 + 4713,9x_5 + 4169,1x_6 + 2496,5 x_7,$$

де Y – чистий дохід (виручка від реалізації) продукції з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн;

x_1 – коефіцієнт виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища, коеф.;

x_2 – коефіцієнт організаційної культури;

x_3 – коефіцієнт сприйнятливості змін;

x_4 – коефіцієнт стилю керівника;

x_5 – коефіцієнт соціальної відповідальності;

x_6 – коефіцієнт рівня і якості життя працівників фірми;

x_7 – коефіцієнт іміджу керівника.

За результатами обчислень отримуємо коефіцієнт множинної кореляції 0,99, що вказує на щільний зв'язок між результативною ознакою і факторами впливу. Коефіцієнт детермінації знаходиться на рівні 0,98, що означає достатньо сильний вплив обраних факторів на результативний показник.

Звідси, найбільший вплив на доходи підприємства від реалізації продукції з розрахунку на 100 га с.-г. угідь виявляють такі фактори: коефіцієнт соціальної відповідальності, рівень іміджу керівника та коефіцієнт рівня і якості життя працівників фірми.

Як вже зазначалося раніше, сільськогосподарське підприємство ми розглядаємо як відкриту систему, яка складається із цілого ряду підсистем: виробничої, управлінської, економічної, соціальної, маркетингової, юридичної, інформаційної, організаційної. Відповідно до основних функцій управління сільськогосподарським підприємством нами зроблена спроба виділити та оцінити основні підсистеми підприємства – виробничу, управлінську, фінансово-економічну, соціальну та маркетингову. Відповідно до кожної підсистеми підібрані показники, що найбільш повно характеризують її результативність та ефективність. Отримані дані внесено у таблицю 2.21.

Підприємства із найкращими показниками результативності за більшістю підсистем посіли відповідно вище місце в рейтингу, чим забезпечили собі показник високого рівня результативності управління системними змінами.

Таблиця 2.21

**Оцінка результативності управління системними змінами в
сільськогосподарських підприємствах Яготинського району**

№ з/п	Підприємство	Підсистеми підприємства					Інтегральний показник результативності управління системними змінами
		Виробнича	Менеджменту	Фінансово-економічна	Маркетингова	Соціальна	
1	ДП "Київська Русь"	0,18	0,17	0,23	0,05	0,36	0,95
2	ДП "Лан"	0,13	0,12	0,17	0,03	0,12	0,54
3	ДП "Колос"	0,06	0,06	0,17	0,03	0,40	0,83
4	ТОВ ім. А.Г.Кравченка	0,12	0,09	0,47	0,05	0,45	1,23
5	ТОВ "Жоравське"	0,17	0,16	0,11	0,06	0,27	0,80
6	ДП "Богданівське"	0,11	0,10	0,15	0,04	0,24	0,62
7	ТОВ АФ "Дружба"	0,19	0,15	0,25	0,06	0,24	0,89
8	ТОВ "Нова Україна"	0,24	0,17	0,32	0,23	0,39	1,36
9	ТОВ "Годунівське"	0,13	0,13	0,25	0,06	0,19	0,91
10	ТОВ "Агрістейт"	0,13	0,12	0,32	0,04	0,21	0,87
11	ПАТ "Яготинське"	0,08	0,06	0,26	0,08	0,29	0,81
12	ТОВ "Нива України"	0,23	0,20	0,27	0,14	0,36	1,21
13	ТОВ Причиське	0,13	0,09	0,85	0,04	0,08	1,24
14	ТОВ АФ Яготинська	0,41	0,40	0,11	0,05	0,27	1,02
15	ТОВ "Деметра"	0,13	0,10	0,61	0,08	0,25	1,23

Джерело: розраховано автором за розробленою методикою за даними управління сільського господарства Яготинської РДА.

У результаті проведеного дослідження було отримано три групи сільськогосподарських підприємств за рівнем результативності управління системними змінами (табл. 2.22). Встановлено, що із зростанням рівня результативності управління системними змінами результативність фінансово-економічної підсистеми покращується у 2,9 раза; соціальна підсистема від першої до третьої групи збільшує свій показник у 1,3 раза; виробнича підсистема і підсистема менеджменту нарощують свою результативність у

1,5 раза кожна; для маркетингової підсистеми виявлено найбільший приріст її результативності – у 2,2 раза.

Таблиця 2.22

Рівні інтегрального показника результативності управління системними змінами

Підсистеми підприємства	Групи підприємств за інтегральним коефіцієнтом рівня результативності управління системними змінами		
	I (0,54-0,81)	II (0,82-1,10)	III (1,11-1,38)
Виробнича	0,12	0,17	0,18
Менеджменту	0,12	0,17	0,18
Фінансово-економічна	0,17	0,22	0,50
Маркетингова	0,05	0,05	0,11
Соціальна	0,23	0,28	0,31
Середнє значення інтегрального показника результативності управління системними змінами	0,69	0,91	1,25

Джерело: власні дослідження автора.

Групування досліджуваних підприємств за інтегральним показником рівня результативності управління системними змінами відображено у таблиці 2.23:

- група із низьким рівнем, до якої увійшли 4 підприємства із середнім значенням показника 0,69;

- група із середнім рівнем, у складі якої визначено 6 підприємств. Значення рівня результативності у середньому по групі становить 0,91;

- група із високим рівнем, до якої увійшли 5 підприємств із значенням показника результативності 1,25.

Із зростанням інтегрального показника результативності управління системними змінами від I до III групи дохід від реалізації з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшується в 1,84 раза, а рівень рентабельності – в 1,28 раза (додаток К, табл.К.2).

Таблиця 2.23

Групування сільськогосподарських підприємств Яготинського району за рівнем результативності управління системними змінами

Результативність управління	Середнє значення рівня результативності по групі	Кількість підприємств у групі, од.	Підприємство
Низький 0,54 - 0,81	0,69	4	ДП «Лан» ДП «Богданівське», ПАТ «Яготинське», ТОВ «Жоравське»
Середній 0,82 - 1,10	0,91	6	ТОВ АФ «Дружба», ДП «Колос», ТОВ «Агрістейт», ТОВ «Годунівське», ДП «Київська Русь», ТОВ АФ «Яготинська»
Високий 1,11 - 1,38	1,25	5	ТОВ «Нива України», ТОВ «Деметра», ТОВ ім. А.Г.Кравченка, ТОВ «Нова Україна», ТОВ «Причиське»

Для обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічних напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств було побудовано багатофакторну модель і виявлено міру впливу часткових показників на інтегральний показник рівня результативності управління системними змінами.

Модель має вигляд:

$$Y = -0,09 + 1,27x_1 + 1,23x_2 + 1,02x_3 + 0,77x_4 + 1,02x_5,$$

де Y – інтегральний показник рівня результативності управління системними змінами; x_1 – рівень результативності виробничої підсистеми; x_2 – рівень результативності підсистеми менеджменту; x_3 – рівень результативності фінансово-економічної підсистеми; x_4 – рівень результативності маркетингової підсистеми; x_5 – рівень результативності соціальної підсистеми. Результати побудови кореляційної моделі відображено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Основні параметри багатofакторної кореляційної моделі

Множинний R	0,993635
R-квадрат	0,98731
Нормований R-квадрат	0,98026
Стандартна похибка	0,033939
Критерій Фішера	140,04

У результаті дослідження отримано коефіцієнт кореляції 0,99, коефіцієнт детермінації 0,98, що свідчить про високу тісноту зв'язку між факторами впливу та результативним показником. Перевірка моделі на адекватність виконана за критерієм Фішера. Встановлено, що згаданий показник перевищує табличне значення, тому можна стверджувати про високий ступінь адекватності моделі. За результатами аналізу визначено розрахункові значення інтегрального показника рівня результативності управління системними змінами по групах підприємств (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Рівень використання можливостей в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

№ з/п	Підприємство	Інтегральний рівень результативності управління системними змінами		Відношення фактичного до розрахункового, коеф.
		Фактичний	Розрахунковий	
1	ДП "Київська Русь"	0,95	0,93	1,01
2	ДП "Лан"	0,54	0,56	0,96
3	ДП "Колос"	0,83	0,81	1,03
4	ТОВ ім. Кравченка	1,23	1,26	0,98
5	ТОВ "Жоравське"	0,80	0,80	1,00
6	ДП "Богданівське"	0,62	0,58	1,07
7	ТОВ АФ "Дружба"	0,89	0,88	1,01
8	ТОВ "Нова Україна"	1,36	1,34	1,02
9	ТОВ "Годунівське"	0,91	0,93	0,98
10	ТОВ "Агрістейт"	0,87	0,88	0,99
11	ПАТ "Яготинське"	0,81	0,88	0,92

Продовження табл.2.25				
12	ТОВ "Нива України"	1,21	1,21	1,00
13	ТОВ Причиське	1,24	1,23	1,01
14	ТОВ АФ Яготинська	1,02	1,01	1,01
15	ТОВ "Деметра"	1,23	1,21	1,01

Джерело: розраховано на основі розробленої багатофакторної моделі.

Встановлено, що у більшості підприємств (10 із 15) система менеджменту готова до викликів зовнішнього середовища, оскільки їх потенційні можливості отримали значення, що перевищує 1.

Висновки до розділу 2

1. За останні п'ять років у Київській області відбулося скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств, тоді як у розвитку сільськогосподарських підприємств зберігається позитивна динаміка: з 2012 року відбувалося зростання виробленої продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, хоча у 2016 році ситуація дещо погіршилася. За останні роки спостерігається тенденція зростання продукції рослинництва в структурі виробництва сільськогосподарських підприємств. Позитивним є зростання заробітної плати, хоча й незначне – лише у 1,5 раза за п'ять років. Така ситуація вказує на невідповідність економічного і соціального розвитку, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств комплексного підходу до вирішення питань забезпечення стратегічного розвитку на основі поєднання економічної, соціальної та екологічної складової.

2. За побудованою кореляційною моделлю визначено фактори, які виявляють найбільший вплив на доходи від реалізації на 100 га с.-г. угідь: кількість мінеральних добрив на 100 га с.-г. угідь, витрати на оплату праці та матеріаловіддача. При цьому, більшість сільськогосподарських підприємств не

використовують свій потенціал, а їхня система менеджменту не відповідає умовам ринкового середовища.

3. Із проведеного дослідження встановлено, що запровадженню змін на підприємстві, на думку опитаних, протидіють невизначена економічна ситуація в країні (63%), відсутність фахівців із проведення змін (72%), відсутність фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін (58%), невизначеність стилю керівництва (39%), опір змінам (45%), протиріччя в цілях підприємства та працівників (28%), невдачі у впровадженні системних перетворень (15%), а також бюрократична жорсткість структури (11%). Разом із тим до факторів, що спонукають до здійснення перетворень респонденти віднесли низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства (71%), старіння продукції чи технології (42%), організаційна криза (22%), зміна цінностей та норм у працівників (35%), зміни в законодавстві (38%), а також зміна стилю керівництва (57%).

4. У досліджуваних господарствах найбільш очікуваними змінами було вказано збільшення заробітної плати (62% відповідей респондентів) і покращення матеріально-технічного забезпечення господарства (15%). Це ще раз підкреслює важливість забезпечення працівників гідною оплатою праці та мотивації персоналу для проведення успішних змін. Проте керівництво досліджуваних господарств при опитуванні віддали перевагу змінам, які потрібні за умов низької результативності та змінам, які додадуть результат.

5. На основі визначення рівня результативності виробничої, фінансово-економічної, маркетингової, соціальної підсистем та менеджменту сільськогосподарських підприємств Яготинського району було проведено розподіл агроформувань за рівнем результативності управління змінами, який коливається від 0,54 у ДП «Лан» до 1,36 у ТОВ «Нова Україна». Встановлено, що із зростанням рівня результативності управління змінами в сільськогосподарських підприємствах від першої до третьої групи – дохід від

реалізації продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності зростає відповідно у 1,8 та 1,3 раза.

**Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора:
[143, С.57–60].**

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування концепції управління системними змінами в контексті стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

В сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища все актуальнішою постає проблема формування концепції управління змінами. Це зумовлено зростаючою конкурентною боротьбою, прагненням підприємств ставати кращими у довгостроковій перспективі, необхідністю задоволення найвибагливіших споживачів. Зміни становлять невід'ємну частину згаданих процесів, а дієвий механізм управління ними – ключову складову стратегічного управління.

Академічний тлумачний словник української мови надає наступне визначення поняття «концепція» — система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище [186].

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства [148].

Управління може здійснюватися лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління [183].

Проведені дослідження, результати яких представлені в табл. 2.20, показали, що найвищий показник управління системними змінами забезпечується при збалансованому підході до формування системних змін в контексті взаємодії управління останніми із основними видами менеджменту (рис.3.1).

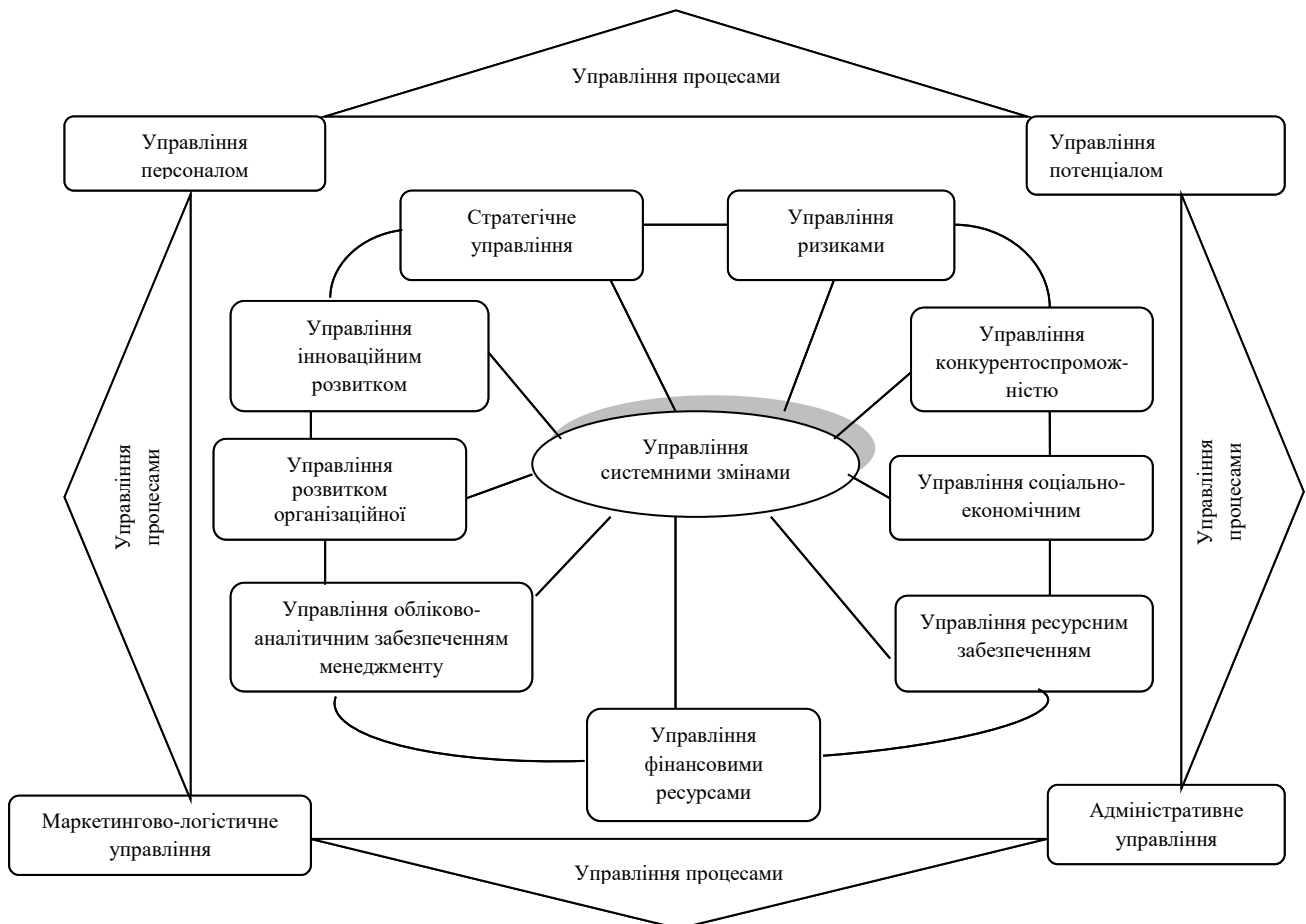


Рис. 3.1. Фрагмент взаємодії управління системними змінами з основними видами менеджменту

Джерело: [180] з власними доповненнями.

Проблема особистісних якостей працівників набуває особливого значення у зв'язку з окресленими останнім часом тенденціями розвитку економічного життя, що висунули стосовно менеджменту нові вимоги. Підприємства функціонують у середовищі, що характеризується дуже швидким перебігом

змін і, відповідно, дуже швидкою зміною пріоритетів на споживчому ринку. У свою чергу це вимагає від систем управління небаченої раніше гнучкості при посильній участі в управлінні всіх працівників компанії.

Згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі і засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогнозного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-технологічного, ресурсного, логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали.

У такому аспекті нами запропонована методологія діагностики, прогнозування, формування управління системними змінами в контексті визначених цільових установок у стратегічному розвитку підприємств конкурентоспроможного спрямування. При цьому слід враховувати, хто є ініціатором проведення системних змін – зовнішнє конкурентне середовище чи внутрішнє, які мають свої відмінності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відмінності зовнішнього та внутрішнього середовища

Суб'єкти зовнішнього середовища	Суб'єкти внутрішньо-системного середовища
Зміна соціально-економічної політики результативного спрямування	Стратегія «завоювання лідерських позицій» у СЗГ
Зміна соціально-економічної політики дерегулятивного спрямування	Стратегія розширення географічних сегментів ринку
Якісно-структурна зміна потреб суб'єктів попиту	Стратегія продуктової диверсифікації
Зміна конкурентоспроможного попиту в СЗГ	Зміна структури цінностей – засобів у системі конкурентних переваг
Посилення конкуренції в СЗГ суб'єкта пропозиції	Стратегія експортної орієнтації в діяльності підприємств
Зростання імпортного потенціалу в СЗГ і сегментах ринку	Структурно-системна зміна складових ситуаційного спрямування
	Структурно-якісна системна зміна складових в умовах інноваційної поведінки
	Структурно-інтеграційна та організаційна зміна

Основою для успішної реалізації системних змін на підприємстві є ефективне використання його потенціалу. Формування останнього визначено першим етапом в процесі управління змінами. Для його формування пропонується застосувати концептуальний підхід, який включає наступну послідовність (табл.3.2). Крім цього, стадії управління змінами охоплюють: випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі та зміну позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей.

Таблиця 3.2

Стадії управління змінами

Стадії управління змінами	Характеристика
Формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень у підприємствах	Сформувати методологію стратегічної діагностики, включаючи методи дослідження та оцінки рішень
	Розробити алгоритм стратегічної діагностики
	Сформувати внутрішньосистемний потенціал колективної підтримки менеджерської ідеї проведення системних змін у діяльності підприємства
	Сформувати групу фахівців із креативно-системним мисленням у контексті напрямів проведення системних змін у стратегічному розвитку підприємства
	Сформувати систему інформаційного обліково-аналітичного забезпечення програми проведення змін у стратегічному розвитку підприємства
	Розробити алгоритм формування та реалізації програми проведення системних змін у стратегічному розвитку підприємства
Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств за можливими типами їх поведінки з урахуванням стратегічного передбачення змін у зовнішньому середовищі та сформованої менеджерської ідеї у контексті власного бачення стратегічного розвитку підприємства	<p><u>Випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі, які спричинені:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зміною соціально-економічної політики регулятивного спрямування; - зміною соціально-економічної політики дерегулятивного спрямування; - якісно-структурною зміною потреб суб'єктів попиту; - зміною платоспроможного попиту в стратегічних зонах господарювання (СЗГ); - посиленням конкуренції СЗГ суб'єкта пропозицій; - зростання частки імпортного потенціалу в СЗГ і сегментах ринку; - політичною складовою <p><u>Зміною позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації менеджерських ідей:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - завоювання лідерських позицій; - розширення географічних сегментів ринку; - розвиток структурно-продуктової диверсифікації; - зміна структури цінностей – засобів у системі конкурентних переваг; - зміна пріоритетів орієнтаційних дій експортного спрямування; - розвиток організаційно-інтеграційних напрямів у діяльності підприємств; - орієнтація на інноваційний тип поведінки

Джерело: власна розробка автора.

-

Як зазначалося раніше, відповідно до рівня розвитку підприємства існують чотири типи їх реакції: приростний, підприємницький, конкурентний, інноваційний, стратегічний. Зрозуміло, що управління системними змінами має особливості залежно від рівня розвитку підприємства. Звідси, для кожного типу реакції підприємства запропоновано відповідні варіанти дій за такими напрямками, як: головна цільова спрямованість діяльності підприємств при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, цільова спрямованість діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування, вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, швидкість змін, тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі, цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Управління системними змінами за типами реакції підприємств

Критерії	Характеристика
Типи реакції підприємств	Приростний тип – з орієнтацією на забезпечення стійкості розвитку підприємств
	Підприємницький тип – з орієнтацією на забезпечення динамічного розвитку організаційного формування на основі упереджувального передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі з прогнозованою на перспективу зміною позицій підприємства при реалізації менеджерської ідеї
	Конкурентний тип – з орієнтацією на забезпечення в стратегічному розвитку підприємства високих рівнів конкурентоспроможності на основі їх сформованого динамічно-змінюючого потенціалу конкурентних переваг системи
	Інноваційний тип – з орієнтацією на розвиток постійно змінюючого потенціалу конкурентних переваг як базової основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств
	Стратегічний тип – з орієнтацією на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств у стратегічному їх розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних та економічних складових

<i>Продовження табл.3.3</i>	
Головна цільова спрямованість діяльності підприємств при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Забезпечення високого рівня і якості життя людей; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; високий рівень розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових
Цільова спрямованість діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування	Приростний тип – орієнтація на отримання прибутку як засобу досягнення головної цілі при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища
	Конкурентний тип – орієнтація на максимізацію виграшу в доходах у системі зміни комбінацій конкурентних переваг
	Підприємницький тип – орієнтація на максимізацію прибутку за рахунок зміни структурних силових конкурентних переваг у часовому і просторовому вимірі та зростання обороту капіталу
	Інноваційний тип – орієнтація на формування якісно нових потенційних можливостей забезпечення динамічного конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку підприємств як системної цілісності її складових на інноваційній основі
Вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг	Приростний тип – орієнтація на: оптимізацію структури складових потенційних можливостей організації; обґрунтованість цільових установок; збалансованість потенційних можливостей як складових системної цілісності з цільовими установками із забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств
	Конкурентний тип – орієнтація на: динамічно-змінюючу складову потенціалу конкурентних переваг ситуаційного спрямування, адекватного мінливим цільовим установкам, типам поведінки суб'єктами конкурентного середовища, рівню силової конкурентної напруги
	Інноваційний тип – орієнтація на якісні системні зміни в потенціалах складових конкурентних переваг, в їх структурі на інноваційній основі
	Підприємницький тип – орієнтація на формування потенційних можливостей підприємств як системи здатної забезпечувати конкурентоспроможний розвиток у перспективі та шляхом комбінації складових підвищувати їх коефіцієнт конкурентного статусу
	Стратегічний тип – орієнтація на потенціал стратегічних можливостей, здатного забезпечувати досягнення перспективних цілей згідно з визначеними напрямками діяльності підприємств у їх стратегічному розвитку
Швидкість змін	Приростний тип – передбачено – обґрунтований потенціал конкурентних переваг в часовому і просторовому вимірі
	Конкурентний тип – орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг

	<i>Продовження табл.3.3</i>
	Підприємницький тип – орієнтація на збалансовану швидку зміну конкурентних переваг
	Стратегічний тип – орієнтація на формування фундаментально-обґрунтованої системи якісно зміцнюючих складових потенційних можливостей як конкурентних переваг підприємств соціоінноваційного стратегічного спрямування, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку
Тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі	Приростний тип – орієнтація на цінності – засоби як конкурентні переваги, спрямовані забезпечувати зростання позицій на відповідних сегментах ринку та СЗГ, а саме: якість товару, цінова конкуренція та ін.
	Конкурентний тип – орієнтація на використання ситуаційних комбінацій складових потенціалу, агресивних стратегій, комбінацій в системних змінах – цінових уступок, якості продукції, структурно-продуктової диверсифікації, зміни у функціонально-забезпечуючих підсистемах
	Інноваційний тип – орієнтація на: зміну в обраному портфелі стратегій в напрямі розширення географічних сегментів ринку та СЗГ, якісну зміну асортиментної структури; підвищення інноваційності складових системних змін
	Підприємницький тип – орієнтація на: зміцнення потенціалу інформаційного забезпечення суб'єктів пропозицій та суб'єктів попиту; розвиток комунікаційних зв'язків; розвиток маркетингової діяльності; підвищення іміджу організації як системи та її ділової репутації; удосконалення обліково-аналітичної підсистеми, контролю та відповідальності; формування потенціалу системних змін на інноваційній основі
	Стратегічний тип – орієнтація на: зміну орієнтаційних поглядів у системі діяльності; обґрунтованість стратегічних цільових установок в розвитку підприємств; типи поведінки та реакції підприємств в їх стратегічному розвитку; рівень сформованості стратегічного потенціалу за якісно збалансованими параметрами його складових; сформований стратегічний потенціал організації як цілісності та менеджменту з упереджувально-адаптивними функціями
Цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств	Приростний тип – орієнтація на формування потенціалу, адекватного екстенсивному приростному типу розвитку підприємств
	Конкурентний тип – орієнтація на формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати власні конкурентні позиції на відповідних сегментах та СЗГ шляхом проведення системних змін в організації моніторингової діяльності, поточно-оперативної реструктуризації в сформованому потенціалі, включаючи і взаємодію з суб'єктами зовнішнього середовища проведення ситуаційних комбінаційних перетворень у потенціалі системних змін

<i>Продовження табл.3.3</i>	
	Інноваційний тип – орієнтація на системно-послідовне проведення адаптивно-спрямованих системних змін у параметрах та структурі сформованого потенціалу організаційних формувань на інноваційній основі як базис забезпечення досягнення їх головної цілі та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами
	Підприємницький тип – орієнтація на постійне коригування потенційних можливостей на основі інформаційного забезпечення управлінського процесу при прийнятті корегуючи рішень щодо структурних комбінацій складових потенціалу в управлінні системними змінами
	Стратегічний тип – орієнтація на формування потенційних можливостей підприємств стратегічної орієнтації в їх розвитку при прогнозуванні майбутньої їхньої поведінки та управлінні стратегічними системним змінами

Джерело: власна розробка автора.

Концепція управління змінами передбачає визначення цільової спрямованості змін, принципів, інструментів та методів управління.

На нашу думку, концепція управління змінами повинна реалізовуватися відповідно до цільової спрямованості розвитку підприємства та базуватися на таких принципах, як: системність, упередженість, комплексність, альтернативність, синергетичність, досяжність, інформаційне забезпечення, синхронність, безперервність, зворотнього зв'язку (рис. 3.2).

При управлінні змінами на підприємстві останні варто розділити на два напрями: управління процесами та управління кадрами. Бізнес-процеси – це взаємопов'язані види робіт, які виконуються протягом певного проміжку часу і ведуть до досягнення певних результатів. Як правило, ці процеси починаються з виявлення вимог і закінчуються встановленням взаємин із постачальниками. Щодо управління кадрами, то вони є першоосновою успішного проведення змін на підприємстві. Ефективність цього процесу залежить від якісного складу кадрів, організаційної культури на підприємстві, іміджу керівника та від бажань працівників змінюватися.

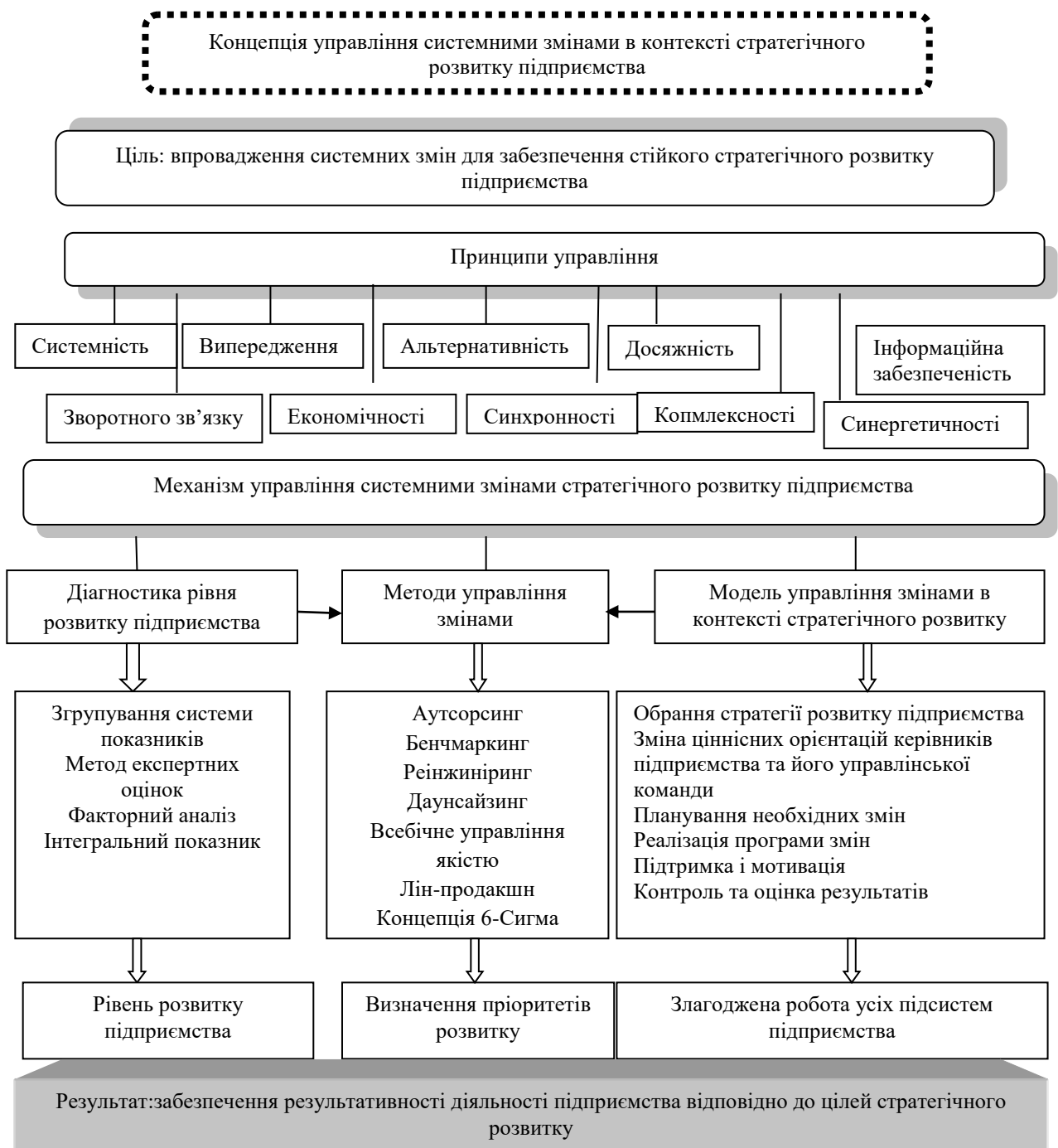


Рис.3.2. Концепція управління змінами стратегічного розвитку підприємств

Джерело: власна розробка автора (на основі [207]).

При нововведенні організація роботи з людьми здійснюється згідно з принципами:

- інформування про суть проблеми;

- попередньої оцінки (інформування на підготовчій стадії необхідних зусиль, прогнозованих труднощів, проблеми);
- ініціативи знизу (необхідно розподіляти відповідальність за успішність впровадження на всіх рівнях);
- індивідуальної компенсації (перенавчання, психологічний тренінг тощо).

Виділяють наступні типи людей за їх відношенням до нововведення.

Новатори – люди, для яких характерний постійний пошук можливостей вдосконалити що-небудь. Ентузіасти – люди, які приймають нове незалежно від ступеня його опрацювання та обґрунтованості. Раціоналісти – приймають нові ідеї тільки після ретельного аналізу їх корисності, оцінки труднощів і можливості використання нововведень.

Нейтрали – люди, не схильні вірити на слово про корисність пропозиції. Скептики – люди, здатні стати гарними контролерами проектів і пропозицій, але гальмують нововведення. Консерватори – люди, які критично ставляться до всього, що не перевірено досвідом. Ретрогради – люди, які автоматично заперечують все нове.

Саме тому без ретельного продуманого підходу до управління кадрами неможливо вдало реалізувати програму впровадження змін, якщо не змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), а й чисто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри. Докорінно має бути покращена співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах).

Необхідні й інші зміни у сфері кадрового менеджменту. Так, на перше місце виходить оплата праці. Орієнтація має бути лише на теперішні професійні здібності співробітників, а не на минулі заслуги.

Зрозуміти якими методами здійснюється діяльність людей можливо через пізнання особливостей типів організаційних культур. Поряд із знанням, що

потрібно зробити для забезпечення результативності діяльності підприємства, першочерговим завданням постає донесення цього знання до керівництва та колег. Якщо потрібно щось змінити у своїй організації, ефект можливий за рахунок не тільки зміни структур, технологій, умінь, кваліфікації, а й цінностей, духу і способів взаємодії людей у процесі діяльності.

Для вдосконалення своєї діяльності та безперервного задоволення споживачів з метою утримання власних конкурентних позицій підприємству важливо своєчасно застосовувати сучасні методи управління змінами, які можуть доповнюватися, коригуватися або використовуватися частково. До сучасних методів можна віднести: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція 6-Сигма [176].

Для вибору методу управління змінами, які будуть прийнятні для конкретного підприємства важливо знати його рівень розвитку та рівень його потенціалу, оскільки вони вирішують різні завдання і перед ними стоять різні цілі. Тобто, правильний вибір методу управління впливає на ефективність діяльності та стратегічний успіх підприємства.

Моделі управління змінами вирізняються схожістю етапів процесу управління. Нами пропонується власна розробка моделі цього процесу (рис. 3.3).

На першому етапі підприємство проводить оцінку існуючого рівня розвитку підприємства, визначає його сильні та слабкі сторони, виявляє свої потенційні можливості. Реальна оцінка розвитку підприємства слугує запорукою прийняття правильних управлінських рішень. Тому аналіз стану повинен бути комплексним і різнобічним. Наступним кроком є визначення стратегії розвитку підприємства, орієнтуючись на головну ціль підприємства, його стан розвитку та зовнішні фактори впливу.

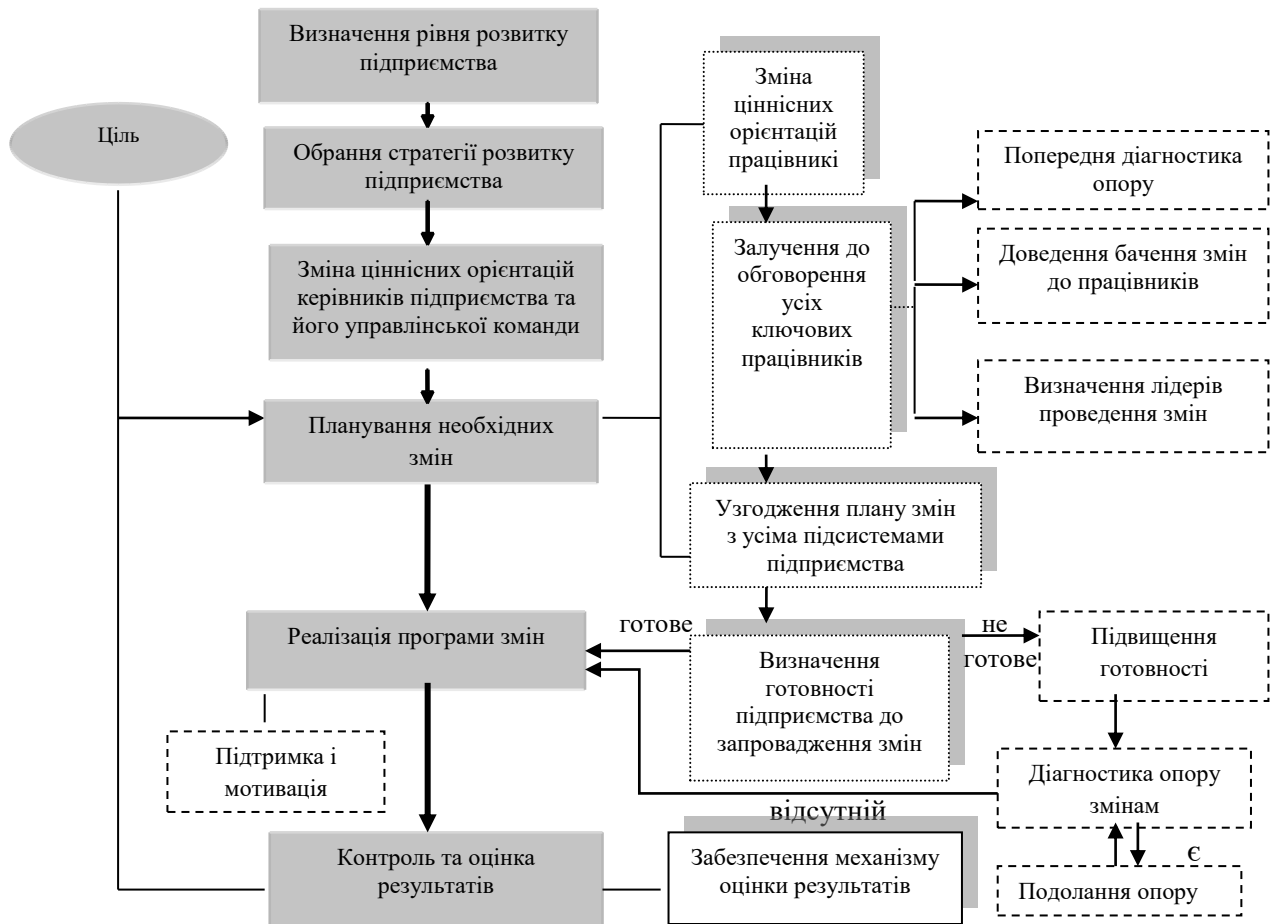


Рис. 3.3. Модель управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора.

Найважливішим етапом, на нашу думку, є етап усвідомлення необхідності перетворень та зміна ціннісних орієнтацій керівників і працівників підприємства, спрямованих на результативну діяльність підприємства соціального, інтелектуального, екологічного та економічного спрямування.

Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів значною мірою залежить від того, наскільки персонал компанії залучений у власне процес,

наскільки зрозумілі й прозорі цілі організаційних змін. Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації заради досягнення спільної мети. Зміни не будуть успішними, якщо спочатку не будуть ясні цілі, критерії їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану організації. Перш ніж кудись іти, треба пояснити, для чого ми це робимо і що матимемо в результаті. Після цього можна скласти план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні заходів [171].

На етапі планування змін потрібно: 1) розробити і розділити план змін на конкретні, зрозумілі для виконавців, завдання, дії; 2) для зменшення або запобігання можливому опору змінам необхідне залучення до обговорення плану змін усіх ключових виконавців цього процесу. Розуміння та підтримка працівників здатні прискорити процес здійснення змін, а як уже зазначалося, час є обмежуючим фактором при реалізації стратегії. Тому на даному етапі проводиться роз'яснювальна робота з працівниками, заручаються їх підтримкою, визначаються лідери – провідники змін; 3) для забезпечення системності виконання процесу управління провести узгодження відповідності змін усім підсистемам підприємства; 4) виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, встановити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін.

На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін (поінформованість персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах).

У випадку невідповідності можливостей підприємства до проведення змін – з'ясовується причина. Успішне впровадження змін проходить через

працівників підприємства, через їхнє розуміння та бажання змінюватися й реалізовувати зміни. У разі ігнорування подібного на підприємство очікує ситуація з опором змінам. Тому на цьому етапі проводиться діагностика опору змінам серед працівників підприємства.

Опір змінам може існувати на різних рівнях ієрархії: на рівні керівництва, на рівні менеджера середньої ланки або на рівні працівника. Для визначення правильних методів подолання опору змінам необхідно виявити на якому рівні наявний спротив перетворенням і з якої причини (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Алгоритм подолання опору змінам на підприємстві

Джерело: власна розробка автора.

Для ефективного проведення змін на підприємстві поряд із виявленням опору варто також визначити його основні причини та методи їх подолання.

Причин опору існує безліч, проте серед основних виділимо наступні:

- невпевненість у позитивних результатах впровадження змін;

- відчуття невідповідності власної кваліфікації і, як наслідок, втрати власного статусу;
- небажання щось змінювати, бо і так все влаштовує;
- страх втрати заробітної плати, посади;
- небажання докладати зусиль до власного розвитку і самовдосконалення;
- загроза усталеним відносинам у колективі;
- конкуренція в колективі: небажання професійного зростання колег, яких торкаються перетворення;
- неясність перспектив для підприємства в цілому.

Опір може бути як прихованим, у вигляді навмисного бюрократичного затягування, саботування виробничих процесів, так і відкритим – страйк, псування обладнання, випуск неякісної продукції тощо.

Такий опір є природним: більшість людей прагнуть до стабільності й передбаченості свого існування та побоюються революційних зламів звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію. Перспектива необхідності зміни неформальних зв'язків, поведінкових норм для груп працівників викликає в першу чергу опір змінам. Опір змінам з боку індивідів і груп нерідко може бути єдиною, але потужною силою, стримуючою розвиток організації.

Проте варто зазначити, що опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін. При виявленні опору змінам керівництву варто розглядати це явище як засіб зворотного зв'язку, а також для:

- виявлення прихованих проблем на підприємстві;
- діалогу з працівниками, для яких необхідно відчувати себе значимими;
- згуртування колективу, думку якого враховують для формування стратегії розвитку підприємства;
- формування позитивного психологічного клімату в колективі загалом.

Звідси зазначимо, що всі причини опору змінам можна об'єднати у кілька груп:

1. Егоїстичні інтереси працівників.
2. Недостатня поінформованість про систему змін, що впроваджуються, та їх наслідки.
3. Консерватизм.
4. Занижена самооцінка.
5. Скептицизм.

Егоїзм притаманний кожній людині і це можна розглядати як інстинкт самозбереження та виживання. Він не завжди є небезпечним для проведення змін, проте важливо не ігнорувати це явище.

Недостатня поінформованість про запроваджені перетворення можлива у випадках, коли немає довіри працівників до менеджерів або коли керівництво не досить чітко провело роз'яснювальну роботу, що спричинило розповсюдження чуток та здогадок.

Консерватизм виражається у збереженні працівником стабільного теперішнього стану справ, оскільки він не здатний сприймати зміну як природне явище і вважає запровадження змін неприйнятним для себе.

Занижена самооцінка працівника також провокує опір змінам, адже він остерігається, що не зможе освоїти нові навички та знання. Ця проблема має психологічне підґрунтя і не повинна нехтуватися керівництвом.

Скептицизм виражається у недовірі самому підприємству, що воно здатне запровадити перетворення і досягти позитивного результату. Тут діє підхід «те, що підходить іншим – не для нас». У такому випадку керівництву потрібно докласти максимум зусиль, щоб переконати власних працівників у своїй компетентності.

Отже, причини опору мають різний характер. Разом з тим спільним є людський аспект, і тому змінюючи підприємство в першу чергу необхідно

змінювати цінності людей. В кінцевому підсумку поведження працівників визначає ефективність реалізації стратегії підприємства. Загальними правилами для адаптації працівників до нових перетворень є:

- отримання актуальної, достовірної інформації;
- здобуття нових знань;
- залучення працівників до вирішування нових завдань, що допоможе їм отримати нові навички;
- мотивація;
- підтримка здорової психологічної атмосфери в колективі.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів із розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу.

Наступний етап у моделі управління змінами – безпосередньо процес реалізації змін, під час якого важливо здійснювати підтримку тих, хто напругу задіяний в процесі. Підтримка може бути в емоційному плані, коли потрібно показати важливість ролі працівника, моральному – дати впевненість у власних силах, або в забезпеченні всіма ресурсами, необхідними для проведення запланованих змін.

Завершальним етапом є контроль результатів процесу здійснення змін, їх оцінка та порівняння із визначеними цілями стратегічного розвитку підприємства. У разі невідповідності останніх проводиться коригування стратегії.

Отже, моделі, методи, етапи, часові обмеження, умови проведення та складові процесу перетворень характерні для кожного рівня управління змінами та для кожного рівня розвитку підприємства. Тому кожне сучасне сільськогосподарське підприємство визначає головну мету управління системними змінами як обґрунтований підбір зазначених елементів відповідно

до існуючих або стратегічно передбачених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

3.2. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств як базової основи управління системними змінами

У будь-якій сфері та на будь-якому рівні організації і здійснення підприємницької діяльності існує потреба в підготовці та упорядкуванні певних рішень щодо цілей, засобів і заходів, які мають забезпечити виробництво потрібного асортименту, швидке просування на ринок, цінову та комунікаційну політику для задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

Для організації та розвитку підприємницької діяльності особливого значення набуває вибір і формування стратегії, як плану всебічного розвитку бізнесу, в тому числі націленого на зростання обсягу продажів за рахунок задоволення ринкового попиту та отримання прибутку.

Відповідно до Єдиної комплексної стратегії та плану дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки [83, 164, 165] аграрний сектор економіки визначається як пріоритетний, що забезпечує продовольчу, економічну та екологічну безпеку нашої держави. У цьому документі пропонуються механізми вирішення питань забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та збільшення експорту, управління земельними ресурсами, науково-дослідної роботи та освіти в сільському господарстві, охорони довкілля, покращення якості життя в сільських територіях. Отже, згаданий проект дає змогу стверджувати про перспективність та необхідність розвитку аграрного сектору економіки України, що дозволяє сільгоспвиробникам впевнено планувати свою діяльність та скористатися прогнозованими можливостями.

Із методологічної точки зору при обґрунтуванні як загальної стратегії, так і портфеля стратегій слід враховувати насамперед рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Це об'єктивна необхідність. Вона дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямів розвитку підприємств та механізмів їх реалізації [185].

Дослідженням за допомогою «матриці результативності» встановлено, що жодне із сільськогосподарських підприємств не отримує позитивного ефекту від здійснення фінансової діяльності. Зазначені підприємства з погляду на фінансову діяльність знаходяться на стадії відмови від позикових коштів, коли нарастають фінансові витрати, пов'язані з оплатою поточної заборгованості, збільшуються виплати податку на прибуток та дивідендів (запас фінансової стійкості у підприємства недостатній).

Проаналізуємо альтернативні напрями розвитку досліджуваних підприємств:

1-й квадрант. Ціллю підприємства є переміщення у квадрант 4 (прибуткову зону). Для цього необхідним постає залучення позикових коштів у проекти із швидкою віддачею у вигляді значних фінансових прибутків. Вільні грошові кошти з рахунків підприємства також доцільно спрямувати у короткострокові фінансові інвестиції. Також у підприємства є можливості для початку реалізації інвестиційного проекту. Такі дії створять умови для підвищення ефективності як фінансової, так й інших видів діяльності та стійкого розвитку підприємства загалом.

2-й квадрант. Такий стан підприємства свідчить, що воно перебуває у положенні фінансової рівноваги. За результатами діяльності підприємство має можливість наступних варіантів переходу у квадранти: 1, 4, 7, 5, 3, 6. Бажаним є перехід в квадранти 5 або 6. Реалізація інвестиційного проекту при невисоких темпах зростання забезпечить переміщення в квадрант 6. Залучення позикових

коштів в оборот підприємства, ефективне їх використання і як наслідок збільшення рентабельності власного капіталу створює можливість для переведення підприємства у квадрант 5. В зону дефіциту, а саме в квадрант 7 підприємство потрапить у разі відмови від залучення позикових коштів.

4-й квадрант. В цьому квадранті РФГД додатній. Крім цього, нульове значення РФД не є перешкодою для реалізації інвестиційного проекту, так як підприємство достатньо забезпечене власними ресурсами. Надлишкові ліквідні засоби створюють можливості для реалізації інвестиційного проекту. Можливі сценарії розвитку — переміщення до квадрантів 1, 2, 7, бажаний сценарій — квадрант 6. Варто зазначити, що для цього підприємство повинно мати диверсифіковану структуру виробництва, а також забезпечити ефективність використання позикових коштів.

При реалізації інвестиційного проекту із високими темпами зростання виробництва підприємство потрапляє у квадрант 2, при значно менших темпах зростання — в квадрант 7.

7-й квадрант. При швидшому зростанні рентабельності за оборот — підприємство має шанси потрапити у зону рівноваги (до квадранта 2). Перехід до квадранта 8 стане реальним при переважаючих темпах зростання обороту над рентабельністю. Це нестійкий стан. Тут важливо зосередити зусилля на утриманні фірми на заданому рівні, щоб мінімізувати ризики і не допустити поглиблення кризи — потрапити у квадрант 9.

9-й квадрант. Так ситуація становить загрозу існуванню підприємства. Показники результативності як господарської, так і фінансової діяльності є від'ємними. Найбільш вірогідними варіантами розвитку ситуації — перехід у квадранти 6 або 7. Для цього необхідними заходами можуть послужити: дезінвестиції, фінансова підтримка материнської компанії (при її наявності), зменшення або розподіл підприємства, що забезпечить економію постійних витрат і скорочення величини фінансово-експлуатаційних потреб.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств дозволяють надати останнім певні рекомендації. В першу чергу доцільно забезпечити темпи зростання рентабельності і обороту, використати можливості з управління заборгованостями. Такі заходи поліпшать фінансовий стан, що позитивно відобразиться на основній діяльності підприємства та його розвитку загалом, так як наявність фінансових можливостей становить основу для забезпечення стратегічних цілей підприємства.

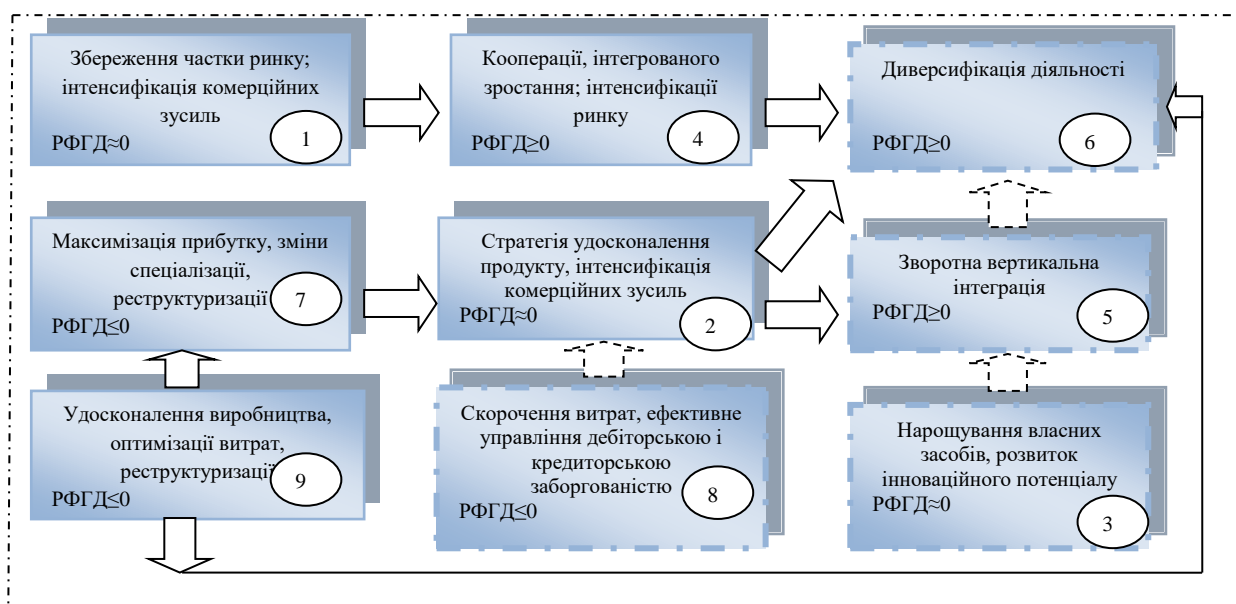


Рис. 3.5. Стратегічні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області

Джерело: власна розробка автора.

Застосування фінансових стратегій відбувається лише у взаємозв'язку із загальними стратегіями розвитку в системі управління підприємством з метою зниження ризиків та підсилення позитивного впливу чинників зовнішнього середовища (табл. 3.4). Використання такої матриці дозволить підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління активами і пасивами для забезпечення ефективного та результативного розвитку.

Таблиця 3.4

Стратегії розвитку досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Зони ризику	РФГД \approx 0 (1) рівновага	РФГД \approx 0 (2) рівновага	РФГД \geq 0 (4) успіху	РФГД \leq 0 (7) дефіциту	РФГД \leq 0 (9) дефіциту
Загальна стратегія	Стабілізації		Стійкого розвитку	Виживання	
Стратегії розвитку	Збереження частки ринку, інтенсифікації комерційних зусиль	Інтенсифікація комерційних зусиль; стратегія удосконалення продукту	Стратегія кооперації, інтегрованого зростання, інтенсифікації ринку, завоювання іміджу	Стратегія максимізації прибутку; стратегія зміни спеціалізації; реструктуризації	Стратегія удосконалення виробництва; оптимізації витрат; реструктуризації
Механізм реалізації	Адаптація до умов зовнішнього середовища, підвищення рівня взаємодії з партнерами та контрагентами; залучення позикових коштів	Удосконалення управлінської діяльності; залучення додаткового фінансування; удосконалення продукту	Інвестиція надлишкових ліквідних коштів; інноваційна діяльність, випуск нових видів продукції; удосконалення організаційної культури	Дотримання технологій виробництва, відмова від нерентабельних видів продукції	Перебудова системи управління; залучення додаткових джерел фінансування
Перехід до альтернативної зони ризику	РФГД \geq 0 (4) успіху	РФГД \geq 0 (5,6) успіху	РФГД \geq 0 (6) успіху	РФГД \approx 0 (2) рівноваги	РФГД \geq 0 (6) успіху

Для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку скористаємося матрицею, запропонованою А. Томпсоном та А. Стріклендом. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації. За результатами дослідження виявлено, що більшість досліджуваних підприємств отримали низькі значення за обома показниками. Лише ДП «Київська Русь» із високим показником росту ринку посідає лідируючі позиції на ринку сільськогосподарської продукції в Яготинському районі Київської області (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Оцінка конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств
Яготинського району Київської області**

Темп росту ринку, %	Високий	I квадрант	II квадрант ДП «Київська Русь»
	Низький	IV квадрант стратегій ТОВ «Дружба» ТОВ «Агрістейт» ТОВ «Жоравське» ТОВ «Деметра» ТОВ «Нива України» ДП «Колос» ТОВ «Причиське» ТОВ Годунівське» ПАТ «Яготинське» ТОВ АФ «Яготинська» ДП «Богданівське»	III квадрант стратегій ДП «Лан» ТОВ ім.А.Г.Кравченка ТОВ «Нова Україна»
		низька	висока
		Частка ринку, %	

Встановлено, що вісім підприємств з III квадранта спеціалізуються лише на вирощуванні рослинницької продукції, тоді як у структурі виробництва всіх

підприємств із IV квадранта матриці тваринництво становить від 10% до 37%. Найбільш диверсифікованими підприємствами виявилися ДП «Лан» і ТОВ ім.А.Г.Кравченка, на які в структурі виробництва припадає найбільша кількість продукції. Наявність у структурі виробництва ТОВ «Дружба» і ТОВ «Агрістейт» 100% частки кукурудзи і соняшнику відповідно спричинено лише економічною вигодою, що призводить до виснаження та порушення якості землі.

За результатами проведеного дослідження пропонуємо загальні стратегії для груп підприємств відповідного квадранта (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця альтернативних стратегій

<p>I квадрант Перегляд стратегій концентрації Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Диверсифікація Скорочення організації Ліквідація</p>	<p>II квадрант Вертикальна інтеграція Продовження концентрації</p>
<p>IV квадрант стратегій Перегляд стратегій концентрації в одній галузі Диверсифікація «Збір урожаю» і вихід з ринку Ліквідація</p>	<p>III квадрант стратегій Концентрична диверсифікація Продовження стратегії концентрації</p>

На нашу думку, серед запропонованих стратегій основою забезпечення розвитку підприємств (особливо орієнтованих на моновиробництво) у довгостроковій перспективі є стратегія диверсифікації. По-перше, це забезпечить підприємствам сильну конкурентну позицію і розвиток у довгостроковій перспективі. По-друге, надасть можливість відновлення балансу виробництва продукції рослинництва і тваринництва, екологічного та економічного розвитку.

Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає побудову збалансованої системи прогнозів і планів на довго-, середньо- і короткострокову перспективу. Розвиток підприємства має бути прогнозованим

і керованим. Персонал має знати, до яких цілей прагне підприємство, якими шляхами може відбутися досягнення встановлених цілей, які завдання в загальній системі має виконувати кожен підрозділ і конкретний працівник.

Для досліджуваних підприємств можуть бути запропоновані наступні базові стратегії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Базові стратегії для сільськогосподарських підприємств залежно від рівня результативності

Рівень результативності	Підприємство	Види стратегій / Варіанти змін
Низький	ДП «Лан» ДП «Богданівське», ПАТ «Яготинське», ТОВ «Жоравське»	Виживання Асортиментний склад продукції Зміна виробничого напрямку Техніка і технологія Економія витрат і ресурсів Централізація фінансових операцій Залучення позикових коштів Ліквідація нерентабельних видів діяльності Пошук інноваційних ідей Перебудова організаційної структури Зміна асортиментного складу продукції (послуг)
Середній	ТОВ АФ «Дружба», ДП «Колос», ТОВ «Агрістейт», ТОВ «Годунівське», ДП «Київська Русь», ТОВ АФ «Яготинська»	Зростання Обсяги виробництва продукції Структура управління Розподіл ресурсів (зокрема фінансових) Розвиток інноваційної складової Удосконалення мотивації працівників
Високий	ТОВ «Нива України», ТОВ «Деметра», ТОВ ім. А.Г.Кравченка, ТОВ «Нова Україна», ТОВ «Причиське»	Стабілізації Економія витрат Диверсифікація діяльності Маркетингові заходи для залучення нових споживачів Якість продукції Ліквідація нерентабельних видів діяльності

Підприємства при визначенні системи стратегій повинні орієнтуватися на загальні тенденції попиту, тобто споживання продукції населенням, на досвід успішних господарств-лідерів галузі, на власні потенційні можливості та обмежуючі умови зовнішнього середовища.

Раніше зазначалося, що підприємствам із високим рівнем розвитку складно утримувати свої позиції на ринку і забезпечувати стійкий розвиток. Для підвищення ефективності виробництва у ТОВ ім.А.Г. Кравченка, яке має високий показник результативності управління, нами було запропоновано як елемент стратегії диверсифікації діяльності – впровадити у виробництво переробку рослинницької продукції. Тобто переробляти озиму пшеницю і ячмінь, одержуючи при цьому борошно, крупи та висівки, а також переробляти соняшник з метою отримання олії та макухи.

Застосування стратегії диверсифікації передбачає проведення таких змін на підприємстві:

- удосконалення виробничої структури;
- використання більш продуктивних сортів насіння;
- оптимізація витрат;
- удосконалення маркетингової складової діяльності підприємства.

Приміщення для створення переробного цеху у господарстві є наявності, однак потребує невеликого ремонту та дообладнання. Витрати на подібні потреби в моделі враховано.

Під час розроблення моделі дотримувалися вимог системного підходу, що полягає у всебічному вивченні досліджуваного об'єкта та врахуванні щонайбільшого числа найсуттєвіших зовнішніх і внутрішніх чинників.

З метою забезпечення завантаження переробного цеху необхідним об'ємом продукції ставиться задача – визначити за заданих умов (умови згаданого господарства: наявність земельних ділянок, виконання умов контрактів, обсяги трудових ресурсів, можливість застосування побічної продукції галузей, дотримання раціонів годівлі тварин, наявність коштів тощо) оптимальну структуру виробництва таким чином, щоб забезпечити отримання максимального прибутку.

Отже, треба передбачити оптимальні складові (визначити невідомі величини), при яких досягається максимальне значення цільової функції – максимум прибутку.

Таким чином, необхідно визначити:

1. Посівні площі та структуру посівів сільськогосподарських культур, що обробляються, для забезпечення повноцінних кормових раціонів.
2. Обсяги основної та побічної продукції рослинництва.
3. Обсяги основної та побічної продукції переробки.
4. Розміри матеріально-грошових витрат та затрати праці.
5. Розміри грошової виручки від реалізації основної продукції рослинництва та продукції переробки.
6. Розмір валового прибутку.

Вказані вище змінні пов'язані між собою через наявні обмеження, а саме: за використанням земельних угідь, збалансованістю виробництва продукції рослинництва з урахуванням вимог сівозмін та технологій виробництва, наявністю трудових ресурсів тощо.

Змінні, що визначаються під час розв'язання економіко-математичної моделі, можна поділити на відповідні групи:

- підкомплекс виробництва рослинницької продукції: до його складу входять культури товарного призначення та культури на фуражні цілі;
- підкомплекс переробного виробництва: продукція переробки (борошно, олія тощо).

Тваринництво у цій моделі не виокремлюється, однак враховуються потреби тваринництва в кормах.

Для складання запропонованої економіко-математичної моделі необхідна наступна початкова інформація:

1. Перелік сільськогосподарських культур, які вирощують у досліджуваному господарстві.
2. Урожайність вказаних сільськогосподарських культур.
3. Собівартість вирощування сільгоспкультур.
4. Прогнозовані ціни реалізації вирощеної продукції.
5. Розрахунковий рівень виробничих витрат переробного цеху.
6. Орієнтовні ціни реалізації продукції переробки.

7. Витрати земельних ресурсів на вирощування сільськогосподарських культур.
8. Обсяг товарної продукції, обов'язковий до виконання.
9. Наявний фонд трудових ресурсів.
10. Витрати трудових ресурсів на одиницю продукції.
11. Вихід побічної продукції від кожного виду сільськогосподарських рослин.
12. Річна потреба у поживних речовинах тваринництва.

Прогнозування за економіко-математичною моделлю здійснюється на один рік, що дає можливість дослідити ефективність запропонованого впровадження переробного цеху. Крім цього, такий підхід дозволяє оцінити результативність роботи підприємства і за необхідності рекомендації щодо використання короткострокового кредитування для покриття потреби в оборотних коштах. Тобто, розвиток одержує той напрям виробництва, який в конкретних умовах за освоєння господарством його проектної потужності забезпечує найефективніше використання землі, праці, кредитних ресурсів і дає можливість отримати максимальний рівень прибутковості при заданих обмежених ресурсах.

Окрім економічного ефекту, при створенні економіко-математичної моделі необхідно враховувати раціональність природокористування. Першочерговим завданням останнього в аграрному бізнесі є вимога створення оптимального агроландшафту з обґрунтованим із точки зору екології та економіки співвідношенням сільгоспугідь.

І хоча основне завдання полягало в розробці економіко-математичної моделі досліджуваного господарства з організації переробного цеху, проте тут було враховано як екологічну, так і економічну оптимізаційні складові.

Екологічна оптимізація передбачає раціональне використання земель з урахуванням вимог сівозмін та потреб тваринництва. Економічна оптимізація в тут передбачає мінімальну ресурсоемність.

Існує достатньо велика кількість можливих критеріїв оптимізації в економіко-математичних моделях.

Однак усі їх можна розділити на групи:

- виробничі: характеризуються спрямованістю до отримання економічного ефекту, наприклад, прибутку, валового прибутку, максимальної грошової виручки тощо;
- соціальні: через виробничу діяльність підприємства вирішується низка соціальних проблем, наприклад, створення нових робочих місць та забезпечення продуктами харчування досліджуваних об'єктів;
- екологічні: спрямовані на збереження навколишнього середовища, підвищення родючості земель.

Найефективнішим методом розв'язання задачі економічної оптимізації є метод економіко-математичного моделювання. За його допомогою можна врахувати велику кількість вхідних параметрів, а також оцінити декілька варіантів розвитку подій (залежно від поставленої задачі). Разом із тим, остаточне рішення за результатами розв'язання моделі залишається не за технікою (зокрема ПК), а людиною – саме вона приймає рішення.

При побудові економіко-математичної моделі за критерій оптимальності було прийнято отримання максимального прибутку. При цьому основним обмеженням слугувало обмеження стосовно ефективного використання наявних земельних угідь та потужностей переробного цеху. При розв'язанні задачі використали наступні визначення:

j, k – індекс змінних;

i – індекс обмежень.

Визначення множин номерів змінних і обмежень:

J_1 — множина змінних, що характеризує виробничу структуру сільськогосподарського підприємства;

K_1 – множина, що відображає змінні видів сільськогосподарської продукції;

K_2 – множина, що відображає змінні видів і кількості продукції переробки;

K_3 – множина, що відображає змінні використання та реалізації сільськогосподарської продукції;

C – змінна загальної величини грошових надходжень;

D – змінна сукупних витрат виробництва;

R_1 – множина змінних загальної потреби видів ресурсів;

R_2 – змінна сукупних витрат матеріальних ресурсів;

I_1 – множина обмежень виробничої структури посівних площ;

I_2 – множина обмежень обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;

I_3 – множина обмежень обсягів виробництва переробного цеху;

P_1 – множина обмежень потужностей виробництва;

P_2 – множина обмежень сукупних обсягів реалізації сільськогосподарської продукції.

Перелік визначень для коефіцієнтів і параметрів:

l_{rj} – затрати праці у r -й галузі сільськогосподарського виробництва на одиницю продукції j -го виду;

S_i – площа посіву i -го виду сільськогосподарської культури;

d_{ij} – вихід з гектара посівної площі i -го виду сільськогосподарської продукції;

a_{pj} – вихід p -го виду продукції з одиниці площі j -ї сільськогосподарської культури;

g_{ij} – вихід i -го виду продукції з гектара посівної площі;

q_{ij} – вихід i -го виду продукції переробки з j -ї продукції виробництва;

f_j – грошові витрати на одиницю j -го виду товарної продукції;

c_j – ціна продукції j -го виду.

Суть розв'язання задачі полягає в знаходженні оптимального співвідношення значень наявних змінних, при якому цільовою функцією є:

$$Z = x_j - x_k \rightarrow \max, (j \in C, k \in R_2),$$

та задовольняються наступні умови:

- 1) Використання площі ріллі – загальної і за окремими культурами:

$$\sum_{j \in J_1, J_2} x_j \leq S_i, (i \in I_1).$$

- 2) Балансові обмеження з виробництва сільськогосподарської продукції – виробництво продукції всього:

$$\sum_{j \in J_1, J_2, J_3} d_{ij} x_j - x_k = 0, (i \in I_5, k \in K_1).$$

- 3) Балансові обмеження за обсягом реалізації товарної продукції:

$$g_{ij} x_j - x_k = 0, (j \in J_1, K_1, k \in K_2).$$

- 4) Обмеження з балансу матеріальних витрат на товарну продукцію:

$$\sum_{j \in K_2} f_j x_j - x_k = 0, (k \in R_2).$$

- 5) Обмеження товарної продукції в наявних цінах реалізації:

$$\sum_{j \in K_2} c_j x_j - x_k = 0, (k \in C).$$

- 6) Умова невід'ємності змінних:

$$x_j \geq 0; x_k \geq 0.$$

У результаті знаходження розв'язку економіко-математичної моделі за допомогою утиліти Solver табличного процесора Excel було отримано оптимальний розв'язок. Основою для аналізу оптимального рішення стали положення симплекс-методу.

За оптимізаційною моделлю пропонувалося значно збільшити площі посівів кукурудзи та соняшнику, оскільки їх вирощування є найбільш економічно вигідним для підприємства. Проте такий варіант неприйнятний для досліджуваного господарства з екологічної точки зору, тому ввели додаткові обмеження. Отримані результати відображені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Структура посівів основних сільськогосподарських культур

Культура	Фактично, 2014-2016 р.		Розрахунково		Відхилення, +/-
	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	
Озима пшениця	637,0	18,0	601	16,9	-1,1
Кукурудза на зерно	1275,7	36,0	1428	40,3	4,3
Ярий ячмінь	113,0	3,2	122	3,4	0,3
Овес	1,7	0,0	0	0,0	0,0
Сорго	36,7	1,0	0	0,0	-1,0
Соняшник	516,3	14,6	640	18,0	3,5
Соя	444,0	12,5	300	8,5	-4,1
Цукровий буряк	223,3	6,3	100	2,8	-3,5
Пари	298,0	8,4	355	10,0	1,6
Разом	3545,7	100,0	3546	100,0	0,0

У структурі посівних площ відбулися збільшення площ посіву під соняшник на 3,5%, під кукурудзу на зерно – на 4,3%. Зменшилися площі посіву під сою та цукровий буряк відповідно на 4,1 та 3,5 відсотка.

За розрахунковою моделлю пропонується переробляти лише зернові на: борошно, висівки, крупу пшеничну і ячневу. Соняшник в господарстві виявилось краще реалізовувати без подальшої переробки. Розрахунок виробництва запланованої продукції відображено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Виробництво продукції у ТОВ ім.А.Г.Кравченка за оптимізаційною моделлю, ц

Продукція	2014-2016 рр.	Розрахунок, ц	Індекс
Озима пшениця	21994,7	23844,7	1,1
Кукурудза на зерно	88724,3	111315,5	1,3
Ярий ячмінь	5076,7	6135,1	1,2
Овес	55,0	0,0	0,0
Сорго	500,0	0,0	0,0
Соняшник	11566,3	16056,3	1,4
Соя	5995,7	5872,5	1,0
Цукрові буряки	132645,7	66516,8	0,5
<i>Переробний цех:</i>			
борошно		4195,2	
висівки		1398,4	
крупа пшенична		3729,1	
крупа ячнева		3144,8	

Як свідчать наведені показники, при зменшенні посівних площ під деякими культурами обсяг їх виробництва залишився майже незмінним. Так, виробництво озимої пшениці зросло на 10% (при зменшенні площі посіву на 6%), виробництво сої залишилося на рівні фактичних даних попередніх років (при зменшенні площі посіву на 32,4%), кукурудзи на зерно – на 30% (при збільшенні площі посіву на 12%), соняшнику – на 40% (при збільшенні посівів на 24%).

Така ситуація стала можливою завдяки прогнозній урожайності, яка зросла в результаті застосування добрив, розрахунків яких подано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Кількість діючої речовини мінеральних добрив на формування
урожаю, кг/га**

Культура	Фактична			Планова			Приріст внесення діючої речовини, кг/га (+/-)			Планова урожайність, ц/га
	N	P2O5	K2O	N	P2O5	K2O	N	P2O5	K2O	
Пшениця озима	96,6	62,1	69,0	111,1	71,4	79,4	14,5	9,3	10,4	39,7
Ячмінь озимий	94,3	71,8	76,3	105,6	80,5	85,5	11,3	8,6	9,2	50,3
Кукурудза на зерно	153,1	132,2	146,2	171,5	148,1	163,7	18,4	15,9	17,5	78,0
Соя	21,6	31,1	31,1	31,3	45,0	45,0	9,7	14,0	14,0	19,6
Соняшник	13,4	6,7	31,4	15,1	7,5	35,1	1,6	0,8	3,8	25,1
Буряк цукровий	243,5	237,6	291,0	272,7	266,1	325,9	29,2	28,5	34,9	665,2

У результаті запропонованої структури виробництва та переробки отримано дані щодо результативних показників діяльності досліджуваного підприємства (табл.3.11).

Таблиця 3.11

**Виручка від реалізації продукції у ТОВ ім.А.Г.Кравченка за
оптимізаційною моделлю**

Продукція	2014 – 2016 рр., тис грн	До загальної кількості, %	Розрахунок, тис.грн	До загальної кількості, %	Відхилення, +/-
Озима пшениця	6713,8	16,6	6825,0	10,9	-5,7
Кукурудза на зерно	17869,2	44,2	25416,5	40,5	-3,7
Ярий ячмінь	213,3	0,5	1375,6	2,2	1,7
Овес	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Сорго	75,0	0,2	0,0	0,0	-0,2
Соняшник	7062,0	17,5	13492,8	21,5	4,0
Соя	5228,3	12,9	4087,0	6,5	-6,4
Цукрові буряки	3258,2	8,1	3687,5	5,9	-2,2
<i>Переробний цех:</i>					
борошно	-	-	1906,4	3,4	-
висівки	-	-	419,5	0,8	-
крупя пшенична	-	-	2995,2	5,4	-
крупя ячнева	-	-	2525,9	4,5	-
Усього	40420,2	100,0	62731,4	100,0	0,0

За розрахунками отримуємо зростання виручки по підприємству на 55%, у тому числі за рахунок впровадження переробки продукції рослинництва – на 19,3%. Найбільша частка в структурі грошових надходжень досліджуваного підприємства належить доходу від кукурудзи на зерно і соняшнику – відповідно 40,5 та 21,5 відсотки. При цьому отримуємо наступні показники ефективності виробництва та переробки продукції рослинництва в ТОВ ім.А.Г.Кравченка (табл.3.12).

Таблиця 3.12

**Ефективність виробництва у ТОВ ім. А.Г.Кравченка
за оптимізованою моделлю**

Показники	2014-2016 рр.	Розрахунок	Відхилення, +/-
Грошова виручка, тис. грн	40420,2	62731,4	22311,2
у т.ч.переробний цех		7847,0	
Собівартість, тис.грн	32499,1	35144,7	2645,6
у т.ч. переробний цех		4070,3	
Прибуток, тис.грн	7921,1	27586,8	19665,7
у т.ч.переробний цех		3776,7	
Рівень рентабельності, %	24,4	77,6	53,2

Звідси, грошова виручка за оптимізаційною моделлю зросте на 15305,5 тис.грн., в т.ч. за рахунок результатів діяльності переробного цеху на 7847 тис. грн. Встановлено, що у досліджуваному підприємстві внаслідок удосконалення технології виробництва, раціонального використання фінансових ресурсів, прийняття успішних управлінських рішень зменшаться витрати на 1119,9 тис. грн. Підсумковим результатом діяльності ТОВ ім..А.Г.Кравченка є зростання рівня рентабельності до 77,6% проти 24,4% за фактичними даними попередніх років.

За результатами дослідження встановлено, що для реалізації проекту зі створення цеху переробки рослинницької продукції необхідно залучити капітальних інвестицій на суму 1281 тис.грн., з яких 180 тис.грн. плануються витратити на ремонт приміщення, а 1101 тис.грн. – на придбання необхідного обладнання (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Проект зі створення цеху з переробки рослинницької продукції

Показник	Значення
Капітальні витрати, тис. грн	1281
у т.ч. ремонт	180
придбання основних засобів	1101
Кількість працівників, осіб	10
Сума витрат для реалізації проекту, тис. грн	131,281
Розрахунковий прибуток, тис. грн	3776,7
Період окупності, років	0,33

На наш погляд, запропонований проект спрямований на вихід на новий ринок та закріплення конкурентних позицій досліджуваного підприємства. Вибір рішення залишається за керівником господарства та залежить від перспективності мислення і готовності впроваджувати системні зміни для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

3.3. Удосконалення управління потенціалом системних змін стратегічного розвитку

Удосконалення системи управління підприємством – це комплекс заходів, покликаний допомогти керуючому складу останнього ефективніше використовувати власні ресурси з урахуванням потреби, виявляти й швидше виправляти недоліки в управлінні, а отже, і у виробництві. Якщо підприємство працює неефективно або не так ефективно, як це передбачалося, можливі проблеми в його системі управління, серед технічних виконавців, у іншого персоналу. Якщо усунути проблеми в керуючій системі, то більша половина інших із них на підприємстві зникне сама собою [23].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції, що виробляється.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення для нього оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [23].

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного

використання обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Зазначені заходи спрямовані на ефективніше використання ресурсів підприємства для забезпечення розвитку та максимізації соціально-економічної ефективності підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас розвиток являє собою хаотичний процес, який разом із кризовими явищами спричиняє руйнацію структури потенціалу. Це призводить до диспропорцій основних елементів соціально-економічних систем сільськогосподарських підприємств.

Розглядати потенціал організації «через здатність останньої та її системи менеджменту як відкритої соціально-економічної системи упереджувально формувати збалансований комплекс можливостей (конкурентних переваг) по задоволенню потреб споживачів та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами згідно обраних сегментів ринку, забезпеченню сталого стратегічного розвитку суб'єктів діяльності, їх конкурентоспроможності, здатності завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі» пропонують [57,С.12].

Потенціал змін – це сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового в майбутньому у процесі розвитку. Причому цей перехід забезпечується наявністю в підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних тощо. Визначається потенціал змін

як різниця між поточним станом підприємства та його майбутнім бажаним станом, для досягнення якого необхідні ресурси [41].

Стратегічний потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів системи ресурсів організації, які повинні бути так розподілені між напрямками досягнення стратегічних цілей, щоб цей процес здійснювався з мінімальними витратами за означений термін. Виходячи з цього, однією з найважливіших цілей стратегічного управління є раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства між складовими його потенціалу. Тобто необхідно вирішити питання щодо пріоритетного напрямку використання наявних ресурсів для розвитку можливостей підприємства, здатних забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Із реформуванням організаційних структур та структур управління змінюватимуться параметри розпорядництва ресурсами. Кінцева ефективність їхнього використання визначатиметься типом поведінки та стилем керівництва управлінських працівників.

Для досягнення успіху у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно забезпечити проведення відповідних змін (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Основні зміни на підприємстві в контексті стратегічного розвитку

Об'єкти змін	Зміни у складових системи управління організацією
Головна цільова спрямованість діяльності підприємства	Орієнтація на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами при органічній єдності соціального, економічного та екологічного забезпечення розвитку підприємства
Цільова спрямованість діяльності підприємства	Орієнтація на сталий динамічний розвиток шляхом розробки стратегій та випереджаючої адаптації до змін у зовнішньому середовищі
Структури управління	Перехід на гнучкі ринкового інституціонально-структурного спрямування структури управління: програмно-цільові, маркетингові, логістичні, корпоративного спрямування
Типи управлінського профілю	Перехід на стратегічний, адаптивний та саморозвиваючий типи управлінського профілю

<i>Продовження табл.3.14</i>	
Механізми управління	Посилення методів організаційного впливу та нормативного регулювання відносин у системі діяльності, мотиво-стимулюючих, соціально-психологічних
Функції управління	Трансформація функцій: реалізації і збуту – в маркетингову; планування, обліку, аналізу, контролю – в контролінгову; управління матеріальними потоками – в логістичну; перспективне планування в стратегічне; розвиток моніторингової, діагностичної функцій
Стилі керівництва	Перехід на партнерський корпоративний стиль керівництва, зорієнтованого на раціональне поєднання централізованого регулювання і саморегулювання та забезпечення єдності інтересів і можливостей в системі функцій, обов'язків, відповідальності та ресурсного забезпечення, прав і влади
Інформаційні комунікації	Перехід на систему інформаційного забезпечення суб'єктів діяльності за виробничими та економічним інтересами
Центри відповідальності	Зміщення центрів відповідальності (за обсяги виробництва, прибуток) на нижні рівні управління
<i>Центри контролю</i>	<i>Запровадження контролінгу як окремого функціонального напрямку економічної діяльності на підприємстві</i>
Система соціально-трудових відносин	Зміна положення працівників підприємства в системі управління, розширення прав на участь їх в правлінні та управлінні діяльністю підприємств
Підсистеми організації та менеджменту	Зміни в об'єктах обліку та аналізу шляхом розширення їх номенклатури (стратегії, центри відповідальності, суб'єкти за інтересами, зобов'язання тощо)
Обліково-аналітичне забезпечення і планування	Зміни у формуванні зведено-аналітичної інформації, яка характеризує зовнішнє і внутрішнє середовище
	Зміни в технології планування за їх видами. Зміна в об'єктах планування, в критеріях і показниках оцінки
<i>Система цінностей працівників</i>	<i>Соціально-цільова спрямованість; єдність корпоративних інтересів ; створення сприятливого психологічного клімату; зміна мислення працівників як основи забезпечення обраної стратегії підприємства</i>

Джерело: використано [193] із власними доповненнями.

Система управління змінами повинна базуватися на відповідних механізмах господарювання – організаційному, екологічному, соціально-психологічному та правовому. Економічний механізм в організаційних формуваннях представлений формами та системами оплати праці, фінансово-

кредитними важелями, інвестиціями і залежить від платоспроможності населення та юридичних осіб як основного джерела фінансування підприємницької діяльності. Тому, формуючи дійову систему управління необхідно удосконалити основні складові економічного механізму господарювання. Насамперед це встановлення збалансованого співвідношення між реальною заробітною платою населення країни та індексом споживчих цін. Зовнішнє середовище виявляє великий вплив на ефективність системи управління за результатами. Вміле маневрування ресурсами, управління факторами забезпечення обороту капіталу сприятиме зміцненню економіки організаційних формувань. Господарська практика свідчить, що кінцева результативність господарюючих структур більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, ніж від внутрішніх. Мобільні підприємства, які зорієнтовані на фактори зовнішнього середовища та враховують рівень насиченості ринку і в просторовому, і у часовому вимірі, а також внутрішній потенціал, забезпечують і вищі показники господарювання [193].

Відповідно до наведеної методології пропонуємо формування системи управління змінами здійснювати відповідно до рівня результативності управління системними змінами на підприємствах з урахуванням таких критеріїв: типи реакції підприємств, цільова спрямованість діяльності підприємств, вимоги до формування потенційних можливостей підприємств, швидкість змін, тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі, цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системних змін (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Методологічний підхід до формування системи управління змінами в сільськогосподарських підприємствах
залежно від рівня результативності управління системними змінами**

Критерії оцінки	Рівень результативності управління системними змінами		
	Низький (0,69)	Середній (0,91)	Високий (1,25)
1	2	3	4
Кількість підприємств у групі	4	6	5
Типи реакції підприємств	Приростний	Підприємницько-конкурентний	Стратегічно-інноваційний
Головна цільова спрямованість діяльності підприємств при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Забезпечення високого рівня і якості життя людей; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; високий рівень розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових		
Цільова спрямованість діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування	Орієнтація на отримання прибутку як засобу досягнення головної цілі при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Орієнтація на максимізацію прибутку за рахунок зміни структурних силових конкурентних переваг у часовому і просторовому вимірі та зростання обороту капіталу	Орієнтація на формування якісно нових потенційних можливостей забезпечення динамічного конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку підприємств як системної цілісності її складових на інноваційній основі

Продовження табл.3.14

1	2	3	4
<p>Вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг</p>	<p>Орієнтація на: оптимізацію структури складових потенційних можливостей організації; обґрунтованість цільових установок; збалансованість потенційних можливостей як складових системної цілісності з цільовими установками із забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств</p>	<p>Орієнтація на формування потенційних можливостей підприємств як системи, здатної забезпечувати конкурентоспроможний розвиток у перспективі та шляхом комбінації складових підвищувати їх коефіцієнт конкурентного статусу</p>	<p>Орієнтація на потенціал стратегічних можливостей, здатного забезпечувати досягнення перспективних цілей згідно з визначеними напрямками діяльності підприємств у їх стратегічному розвитку</p>
<p>Швидкість змін</p>	<p>Передбачено обґрунтований потенціал конкурентних переваг у часовому і просторовому вимірах</p>	<p>Орієнтація на збалансовану швидку зміну конкурентних переваг. Орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг</p>	<p>Орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг. Орієнтація на формування фундаментально-обґрунтованої системи якісно зміцнюючих складових потенційних можливостей як конкурентних переваг підприємств соціоінноваційного стратегічного спрямування, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку</p>

Продовження табл.3.14

1	2	3	4
<p>Тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі</p>	<p>Орієнтація на цінності – засоби як конкурентні переваги, спрямовані забезпечувати зростання позицій на відповідних сегментах ринку та СЗГ, а саме: якість товару, цінова конкуренція тощо</p>	<p>Орієнтація на: зміцнення потенціалу інформаційного забезпечення суб'єктів пропозицій та суб'єктів попиту; розвиток комунікаційних зв'язків; розвиток маркетингової діяльності; підвищення іміджу організації як системи та її ділової репутації; удосконалення обліково-аналітичної підсистеми, контролю та відповідальності; формування потенціалу системних змін на інноваційній основі. Орієнтація на використання ситуаційних комбінацій складових потенціалу, агресивних стратегій, комбінацій в системних змінах – цінових уступок, якості продукції, структурно-продуктової диверсифікації, зміни у функціонально-забезпечуючих підсистемах</p>	<p>Орієнтація на: зміну в обраному портфелі стратегій в напрямі розширення географічних сегментів ринку та СЗГ, якісну зміну асортиментної структури; підвищення інноваційності складових системних змін. Орієнтація на: зміну орієнтаційних поглядів у системі діяльності; обґрунтованість стратегічних цільових установок у розвитку підприємств; типи поведінки та реакції підприємств у їхньому стратегічному розвитку; рівень сформованості стратегічного потенціалу за якісно збалансованими параметрами його складових; сформований стратегічний потенціал організації як цілісності та менеджменту з упереджувально-адаптивними функціями</p>
<p>Цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств</p>	<p>Орієнтація на формування потенціалу, адекватного прирістному типу розвитку підприємств</p>	<p>Орієнтація на постійне коригування потенційних можливостей на основі інформаційного забезпечення управлінського процесу при прийнятті коригуючих рішень щодо структурних комбінацій складових потенціалу в</p>	<p>Орієнтація на системно-послідовне проведення адаптивно-спрямованих системних змін у параметрах та структурі сформованого потенціалу організаційних формувань на інноваційній основі як базис</p>

		<p>управлінні системними змінами. Орієнтація на формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати власні конкурентні позиції на відповідних сегментах та СЗГ шляхом проведення системних змін в організації моніторингової діяльності, поточно-оперативної реструктуризації у сформованому потенціалі, включаючи і взаємодію з суб'єктами зовнішнього середовища проведення ситуаційних комбінаційних перетворень у потенціалі системних змін</p>	<p>забезпечення досягнення їх головної цілі та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. Орієнтація на формування потенційних можливостей підприємств стратегічної орієнтації в їх розвитку при прогнозуванні майбутньої їхньої поведінки та управлінні стратегічними системними змінами</p>
Ціннісні орієнтації керівників підприємства	Створення організаційної культури, орієнтованої на результативну діяльність підприємства; формування соціальних цінностей, що спрямовані на забезпечення розвитку соціально-економічних систем в єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних напрямів діяльності		
Стратегії розвитку	<p>Стратегія виживання Стратегія виходу на ринок Стратегія різних видів виробничої діяльності Стратегія орієнтації на короткостроковий період</p>	<p>Стратегія зростання Стратегія «зняття вершків» Стратегія прирістного розвитку Стратегія підприємницької активності</p>	<p>Стратегія стабілізації Стратегія лідерства Стратегія диверсифікації Стратегія розширення географічного сегменту ринку Агресивна стратегія</p>

Джерело: власна розробка автора.

За аналізом основних напрямів удосконалення системи управління результативністю можна зробити наступні висновки:

1) дієву систему управління за результатами доцільно формувати виходячи з логічної схеми постадійного розвитку підприємств, їхньої орієнтації на стратегічне передбачення;

2) управління можливостями господарюючих структур згідно із запропонованими схемами логічної послідовності дій сприятиме забезпеченню ефективності діяльності організаційних формувань;

3) розроблені, залежно від рівня розвитку підприємств, стратегії розвитку останніх сприятимуть розв'язанню задач, спрямованих на підвищення ефективності господарювання;

4) рівень результативності організаційного формування і менеджменту доцільно визначати, виходячи з вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні напрями розвитку економічного механізму тут вбачаються у формуванні системних засад економічного, юридичного й організаційного спрямування для посилення їх впливу на підвищення рівня активізаційної діяльності підприємств як соціально-економічних систем і розвиток регіонів з позиції розв'язання екологічних і соціальних проблем.

Для успішного розвитку підприємства слід до процесу змін залучати персонал, підібраний із працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури та цінностей компанії, зокрема, у яких соціальна відповідальність є цінністю. Для підприємств важливо регулярно проводити оцінку справжніх життєвих цінностей кандидата (працівника) і зіставляти їх із цінностями компанії. Співпадіння цінностей кандидатів із цінностями компанії має навіть важливіше значення, ніж професійний досвід та навички роботи.

Обчислені показники результативності функціональних підсистем аграрного сектору дозволяють виявити слабкі місця роботи системи. Отже, аналізуючи отримані показники, можна визначити недостатність розвитку окремих функціональних підсистем сільськогосподарського виробництва і, відповідно, розробити та вжити необхідних заходів.

Досліджувані сільськогосподарські підприємства були розділені на три групи за інтегральним показником результативності управління системними змінами та порівняні з показниками групи підприємств із вищим рівнем результативності (табл. 3.16). Одержані дані дозволять керівництву досліджуваних сільськогосподарських підприємств вжити заходів для покращення відповідного виду результативності.

Таблиця 3.16

Показники результативності управління системними змінами по підсистемах досліджуваних підприємств

Група підприємств	Підсистеми підприємства					Рівень результативності
	Виробнича	Менеджменту	Фінансово-економічна	Маркетингова	Соціальна	
I (0,56-0,8)	0,12	0,12	0,17	0,05	0,23	0,69
<i>Співвідношення із наступним рівнем, +/-%</i>	31,45	26,96	22,64	0	18,42	23,95
II (0,81-1,06)	0,17	0,17	0,22	0,05	0,28	0,91
<i>Співвідношення із наступним рівнем, +/-%</i>	5,56	5,56	56,16	55,24	8,30	27,27
III (1,07-1,31)	0,18	0,18	0,50	0,11	0,31	1,25

Із наведеного вище можна зробити висновок, що підприємствам для досягнення вищого рівня результативності управління системними змінами більше уваги треба приділити діяльності виробничої та фінансово-економічної

підсистем – підвищити їх результативність як мінімум у 2 рази. Підприємствам із середнім значенням рівня результативності слід зосередити свої зусилля на покращенні управлінської та фінансової складової розвитку підприємства – відповідно на 56% та 55%.

Підприємствам необхідно в першу чергу приділити увагу покращенню якості продукції та послуг, оновленню техніки. У соціальному вимірі важливе забезпечення працівників гідними умовами праці та вдосконалення мотивації праці.

Підприємствам, які за дослідженнями знаходяться в групі із низьким рівнем результативності варто зосередитися на удосконаленні таких підсистем, як виробнича, менеджменту, фінансово-економічна та соціальна.

Для досліджуваних підприємств запропоновано орієнтовні зміни в підсистемах підприємства, з метою забезпечення останньому реалізації обраної стратегії і виходу на якісно новий рівень розвитку.

У процесі дослідження, при здійсненні перетворень відповідно до визначених стратегій розвитку досліджуваних господарств були отримані такі результати (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Результативність управління системними змінами по підсистемах досліджуваних підприємств на перспективу

Підсистеми	Часткові покращення			Системні зміни		
	I група	II група	III група	I група	II група	III група
Кількість підприємств у групі	4	5	6	2	6	7
Виробнича	0,12	0,16	0,18	0,13	0,18	0,19
Менеджменту	0,13	0,15	0,17	0,14	0,19	0,19
Фінансово-економічна	0,17	0,23	0,52	0,19	0,28	0,64
Маркетингова	0,06	0,05	0,12	0,08	0,09	0,14
Соціальна	0,24	0,27	0,32	0,25	0,28	0,35
Інтегральний показник, коеф.	0,72	0,86	1,31	0,78	1,02	1,51

У першому випадку – запропоновані перетворення лише одиничних показників, що входять до певної функціональної підсистеми. Результативність управління дещо зросла, проте всі підприємства залишились у своїх групах без якісних зрушень. За другим варіантом розвитку – здійснені системні зміни в кожній із визначених функціональних підсистемах досліджуваних підприємств. Основною задачею було забезпечити досягнення підприємств із низьким рівнем результативності показників підприємств вищої групи.

Як виявилось, лише системні зміни в діяльності досліджуваних підприємств забезпечують синергетичний ефект зростання результативності управління. Встановлено, що при впровадженні системних змін до третьої групи увійшли вже 7 підприємств, зміцнили свій потенціал 2 підприємства з першої групи і отримали можливість перейти до групи із середнім показником рівня результативності управління системними змінами.

Деталізація системних змін відповідно для кожної з трьох груп сільськогосподарських підприємств представлена в таблиці 3.18.

Для підприємств із низьким рівнем результативності управління системними змінами основним завданням є забезпечити вихід на нульовий рівень рентабельності. В цьому випадку головні зусилля потрібно зосередити на дотриманні технології виробництва: структури сівозмін, строків сівби та обробітку. Результативність згаданих процесів досягається наявністю висококваліфікованих спеціалістів та їх мотивацією.

Цільова спрямованість підприємств із середнім рівнем результативності визначається як максимізація поточного прибутку та удосконалення продукції. Далекоглядні керівники підприємства спрямовують зусилля на формування ефективної управлінської команди. Це дасть змогу визначити лідерів, які стануть провідниками змін на підприємстві. При підвищенні рівня розвитку підприємства з'являються і нові вимоги до нього: від соціального забезпечення – підвищення кваліфікації працівників, активізації соціальних заходів; в

екологічному вимірі – раціональне використання земельних угідь та безпечно зберігання продукції.

На нашу думку, найскладнішим є розвиток підприємств із високим рівнем результативності, оскільки зберегти досягнутий рівень і забезпечити подальший розвиток підприємства вимагає від керівництва прийняття ефективних управлінських рішень. Підвищуються вимоги до підприємства як через вплив чинників зовнішнього середовища, так і від працівників. Уже недостатньо просто забезпечувати прибутковість власної діяльності, пріоритетом стає утримання своїх конкурентних позицій на ринку, розширення сегментів ринку, диверсифікації діяльності.

Таблиця 3.18

План основних змін у підсистемах підприємства для зміцнення їх потенціалу як об'єктів управління

Для підприємств із низьким рівнем результативності управління	
Підсистема підприємства	Необхідні зміни
<i>Запропоновані стратегії розвитку: удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання</i>	
Система менеджменту Кадровий потенціал	Забезпечення необхідної кількості працівників, зміцнення підприємств спеціалістами та створення спеціалізованих служб
Виробнича	Застосування ощадливих технологій з використанням комплексу засобів механізації, спрямованих на мінімізацію витрат і забезпечення безбитковості виробництва
Маркетингова	Інтенсивний розвиток маркетингової діяльності спрямованої на: мінімізацію витрат на реалізацію продукції, роботу над позитивним іміджем підприємства, удосконалення співпраці із споживачами, моніторинг ринкового середовища та прогнозування змін
Фінансово-економічна	Удосконалення інформаційної бази та модифікація й поглиблення аналізу та оцінки результативних показників. Пошук резервів фінансування діяльності підприємства
Соціальна	Формування ефективної мотивації та оплати праці
Для підприємств із середнім рівнем результативності управління	
<i>Запропоновані стратегії: удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, максимізації поточного прибутку, збалансованого розвитку рослинництва і тваринництва</i>	

<i>Продовження табл.3.18</i>	
Кадровий потенціал Система менеджменту	Створення управлінської команди з позитивним іміджем та перспективним мисленням; забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі; зростання ролі «провідників змін»
Виробнича	Застосування якісного посівного матеріалу, система технологій і технічних засобів, спрямованих на забезпечення врожайності середнього рівня
Маркетингова	Формування позитивного іміджу підприємства, зосередження на максимальному задоволенні споживачів, удосконалення збутової діяльності, оптимізація витрат на реалізацію продукції, розвиток діяльності з надання послуг
Фінансово-економічна	Поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства
Соціальна	Забезпечення активної соціальної діяльності; підвищення рівня кваліфікації працівників, удосконалення системи оплати праці
Для підприємств із високим рівнем результативності управління	
<i>Запропоновані стратегії: якості товару, розширення географічних сегментів ринку, інтенсивного зростання, цінових уступок, конкуренції та диверсифікації</i>	
Система менеджменту Кадровий потенціал	Створення служб інноваційно-маркетингового спрямування, Підсилення рівня координації та контролю виконання завдань; вдосконалення системи мотивації, підвищення вимог до кваліфікації персоналу
Виробнича	Система прогресивних машин, інтенсивних технологій для забезпечення максимальної продуктивності виробництва; орієнтація на прогресивні сорти; орієнтація на інноваційну діяльність та удосконалення якості продукції
Маркетингова	Розширення ринку збуту продукції, підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами, розширення споживчої аудиторії, розробка маркетингової стратегії, прогнозування ринкових змін
Фінансово-економічна	Безперервне забезпечення господарської діяльності фінансовими ресурсами; пошук додаткових інвестицій для розвитку підприємства
Соціальна	Активна соціальна політика; вдосконалення системи оплати праці, благодійна діяльність

Джерело: власна розробка автора.

На даному етапі розвитку підприємству доцільно вести свою діяльність орієнтуючись на інновації, причому не тільки в технологіях виробництва, а й у збереженні навколишнього середовища, забезпеченні якісних умов праці, вдосконаленні системи мотивації. В соціальній сфері підприємство теж

виходить на новий рівень – воно здатне і повинно здійснювати благодійну діяльність, забезпечувати ефективну соціальну політику.

Вибір структури управління, узгодженої із цілями і задачами підприємства та здатної перетворювати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників у максимальний синергетичний ефект, виступає найважливішим завданням удосконалення управління потенціалом підприємства.

Слід акцентувати увагу також на необхідності визначення ролі та місця окремих елементів потенціалу змін в сукупному потенціалі підприємства та забезпеченні розвитку. Без відповідних дій запропоновані напрями вдосконалення матимуть формальний характер.

Отже, взаємодія елементів потенціалу підприємства характеризується як статичністю, що проявляється в структурі підприємства, так і динамікою, яка має місце в процесах, що відбуваються на підприємстві та роблять його “живим організмом”, здатним реагувати на зміни зовнішнього середовища. Те, як сформований та організований механізм, впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і, відповідно, розвивати внутрішній потенціал.

Висновки до 3 розділу

1. За результатами дослідження визначено основні стадії управління змінами, які становлять основу для успішного впровадження останніх, а саме: Концептуальний підхід до формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень; випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі; зміна позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей.

2. Дослідженням запропонована та обґрунтована модель управління змінами в сільськогосподарських підприємствах, яка передбачає послідовність

здійснення перетворень. Акцент зроблено на усвідомленні необхідності останніх і зміну філософії мислення власників господарюючих суб'єктів та необхідності залучення до обговорення плану дій та нововведень широкого кола спеціалістів та працівників підприємства.

2. Визначено, що основним постулатом концепції управління змінами виступає рівень обґрунтованості напрямів стратегічного розвитку. За допомогою матриці результативності виділено 9 квадрантів (позиції підприємства за рівнем ризику) та обґрунтовано можливі напрями розвитку сільськогосподарських підприємств за наступними параметрами: загальна стратегія, портфель стратегій, механізми реалізації та перехід до альтернативної зони ризику.

3. Запропоновано модель оптимізації структури виробництва з впровадженням цеху переробки рослинницької продукції у сільськогосподарському підприємстві як один із напрямів його стратегічного розвитку. Прагнення до прогнозованих високих результатів діяльності та забезпечення конкурентних переваг спонукатиме підприємство до формування результативної системи управління змінами на основі організаційної взаємодії підсистем управління організації як системи.

4. Дослідженням визначено диверсифікацію як елемент стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. А саме, запропоновано впровадження переробного цеху з виробництва круп, борошна та висівок. Результати оптимізаційної моделі, в якій було враховано нові умови діяльності, свідчать що реалізація запропонованих змін дозволить вирішити соціальні (створення нових робочих місць та забезпечення продуктами харчування) та економічні задачі (збільшити рентабельність до 77% проти 24% базового рівня).

5. Встановлено, що складовими системи змін, які забезпечують синергетичний розвиток та досягнення поставленої мети є наступні: цільова спрямованість діяльності підприємства, структури управління, механізми

управління, стилі керівництва, типи управлінського профілю, функції управління, інформаційні комунікації, центри відповідальності, центри контролю, система соціально-трудова відносин, підсистеми організації та менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, система ціннісних орієнтацій керівництва та колективу підприємства.

6. Встановлено, що впровадження системних змін в діяльність трьох груп досліджуваних підприємств забезпечили синергетичний ефект зростання рівня результативності управління: до третьої групи увійшли вже сім підприємств із коефіцієнтом 1,51; зміцнили власний потенціал два підприємства з першої групи і потрапили до групи середнього рівня із коефіцієнтом 1,02; в групі із низьким рівнем результативності залишаються два підприємства із показником 0,78, потенціал яких недостатній для забезпечення високих результатів діяльності.

7. Запропоновано методологію дослідження щодо формування системи управління змінами здійснювати, яке здійснюється за типами реакції підприємств (конкурентний, приростний, стратегічний, інноваційний) відповідно до рівня результативності управління системними змінами (низький, середній, високий). Такий підхід включає наступні напрями: цільова спрямованість діяльності підприємств; вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, типи поведінки, швидкість змін, система ціннісних орієнтацій керівників та колективу підприємства.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора: [139, С.171–173, 140, С.173–179, 147].

Висновки

У дисертаційній роботі розглянуто теоретико-методичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Висновки та пропозиції, сформовані на основі результатів дослідження, полягають у наступному:

1. На основі опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури визначено, що основним компонентом розвитку підприємства є зміни, але лише ті, які здійснюються на основі системного підходу, мають єдину цілеспрямованість та відповідають загальній концепції розвитку організації. Розкрито й уточнено сутність понять «зміна» та «управління змінами». Зміст *змін* визначено як комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та підвищенню його ефективності внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств запропоновано інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що є основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій.

2. На основі узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки результативності управління змінами встановлено, що більшість із них економічно орієнтовані та не враховують соціальну складову розвитку підприємства. Запропоновано методичний підхід, в основі якого знаходиться визначення результативних показників діяльності в межах кожної функціональної підсистеми підприємства, що охоплює всі найбільш важливі

аспекти управлінської діяльності, враховує рівень сприйняття і розуміння працівниками необхідності та адекватності змін на підприємстві, рівень і якість праці, рівень соціальної відповідальності на сільськогосподарських підприємствах, рівень організаційної культури, стиль керівництва. Усе це сприятиме формуванню необхідного масиву інформації щодо прийняття управлінських рішень при побудові системи управління стратегічними змінами.

3. Аналіз статистичних даних діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області дозволив виявити такі тенденції їх розвитку: відбулося скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств на 2%; зменшення кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві, на 16%; ріст обсягу виробленої продукції становить 58,9%; зростання чистого прибутку відбулося у 2,3 рази. Негативною залишається тенденція зростання диспропорції у виробництві продукції рослинництва і тваринництва: приріст продукції рослинництва за останні п'ять років склав 20%, тоді як виробництво продукції тваринництва скоротилося на 8%. Така ситуація вказує на невідповідність економічного та соціального розвитку, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств комплексного підходу до вирішення питань забезпечення стратегічного розвитку на основі поєднання економічної, соціальної та екологічної складових. Встановлено, що запровадженню змін на підприємстві протидіють відсутність фахівців із проведення змін, невизначена економічна ситуація в країні та відсутність фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін. Разом із тим найбільш значимими факторами, що спонукають до здійснення перетворень, визначено низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства, зміна стилю керівництва, старіння продукції чи технології, зміни в законодавстві. Отримані дані є джерелом для побудови інструментарію вибору стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств.

4. За запропонованою методикою було здійснено аналіз функціональних складових сільськогосподарських підприємств і визначено інтегральний показник результативності управління системними змінами господарюючих суб'єктів, який коливається від 0,54 у ДП «Лан» до 1,36 ТОВ «Нова Україна». Встановлено, що із зростанням інтегрального показника результативності управління системними змінами від I до III групи в 1,81 раза дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності збільшується в 1,84 та 1,28 раза відповідно.

5. Обґрунтовані об'єкти змін та зміни у складових системах організації, які охоплюють 14 позицій: цільову спрямованість діяльності підприємства, структури управління, механізми управління, стилі керівництва, типи управлінського профілю, функції управління, інформаційні комунікації, центри відповідальності, центри контролю, систему соціально-трудова відносин, підсистеми організації та менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, систему ціннісних орієнтацій керівництва та колективу підприємства.

6. У дисертації обґрунтована модель управління змінами на підприємстві, яка передбачає деталізацію етапів та заходів із планування змін. Усвідомлення необхідності перетворень, зміна орієнтаційних поглядів керівників підприємства та його управлінської команди, широке залучення колективу до обговорення плану нововведень, а також підтримка й мотивація на визначених принципах забезпечать високу результативність діяльності підприємства при досягненні стратегічних цілей.

7. В процесі аналізу підприємств за «матрицею результативності» та оцінка їх конкурентної позиції виділено групи підприємств за рівнем ризику, що дозволило обґрунтувати напрями стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. Для підвищення рівня розвитку підприємствам доцільно використовувати такий портфель стратегій: для групи з низьким рівнем

результативності – удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання; для підприємств із середнім рівнем – стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку, інтенсифікації комерційних зусиль; для підприємств високого рівня – стратегії: лідерства, диверсифікації, розширення географічного сегменту ринку, цінових уступок, диверсифікації, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій, агресивна стратегія.

8. В результаті дослідження встановлено, що згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі та засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогнозного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-технологічного, ресурсного, логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали. В такому аспекті запропонована методологія діагностики, яка охоплює основні напрями зовнішнього і внутрішнього середовища (6 позицій зовнішнього і 8 позицій внутрішнього середовища). За результатами дослідження, запропоновано формування системи управління змінами здійснювати за типами реакції (конкурентний, приростний, стратегічний, інноваційний) відповідно до рівня результативності управління системними змінами (низький, середній, високий) за такими напрямками, як: цільова спрямованість діяльності підприємств; вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, типи поведінки, швидкість змін, система ціннісних орієнтацій керівників та колективу підприємства.

Список використаних джерел

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер.с англ. В. Кузина. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 512 с.
2. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12. С. 91–100.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник / 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Анискин Ю. П., Бульканов П. А. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография. М. Омега-Л, 2009. 404 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
6. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / пер. с 3-го англ. изд. К.: Знання-Прес, 2006. 876 с.
7. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 179 с.
8. Ашмарина С. А., Герасимов Б. Н. Управление изменениями. М.: РидГрупп, 2011. 208 с.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Мастерство, 2002. 224 с.
10. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність [монографія]. К.: КНТЕУ, 2009. 280 с.
11. Балабаниць А. В. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/Economics/6_95199.doc.htm.
12. Балабанов В. С., Лясников Н. В., Шеметов В. С., Исследование систем управления. М.: РАП, 2003. 375 с.
13. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління

підприємствами»; Міжнародний науково-технічний університет, Т.В.Бауліна. К., 2004. 20 с.

14. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm.

15. Бараненко С. П., Шеметов В. В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: РАП, 2004. 493 с.

16. Беляева Н. Е. Инструментарий организационных изменений предприятия. Культура народов Причерноморья. 2007. № 103. С. 124–126.

17. Березівський П.С. Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні. Львів: Українські технології, 1998. 256 с.

18. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/dutp/20062/-txts/FILO-SOFIYA-/06biapsr.pdf>.

19. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем [Электронный ресурс]. Системные исследования : ежегодник. М., 1973. С. 20–36. Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/23966/24042/>.

20. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.

21. Беляєв О. О., Бебело А. С. Політична економія: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 328 с.

22. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч.посіб. для студ. Вищ.навч.закл. 3-4 рівнів акредитації. Луцьк: Східноєвроп.нац.ун-т ім.Лесі Українки, 2012. 228 с.

23. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>.

24. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. [Електронний ресурс] / Бондар Н.М. - Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>

25. Бубенко П.М. Регіональні аспекти інноваційного розвитку. Регіональна економіка. 2002. № 3. С. 215-222.

26. Буднікова Ю.В. Дослідження сутності поняття «точка біфуркації» в економіці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=9&id=10>.

27. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі: монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.

28. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. К. : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

29. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. Культура народов Причерноморья. 2004. №56. Т.1. С. 100-107.

30. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. на CD) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

31. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №5 (107). С.52 – 59.

32. Верба В.А., Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства як модель розвитку підприємств. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики. Монограф. Харків: ВД «Інжек», 2007. С.244–266.
33. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.
34. Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой менеджмент: время перемен». Российский журнал менеджмента. 2004. Том 2. №3. С.105–126.
35. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. 2009. №1. С.5 – 24.
36. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / 2-е изд., перераб и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
37. Власова А.М. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. К. 1997. 92 с.
38. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. К.: Знания-Прес, 2002.
39. Воронкова А.Е. Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf.
40. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації : монографія. Х. : АДВА, 2009. 435 с.
41. Воронков Д.К. Управление изменениями на предприятии : теория та прикладні аспекти: Монографія. Х. : ВД «Інжек», 2010. 340 с.
42. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства. Вісник СНУ ім В. Даля. 2012. № 2 (173). С. 134–139.

43. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічний процес на підприємстві : навч.посіб. К. : КНЕУ, 2009. 313 с.
44. Вступ в теорію систем і теорію управління : навч. посіб. / Л. В. Долінська та ін. 2010. 204 с.
45. Гайдамак Н.В. Управління результативністю функціонування сільськогосподарських підприємств, дис...канд. екон. наук: 08.00.04/ Гайдамак Н.В., Київ, 1999. 200 с.
46. Гайдей О.О., Лісун Я.В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. Спецвипуск 2012. Частина 1. С. 472–479.
47. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Д.: Вид-во ТОВ «Юго-Восток , Лтд», 2012. № 3 (19). С. 71-76.
48. Геєць В. М. Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання. Інноваційна Україна. 2005. Вип. 7. С. 38-42.
49. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємствами. К.: КНЕУ, 1998. 185 с.
50. Гончар В. В. Організаційний підхід до управління змінами на різних стадіях життєвого циклу металургійних підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 26. С. 54 –160.
51. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. Г. Гончарук. Одеса, 2010. 37 с.
52. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2002. Т. 8. С. 76-92.

53. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Електронний ресурс]. Бізнес Інформ. 2013. №10. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2013/10_0/247_252.pdf.

54. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Chnch_ekon/2011_2/11goassv.pdf

55. Гудзинський О.Д. Інвестиційно-інноваційна складова стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія “Фінанси і кредит”. 2013. №1. С.93–95.

56. Гудзинський О.Д., Гайдамак Н.В., Судомир С.М. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп». 2011. 175 с.

57. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Монографія. К.: ПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

58. Гудзинський О.Д. Судомир С.М. Стратегічне управління змінами: синергетичний аспект. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С.203–205.

59. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 404 с.

60. Гусєва О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. Вісник СумДУ. Серія “136 Економіка”. 2012. № 4. С.130.

61. Гусєва О. Ю., Іванова Г.О. Удосконалення механізму управління стратегічними змінами в контексті ефективного розвитку підприємства. Торівля і ринок України : тем. зб. наук. пр. / Донец. нац. ун-т економіки і торівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2012. Вип. 34. С. 26–34.

62. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення). 2014. 395 с.
63. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. С. 33–58.
64. Данильян О.Г., Тараненко О.Г. Основи філософії : навч. посіб. Х.: Право, 2003. 352 с.
65. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.12. С. 153–161.
66. Дафт Р.Л. Менеджмент. М. : Питер, 2001. 663 с.
67. Дейнека О.Г., Руссова К. А., Михалко А. В. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. 2013. Вип. 135. С. 143–147.
68. Декарт Р. Начала философии. Антология мировой философии. М., 1970. Т. 2. 630 с.
69. Деренська Я.М. Кількісні аспекти оцінки ефективності проектного менеджменту у фармації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/105.pdf.
70. Департамент агропромислового розвитку Київської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kyivobl.gov.ua/departament_agropromislovogo_rozvitku.
71. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
72. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах [Електронний ресурс]. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31-40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf

73. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
74. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Samsung/Downloads/pirpr_2013_1_20.pdf.
75. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
76. Догадайло Я.В. Критерии экономической результативности обыкновенной деятельности предприятия. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-ekonomicheskoy-rezultativnosti-obyknovennoy-deyatelnosti-predpriyatiya>
77. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / пер. с англ. М., 1992. 351 с.
78. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. / пер с англ. М. : ИД «Вільямс», 2002. 398 с.
79. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. с англ. В.С Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
80. Економічна енциклопедія: у 3-х томах / редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: ВЦ „Академія”, 2001. Т.2. 848 с.
81. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ek-lit.narod.ru/eroh/index.html>.
82. Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. Методи багатовимірного статистичного аналізу. К.: ІЗМН, 1998. 208 с.
83. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015 – 2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/system/files/>

Єдина%20комплексна%20стратегія%20розвитку%20сільського%20господарств
а%20та%20сільських%20територій%20на%202015-2020.pdf

84. Єрмаков О.Ю., Нагорний В.В. Формування економічно стійкого виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. К: ЦП «Компринт», 2015. 295 с.

85. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств [Електронний ресурс]. / – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf.

86. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>.

87. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : у 3-х т. К. : Європейський ун-т, 2002 . Т. 2. 640 с.

88. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

89. Зуб А. Т., Лактионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.

90. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. Економіка. Управління. Інновації. [Електронний ресурс]. Вип. № 2 (10). 2013. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_30.

91. Іванченко О. В. Управління змінами та інноваціями в АПК: дис....канд.економ.наук: 08.00.03 / Іванченко О.В. – К., 1998.

92. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. 278 с.

93. Кабанов В.Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 30–33.
94. Казакова Н. В. Методология анализа и систематизации организационных изменений в производственных системах. Вестник РГРТА. – № 17. Рязань. : РГРТА, 2005. С. 23–29.
95. Касьян В.І. Філософія: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 347 с.
96. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К., Стратегический синергізм. 2-е изд. СПб: Питер, 2004. 416 с.
97. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. М., 2006. С. 113–155.
98. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
99. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч.посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
100. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. М., 2007. С. 9–22.
101. Козаченко С.В. Ярошенко Ф.О. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління. К.: МЦРПМ, ДІТМ МНТУ, 2004. 292 с.
102. Колібаба А.М. Пріоритети в управлінні змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ena.lp.edu.ua:8080/.../015_Prioriteti%20v%20upravl_81_86_714.pdf
103. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: Навч. посібник. Х. : НТУ “ХПІ”, 2001. 134 с.
104. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень навч. Посіб. [Електронний ресурс]. – Рівне : НУВГП, 2010. 176 с. – Режим доступу : http://dmeti.dp.ua/file/kdoczn_-1929700.pdf.
105. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактик^ руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.

106. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010.../10.pdf

107. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016. 144 с.

108. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. М.: Новое изд-во, 2007. 224 с.

109. Краткий экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2001. 58 с.

110. Кропивко М. Ф., Похіленко В. І. Стан та проблеми інформатизації аграрного сектора України. Організація управління аграрною економікою : монографія / за ред. М. Ф. Кропивко. К. : ННЦ ІАЕ, 2008. 418 с.

111. Куценко В.І., Парашук О.В. Соціалізація економіки шлях до сталого розвитку та високої якості життя. Економіка і управління. 2011. №2. С.25-33.

112. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2(2). С.101-108. – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/8098/101-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

113. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством. Монографія. ПОЛТАВА: РВВ ПУСКУ. 2008. 165 с.

114. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2007. С.161–164.

115. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачинина Т. А. Стратегическое развитие организации: учеб. Пособие. М. : КНОРУС, 2013. 288 с.

116. Латфуллін Г. Р., Громова О. Н. Організаційна поведінка: Підручник для вузів [Електронний ресурс]. СПб: ЗАТ ВД «Пітер», 2004. – Режим доступу: <http://rua.pp.ua/tsennosti-22887.html>.

117. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. М. : Русская Делова Литература, 1999. 320 с.

118. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять "ефективність" і "результативність" управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2008. №10(88). С.207-216.

119. Лук'янихін В.О., Безуська А.Ю. Теоретико-методичні основи еколого-збалансованого управління соціально-економічним розвитком регіонів. Економіка розвитку. 2011. №2(58).

120. Лузан Ю. Я. Напрями розвитку сільськогосподарського виробництва і соціальної сфери села. Економка АПК. 2009. № 7. С. 3–12.

121. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. 280 с.

122. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г.В.Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. К. : МАУП, 2007. 816 с.

123. Мерчанський В.В., В.М. Ключко, І.М Ключко. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: колективна монографія. Х.: Вид-во Бровін О.В., 2010. 158 с.

124. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.

125. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2006. 864 с.

126. Минцберг Г., Б. Альстрад. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. М. : Альпина- Паблишер, 2013. 367 с.

127. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник 2-ге вид. Д.: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

128. Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: концепции и стратегии : монографія. СПб. : СПбГУЭФ, 2003. 451 с.

129. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2003. 384 с.

130. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

131. Наливайко А. П. Управление персоналом в процессе реализации изменений. Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2011. № 5. С. 2–20.

132. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. Посіб. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с. – Режим доступу: http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm].

133. Нестеренко С.А. Конкуентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект [монографія]. Київ, 2012. 483 с.

134. Нестеренко С.А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення стратегічного потенціалу в економічній літературі. Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Вісник ХНАУ: Серія «Економічні науки». 2017. №2. С.50–61.

135. Нестеренко С.А. Управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки). 2016. №2(31). С. 121-128.

136. Нестеренко С.А. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник Сумського національного аграрного Університету Серія: фінанси і кредит. 2013. №2(35). С.118–121.

137. Нестеренко С.А. Формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць

Харківського національного аграрного університету. Вісник ХНАУ: Серія «Економічні науки». 2015. №4. С.3–12.

138. Нікітченко Т.О. Методичні підходи до оцінки результативності управління системними змінами. Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція, м.Херсон, 15-16 травня 2015 року: тези доповіді. Х., 2014. С.47-48.

139. Нікітченко Т.О. Опір змінам на підприємстві та способи його подолання. Аграрна політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 20-21 жовтня: тези доповіді. К., 2016. С.171–173.

140. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. Агросвіт. 2015. №23. С.58-61.

141. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2016. № 2. С. 173–179.

142. Нікітченко Т.О. Системні зміни в розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2014 р. Вип. 200. Ч. 2. С.199 – 204.

143. Нікітченко Т.О. Стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Київської області. Агросвіт. 2016. №8. С.57 -60.

144. Нікітченко Т.О. Сутність змін в сільськогосподарських підприємствах та їх класифікація. Концепція сталого розвитку економічної та соціальної політики: Міжнародна науково – практична конференція, м.Київ, 3 – 4 жовтня, 2014 року: тези доповіді. К., 2014. С.92-93.

145. Нікітченко Т. О. Удосконалення методики оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств. Вісник

Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 220–230.

146. Нікітченко Т.О. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління: наукові проблеми та практика: Міжнародна науково-практична конференція, м. Нюрнберг, Німеччина: 2014 р.: збірник статей . Ч.1. С.235 – 240.

147. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс]. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. – Вип.11. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh>

148. Норберт Т. Управление изменениями. Проблемы теории и практики управления. 1998. №1. С.69-74.

149. Османова З. О., В. М. Ячменьова. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові. Экономика и управление. 2010. № 5. С. 65–70.

150. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу / за ред. М. М. Ільчука. К.: Вища освіта, 2002.

151. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підруч. К. : Кондор, 2008. 664 с.

152. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харків : Изд. ХНЭУ, 2004. 216 с.

153. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. 220 с.

154. Отенко В. І., Гронь О.В. Формування моделі управління стратегічними змінами. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2012. №11 (182). Ч.1. С.361-366

155. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2014. № 3 (69). С.170–177.

156. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч.пос. / Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2008. 215 с.

157. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків : АдВА, 2010. 352 с.

158. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : НЖЕК, 2003. 328 с.

159. Пономарьова М.С. Шовкун Л.В., Савельєва О.М. Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки». 2015. № 1. С. 227-236. – 257 с.

160. Пономарьова М.С. Конкуентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки». 2016. № 1. С. 285 - 295. – 398 с.

161. Попова О.Ю. Концептуальні засади управління екологічною спрямованістю розвитку підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2010. №6. С.182-187.

162. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер.с англ. И. Минервин. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 452 с.

163. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві: [Електронний ресурс]. Інтеллект XXI. 2014. № 2. С. 119-126. – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15

164. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" Указ Президента України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

165. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року [Електронний ресурс]. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>.

166. Пушкар О.І., О.І. Плетньов. Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту. Управління розвитком. 2011. №2 (118). С. 116-118.

167. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Х.: ВД «Інжек», 2006. 496 с.

168. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / пер. с англ. Х.К. Рамперсад. М. : Олимп-Бизнес, 2005. 256 с.

169. Реген В., Ткаченко Е. А. Управление комплексным развитием предприятия. СПб. : Вернера Регена, 2006. 256 с.

170. Репин В. В., В. Г. Елиферов. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.. М. : Манн, Иванов и Фербер. 2013. 544 с.

171. Робсон М., Ф. Уллах. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес-процесів. М. : Аудит, 1997. 222 с.

172. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mev-hnu.at.ua/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhennja/37-1-0-246

173. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Актуальні проблеми економіки. 2012. №3. С.19 – 24.

174. Савчук В.К. Відтворення і ефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору України [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_biol/Agroin/2011_7-9/SAVCHUK.pdf.

175. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2011. № 29. С.8 – 15.

176. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінанси-економічної нестабільності [Електронний ресурс]. Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 21. – Режим доступу: http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_06.pdf

177. Садеков А.А. Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

178. Садовнік О.В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах АПК. Вісник Харківського науково-технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2007. №66. С.150-155.

179. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//File:///C:/Users/Samsung/Downloads/Inek_2013_5_22.Pdf](File:///C:/Users/Samsung/Downloads/Inek_2013_5_22.Pdf)

180. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): колективна монографія / О. Д. Гудзинський та ін.; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. К. : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. 771 с.

181. Сільське господарство Київської області у 2015 році: статистич. збірник / Державна служба статистики України. К.: Головне управління статистики у Київській області. 2016. 300 с.

182. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки : монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.

183. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.

184. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

185. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій : навч.посіб.для студ.вищ.навч.закл. К.: МАУП,2007. 488 с.

186. Словник української мови: в 11 т. 1973. Т 4. С. 275.

187. Стадник В.В. Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lubbook.net/book_308_glava_103_14.4._Rezultativnist_taefek.html

188. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.14. С. 297-303.

189. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30322>

190. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/25.pdf

191. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов та ін. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. 560 с.

192. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка [Електронний ресурс]. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2012. 182 с. – Режим доступу: <http://agroua.net/docs/strateg.pdf>.

193. Судомир С.М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2015. 113 с.

194. Судомир С.М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарськи підприємств: теорія, методологія: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

195. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 566 с.

196. Танасюк І.М. Коригування стратегії підприємства під впливом зміни зовнішніх і внутрішніх чинників [Електронний ресурс]. – Режим доступу - http://oneu.edu.ua/pages/ukr/cath/ep/files/ep_sptp_mnpk-1.pdf#page=349

197. Тарасов А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений : монографія. М. : Финансы и статистика, 2012. 144 с.

198. Тарасюк Г.М. Деякі особливості планування змін в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/2013_Upravlinnya_suchasnym_pidpryyemstvom.pdf

199. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2010. №2(52). Т.2. С. 287–291.

200. Тебенко В.М. Взаємозв'язок категорій «ефективність» та «результативність» господарської діяльності підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №3(27). С.7-10.

201. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник : учеб. пособ. / под ред. В. Н. Волковой и А. А. Смелянова. М. : Финансы и статистика, 2006. 848 с.

202. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. Х.: ИД "ИНЖЭК", 2005. 169 с.

203. Томпсон Артур А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / 12-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 936 с.

204. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1195>

205. Управление в АПК/ Королев Ю.Б. и др; ред.: Ю.Б. Королев , Кагановская О.Н., рец. Алексеев В.В., Зыков В.М.. 2002. 373 с.

206. Управление организацией: Учебник / под.ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2003. 716 с.

207. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты: монографія: в 2 т. / Лысенко Ю.Г. и др. Донецк: Юго-Восток, 2013. (Серия «Жизнеспособные системы в экономике= Життєздатні системи в економіці»). Т. 1: Методология управления стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем. 2013. 403 с.

208. Управління розвитком інноваційної діяльності підприємств: Монографія / Т.В.Гринько та ін.. Д.:Вид-во Маковецький, 2008. 304 с.

209. Ус Ю.В., Ступіна Ю.Ю. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С.118-121.

210. Фединець Н.І. Управління змінами в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_15/292_Fed.pdf

211. Фединець Н.І. Управління опором змінам в організації: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm

212. Федосин С.Г. Основы синергетики. Философия носителей. М. : Едиториал УРСС, 2003. С. 55-56.

213. Фещур Р.В., Самуляк В. Ю. Группы показателей (индикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 691 С. 231–239.

214. Философская энциклопедия. Т.4. Наука–логики — Сигети. гл. ред. Ф.В. Константинов. М.: сов. энцикл., 1967. 592 с.

215. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Политиздат, 1991. 560 с.

216. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев и др. М.: Сов.энцикл. 1983. 840 с.

217. Фламгольц Э., Рэндл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М. : Эксмо, 2012. 320 с.

218. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н. П, Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.

219. Фролов С.С. Общая социология. М.: Проспект, 2010. 384 с.

220. Харитоновна О. С. Кількісні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу регіону [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=439>

221. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 1 (31). С.157-160.

222. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.

223. Холл А. Д., Фейджин Р. Е. Определение понятия системы. Исследования по общей теории систем : сб. переводов с польск. и англ. М. : Прогресс, 1969. С. 252–286.

224. Цуканова В.Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=pirprp_2013_2_7

225. Чала О.В., Ричкова Л.В. Сутність стратегії управління підприємством в контексті економіки знань [Електронний ресурс]. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки . 2013. Т. 16. № 1-2. С. 38-47. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VMSU_econ_2013_16_1-2_8.pdf

226. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства : сутність та види. Схід. 2012. № 6 (120). С. 116–126.

227. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой. М. : Экономика, 1975. 193 с.

228. Черняк О.І., Захарченко П.В., Клебанова Т.С. Теорія хаосу в економіці: підруч. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2014. 288 с.

229. Шервуд Д. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. М. : Альпина Пабlishер, 2012. 341 с.

230. Шеремет М.А. Управление изменениями. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: ВШМ, 2010. 156 с.

231. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

232. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер.8, Вып.1. С.3-27.

233. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: ИД С.-П. гос. ун-та, 2005. 432 с.

234. Шубин А.А., Гусева О. Ю. Концептуализация современного видения стратегических изменений на предприятии. Экономика и управление. 2013. № 10. С. 18-29.

235. Шубін О. О., Гусева О. Ю. Обґрунтування системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. Торгівля і ринок України : тем. зб. наук. пр. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2013. Вип. 36. С. 5-16.

236. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В.С.Автономова ; пер.с нем. В.С.Автономова, М.С.Любского, А.Ю.Чепуренко ; пер.с англ. В.С.Автономова, и др. М. : Эксмо, 2008. 864 с.

237. Barnett W. Carroll G. Modeling internal organizational change. Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21. № 1. P. 217 – 236.

238. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review. 1972. Luly-August. P. 37–46.

239. Ponomarova M.S. Managing changes and searching strategic solutions to develop agricultural enterprises [Управління змінами та пошук стратегічних рішень розвитку сільськогосподарських підприємств]. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2017. № 3. С. 3 - 9.

240. Ponomarova M.S. The substantiation of strategic development of the agricultural enterprises under modern economic [Обґрунтування стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання]. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 268 - 275.

Додатки

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173–179.
2. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки: [електронний ресурс]. 2016. № 11. Режим доступу до статті: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh>.

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних:

3. Нікітченко Т.О. Системні зміни в розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200. Ч. 2. С. 199–204.
4. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. Агросвіт. 2015. №23. С. 58–61.
5. Нікітченко Т.О. Стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Київської області. Агросвіт. 2016. №8. С. 57–60.
6. Нікітченко Т. О. Удосконалення методики оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 220–230.

Тези наукових доповідей:

7. Нікітченко Т. О. Сутність змін в сільськогосподарських підприємствах та їх класифікація. Концепція сталого розвитку економічної та соціальної політики: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 3-4 жовтня 2014 року: тези доповіді. К., 2014. С. 92–93.

8. Нікітченко Т. О. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління: наукові проблеми та практика: Міжнародна науково-практична конференція, м. Нюрнберг, Федеративна Республіка Німеччина: 19 грудня 2014 р.: тези доповіді. м. Нюрнберг. 2014. С. 235 – 240.

9. Нікітченко Т. О. Методичні підходи до оцінки результативності управління системними змінами. Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція, м. Херсон, 15-16 травня 2015 року: тези доповіді. Херсон, 2014. С. 47–48.

10. Нікітченко Т. О. Опір змінам на підприємстві та способи його подолання. Аграрна політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 20-21 жовтня: тези доповіді. К., 2016. С. 171–173.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Аналіз стадій життєвого циклу підприємства

Автор	Стадії	Характеристика стадії	Узагальнена стадія
І Адізес [1]	Залицання	Зародження ідеї	Зародження
	Дитинство	Організація виробництва, перша оцінка результатів, визначення потреб споживачів	
	Давай-давай	Подолання перших перешкод, розширення горизонтів	Зростання
	Юність	Зміна структури підприємства, делегування повноважень	
	Розквіт	Чітка структура. Оцінка цілей та потреб клієнтів	Стабільність
	Зрілість	Уповільнення розвитку. Криза між особових відносин	
	Аристократизм	Розвиток внутрішньо корпоративної культури. Втрата контролю за змінами у зовнішньому середовищі	Спад
	Рання бюрократизація	Структурні конфлікти	
	Пізня бюрократизація	Втрата орієнтації на потреби клієнта. Зосередження на внутрішніх проблемах.	
		Смерть	Тривала відсутність адекватних управлінських рішень
Л Грейнер [52]			
	Зростання засноване на творчості	Виникнення ідеї, розробка продукту, пошук професійного керівництва	Зародження
	Зростання засноване на керівництві	Побудова організаційної структури. Жорстка централізація влади. Диверсифікація і розширення діяльності.	Зростання
	Зростання через делегування	Делегування повноважень, децентралізація функцій. Орієнтація на стратегічний розвиток.	Стабільність
	Зростання через координацію	Утворення продуктових груп, ускладнення системи планування і розподілу коштів.	
	Зростання через співпрацю	Залучення консультантів, акцент на мотивацію персоналу та командну роботу.	
Б.З. Мільнера [125]	Підприємництво	Нечіткість цілей, потреба в ресурсах	Зародження
	Колективності	Неформальна структура підприємства, розвиток інноваційних процесів	Зростання
	Формалізації управління	Утворення структури організації, провідна роль керівних органів	
	Виробництво і структура	Розширення виробництва, децентралізація в прийнятті рішень	Стабільність

Продовження табл.Б.1

	Занепаду	Втрата частки ринку внаслідок жорсткої конкуренції, залучення консультантів	Спад
Широкова Г.В., Серова О.Ю.[232]	Становлення	Невелика за розміром організація, неформальна і гнучка структура. Високоцентралізована. Основними задачами є виявлення власної ніші, придбання ресурсів, встановлення структури задач.	Зародження
	Накопичення	Швидкий позитивний ріст, обмежене делегування. Задачами є: нарощування об'єму виробництва та дистрибуції, можливості розширення.	Зростання
	Зрілість	Повільний ріст, з'являються системи планування і контролю. Задачами є досягнення прибутковості бізнесу, контроль витрат, встановлення системи менеджменту.	Стабільність
	Диверсифікація	Швидкий, позитивний ріст. Висока децентралізація повноважень. Задачами виступають диверсифікація виробництва, розширення меж товарного ринку	
	Спад	Зменшення розміру підприємства, зниження росту. Надзвичайна бюрократизація. Задачами є відродження, зміна місії та стратегії.	Спад

Таблиця Б.2

Групи стратегій за напрямом діяльності підприємства

Групи стратегій	Види стратегій	Мета	Зміни
Базові	Вживання	Вихід з кризи, фінансове оздоровлення	Асортиментний склад продукції Зміна виробничого напрямку Техніка і технологія Економія витрат і ресурсів Централізація фінансових операцій Залучення позикових коштів Ліквідація нерентабельних видів діяльності
	Стабілізації	Отримання постійного доходу (прибутку) Зміцнення конкурентних позицій	Економія витрат Маркетингові заходи для залучення нових споживачів Якість продукції Ліквідація нерентабельних видів діяльності
	Зростання	Нарощування виробничого потенціалу Завоювання певного сегменту ринку. Покращення загальної результативності	Обсяги виробництва продукції Структура управління Розподіл ресурсів (зокрема фінансових) Розвиток інноваційної складової Удосконалення мотивації працівників

Продовження табл.Б.2

Продуктово-ринкові	Інтенсифікація ринку	Збільшення обсягу продаж Витіснення конкурентів і завоювання частки ринку	Кількість виробленої продукції Якість продукції Технологічні процеси Маркетингові процеси
	Диверсифікація	Збільшення кількості видів продукції для досягнення синергічного ефекту	Зростання витрат Потреба в кваліфікованих кадрах Управлінські процеси
Ресурсно-ринкові		Раціональний розподіл ресурсів між стратегічними напрямками діяльності	Ресурсне забезпечення
Функціональні	Маркетингова Технологічна Фінансова Інвестиційна Інтеграційна Соціальна Стратегія управління	Управління конкретним видом продукції, ресурсів, процесом та результатом виробництва Досягнення синергічного ефекту	Комплексні та взаємодоповнюючі зміни у всіх підсистемах підприємства

Джерело: доповнено автором на основі [1,5, 36, 203].

Таблиця Б.3

Управління процесами взаємодії на етапах розвитку організацій як складних систем та визначення об'єктів і суб'єктів відповідальності

Етапи розвитку	Процесні дії та їх характеристика
Творчий (народження-дитинство)	<p><u>Стан об'єкта та його потенційні можливості</u> Несформований потенціал та не визначені можливості; не визначені сегменти ринку; структура управління та системи менеджменту на стадії становлення; початкова стадія бізнесової діяльності; несформовані комунікаційні зв'язки; прагнення та ентузіазм.</p> <p><u>Загально-етапна цільова спрямованість організацій як системної цілісності:</u> пошук сегментів ринку різновекторного спрямування, орієнтація на динамічний розвиток системи та її результативне функціонування</p> <p><u>Етапні задачі:</u> <u>А. Загальносистемног спрямування</u> Оцінка зовнішнього конкурентного середовища для вибору і конкретизації ринкової ніші; пошук партнерів функціонально забезпечую чого спрямування; досягнення цілей згідно обраного сегмента ринку. <u>Б.Внутрішньо-системного спрямування:</u> Формування системних можливостей фірми. <u>Етапні стратегії розвитку:</u> вихід на ринок; просування товару з додатковою системою послуг та новими якісними параметрами. <u>Функціональне забезпечення етапного розвитку організацій:</u> концепція і програма розвитку; бізнес-план; моніторингова складова; система інформаційно-організаційного забезпечення; система ділової репутації; система кадрового забезпечення; система логістичного забезпечення. <u>Об'єкти як носії відповідальності і контролю:</u> загальні цілі; функціональні цілі; загальні стратегії; функціонально-забезпечуючі стратегії; задачі; прогари; плани; процеси. <u>Напрями розвитку та типи поведінки організацій:</u> різновекторно-цілеспрямований; природний; активно цілеспрямований з орієнтацією на стратегічні пріоритети в процесі динамічного розвитку. <u>Проблемні питання:</u> формування системи управління стратегічного типу</p>

	<p>поведінки організації; формування системи конкурентних переваг.</p> <p style="text-align: right;"><i>Продовження табл.Б.3</i></p>
<p>Юність – зростання на 1-й стадії етапного росту</p>	<p>Стан об'єкта та його потенційні можливості: чітко визначені сегменти ринку; одержала розвиток етапна стабільність; окреслені напрямки параметри початкового зростання організації; сформована система адаптована до задач початкового росту організації; одержала розвиток впевненість і віра в можливості організації; бізнесова діяльність фірми активізується.</p> <p>Загально-етапна цільова спрямованість організації як системної цілісності: стабільно-розвиваючий розвиток організації як цілісності на вимогах системного підходу; закріплення позиції на обраних сегментах ринку; формування можливостей розвитку організації на розширеній основі; формування структури управління та системи менеджменту як цілісності; розвиток організаційно-комунікаційних зв'язків.</p> <p>Етапні задачі:</p> <p>А. Загальносистемног спрямування: моніторинг і діагностика зовнішнього конкурентного середовища в обраних сегментах ринку; оцінка конкурентних переваг в обраному сегменті ринку; моніторинг та діагностика можливих загроз в сегментах ринку дій організації</p> <p>Б. Внутрішньо-системного спрямування: оцінка системи управлінн конкурентоспроможністю в обраних сегментах ринку; оцінка сформованого потенціалу можливостей на предметного відповідності цілям, задачам, стратегіям названого етапного розвитку фірми.</p> <p>Етапні стратегії розвитку: закріплення стабільно-розвиваючого розвитку організації; зміцнення конкурентної позиції в обраному сегменті ринку шляхом зміни коефіцієнта долі; зміцнення потенційних можливостей фірм.</p> <p>Функціональне забезпечення етапного розвитку організації: концепція і програма розвитку організації на даному етапі (стадії) розвитку; стратегічне планування; система інформаційно-організаційного забезпечення; функціонально-забезпечуючі підсистеми.</p> <p>Об'єкти як носії відповідальності і контролю: концепція і програма етапного розвитку організації; стратегічний бізнес-план; портфель загальних і функціонально-забезпечуючих стратегій; управлінські рішення; процеси; потенціал системи; комунікації.</p> <p>Напрями розвитку та типи поведінки організації: стратегічно визначений програмно-цільового спрямування; сегментно-розширюючий; внутрішньо-потенціального та корпоративно-інтеграційного спрямування.</p> <p>Проблемні питання: формування системи управління само організаційного, само розвиваючого спрямування; зміцнення інноваційного потенціалу; розвиток інтелектуального потенціалу.</p>
<p>Проміжно - кінцевий розвиток</p>	<p>Стан об'єкта та його потенційні можливості: чітко виражена тенденція зростання темпів економічного розвитку підприємств; сформована потенційна база для забезпечення стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі в напряму розширення географічних сегментів ринку; рівень активізації бізнесової діяльності високий; високий рівень іміджевих характеристик підприємств.</p> <p>Загально-етапна цільова спрямованість організації як системної цілісності: зміцнення потенціалу можливостей стратегічно-стійкого розвитку підприємств на інноваційно-синергетичній основі як базової складової забезпечення їх конкурентоспроможності на розширено-географічних сегментах ринку.</p> <p>Етапні задачі:</p> <p>А. Загальносистемног спрямування</p> <p>Системна діагностика конкурентного середовища в існуючих і обраних для розширення ринкової ніші сегментах ринку; оцінка розвиваючого ринкового потенціалу попиту і пропозицій; конкурентний статус гравців на обраних сегментах ринку; пріоритетні складові конкурентних переваг суб'єктів ринкового суперництва.</p>

	<p>Б.Внутрішньо-системного спрямування: оцінка внутрішньо-системного потенціалу можливостей розширеного спрямування організації як суб'єкта діяльності на обраних конкурентних сегментах ринку; акцент на можливості менеджменту як системної цілісності; формування системи якості та використання стратегій цінових уступок.</p> <p>Етапні стратегії розвитку: акцент на пріоритетність стратегій; завоювання лідерських позицій; розширення географічних сегментів ринку; експортної орієнтації.</p> <p>Функціональне забезпечення етапного розвитку організації: концепція і програма розвитку інтенсивно інтеграційного та інноваційно-стратегічного спрямування; перехід на типи управлінського профілю 7-9 етапів розвитку та інноваційних порядків 5-7 етапів.</p> <p>Об'єкти як носії відповідальності і контролю: концепції і програми названого етапного розвитку організації; потенціал організаційного розвитку; тип управлінського профілю; загальні і функціонально-забезпечуючі стратегії; потенціал системних можливостей.</p> <p>Напрями розвитку та типи поведінки організацій: стратегічно конкурентний з розширеним географічних сегментів ринку та експортної орієнтації; асоціативно само розвиваючий; корпоративно-асоціативний синергетичного спрямування.</p> <p>Проблемні питання: можлива втрата довіри в системах асоціативного типу; можливі упущення в контролі за динамічним розвитком конкурентного середовища в обраних сегментах ринку; вибір точки, часу і простору початку проведення системних змін.</p>
--	--

Джерело [194]

Таблиця Б.4

Критерії оцінки результативності залежно від цілей організації

Цілі	Критерії оцінки результативності
Вживання в перспективі	Конкурентоздатність обраних стратегій Інноваційна мобільність Рівень реалізації обраних стратегій
Збереження і підняття іміджу перед контактними аудиторіями	Повнота і своєчасність виконання зобов'язань: перед бюджетом; перед постачальниками; перед акціонерами; перед населенням певної території; перед юридичними особами фінансових структур; перед суспільством у плані розв'язання екологічних і соціальних проблем
Збереження позиції на продовольчому ринку	Рівень забезпечення частки товару на продовольчому ринку. Рівень адекватності обраних стратегій, тактики і механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Збільшення частки товару на продовольчому ринку	Рівень обґрунтованості рішень щодо вибору механізмів управління із забезпечення досягнення поставленої мети Рівень реалізації можливостей і сильних сторін організаційного формування із забезпечення досягнення поставленої мети

<i>Продовження табл.Б.4</i>	
Забезпечення зайнятості населення, яке проживає на території, де знаходиться підприємство	Рівень забезпеченості населення робочими місцями Кількість створених додаткових робочих місць
Рівень сформованості потенціалу підприємства, адекватного вимогам зовнішнього конкурентного середовища обраним стратегіям	Рівень відповідності сформованого потенціалу (технічного, технологічного, трудового, організаційного, біологічного, економічного) за кількісними і якісним параметрами вимогам зовнішнього конкурентного середовища
Забезпечення максимального використання факторів зовнішнього середовища для підвищення ефекту господарювання	Рівень обґрунтованості рішень щодо обраних сегментів ринку Рівень обґрунтованості рішень щодо обраних постачальників Рівень ефективності обраних і реалізованих стратегій: цінової політики, розвитку, комунікаційних зв'язків, сегментів ринку тощо
Забезпечення максимального використання факторів внутрішнього середовища	Рівень економічної ефективності використання ресурсів; трудових, матеріальних, фінансових Рівень економічної ефективності: сівозмін, сортів, порід тварин, системи машин, організаційних форм господарювання, процесів, фактично реалізованих управлінських рішень, структур та систем управління
Забезпечення результативності усіх підсистем менеджменту	Рівень ефективності підсистем: мотивації; інформаційної, якості праці та продукції;- маркетингової: технічного, технологічного та організаційного забезпечення: обліково-аналітичного та економічного забезпечення; контролю та відповідальності тощо

Джерело: [56]

Таблиця Б.5

**Методика визначення коефіцієнтів результативності за
Гудзинським О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.**

Назва коефіцієнта	Методика визначення	Позначення
Повноти і своєчасності поповнення бюджету (K_1)	$K_1 = \frac{\Phi_{\delta}}{H_{\delta}}$	Φ_{δ} – фактична сума, яка перерахована до бюджету; H_{δ} – нормативна сума, яка розрахована згідно з законодавчими критеріями та нормативами
Повноти та цільової спрямованості використання бюджетних інвестицій (K_2)	$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n \Phi_{in}}{\sum_{i=1}^n H_{in}}$	Φ_{in} – фактична сума інвестицій за кожною з цільових програм; H_{in} – нормативна сума інвестицій за кожною з цільових програм
Ефективності використання кредитного та інвестиційного капіталу (K_3)	$K_3 = \frac{Ч_{\delta}}{I_{\kappa}}$	$Ч_{\delta}$ – чистий дохід; I_{κ} – інвестиційний капітал

<i>Продовження табл. Б.5</i>		
Якості продукції (K_4)	$K_4 = \sum_{i=1}^n \frac{A_n \times K_n}{B_n}$	A_n – кількість продукції відповідної якості; K_n – коефіцієнт якості продукції; B_n – фізичний обсяг виробленої n -ої продукції
Збалансованості ціни продукції та реальних доходів населення (K_5)	$K_5 = \frac{IC3}{ICЦ}$	$IC3$ – індекс середньої заробітної плати; $ICЦ$ – індекс споживчих цін
Інноваційної привабливості (K_8)	$K_8 = \sum_{i=1}^n \frac{A_{фк}}{A_{нк}}$	$A_{фк}$ – коефіцієнти, які характеризують інноваційну привабливість; $A_{нк}$ – нормативні коефіцієнти, які характеризують інноваційну привабливість
Виконання договірних зобов'язань (K_6)	$K_6 = \frac{П_{зф} \times T_{іф}}{П_{зн} \times T_{ін}}$	$П_{зф}$ – фактичний обсяг виконання договірних зобов'язань; $П_{зн}$ – обсяг виконання зобов'язань згідно з договором (нормативом); $T_{іф}$ – фактичний термін виконання зобов'язань; $T_{ін}$ – термін виконання зобов'язань згідно з договором
Дотримання параметрів екологічності виробничої діяльності (K_7)	$K_7 = \frac{A_{ф}}{A_{н}}$	$A_{ф}$ – фактичні параметри, які характеризують екологічність виробництва; $A_{н}$ – нормативи-стандарти екологічності виробництва
Інноваційної мобільності (K_9)	За методикою оцінки потенціалу підприємства з урахуванням якісних змін	
Конкурентного статусу підприємства (K_{10})	$K_{10} = \sum_{i=1}^n \frac{A_{мс}}{B_{мс}}$	$A_{мс}$ – фактори, які характеризують можливості і сильні сторони підприємства, в балах; $B_{мс}$ – фактори, які характеризують можливості і сильні сторони конкурентів в балах
Зміни курсової вартості ціни акцій (K_{11})	$K_{11} = \frac{Ц_{аф}}{Ц_{ан}}$	$Ц_{аф}$ – фактична ціна курсової вартості акцій; $Ц_{ан}$ – ціна курсової вартості акцій за номіналом
Зміна рівня виплати дивідендів (K_{12})	$K_{12} = \frac{Д_{ф}}{Д_{н}}$	$Д_{ф}$ – розмір дивідендів у поточному році; $Д_{н}$ – розмір дивідендів у попередньому році
Сприяння забезпеченню робочими місцями (K_{14})	$K_{14} = \frac{P_{ф}}{P_{н}}$	$P_{ф}$ – фактична кількість робочих місць; $P_{н}$ – потреба в робочих місцях
Вкладу у розвиток території регіону (спонсорської) допомоги (K_{13})	$K_{13} = \frac{A_{он}}{A_{оп}}$	$A_{он}$ – фактичний розмір спонсорської допомоги у розрахунку на одного працівника; $A_{оп}$ – фактичний розмір спонсорської допомоги у середньому по регіону на одного працівника

Продовження табл. Б.5		
Обґрунтованості стратегій розвитку організаційного формування (K_{15})	За темпами розвитку системи (за основними параметрами)	
Готовності менеджменту до проведення інноваційних змін згідно з обраними стратегіями розвитку (K_{16})	За методикою оцінки ділових та особистих якостей управлінських працівників	
Обґрунтованості планових управлінських рішень (K_{17})	$K_{17} = \frac{\Pi_{ni}}{\Pi_{pi}}$	Π_{ni} – планова величина і-го показника; Π_{pi} – розрахункова величина і-го показника
Рівня створеного потенціалу підприємства (K_{18})	$K_{18} = \frac{A_{ni}}{B_{ni}}$	A_{ni} – кількісні параметри і-го потенціалу підприємства, діяльність якого оцінюється; B_{ni} – кількісні параметри і-го потенціалу базового підприємства
Якості життя працівників організаційного формування (K_{19})	$K_{19} = \frac{P_{zn.n.}}{P_{zn.p.}}$	$P_{zn.n.}$ – середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства; $P_{zn.p.}$ – середньомісячна заробітна плата одного працівника регіону або галузі
Ефективності фактично реалізованих управлінських рішень (K_{20})	$K_{20} = \frac{\Phi_{ni}}{P_{ni.}}$	Φ_{ni} – фактична величина і-го показника; $P_{ni.}$ – розрахункова величина і-го показника
Рівня досягнення організаційним формуванням загально-системних цілей (K_{21})	$K_{21} = \sqrt[3]{K_y \times K_k \times K_c}$	K_y – коефіцієнт якості; K_k – коефіцієнт кількості; K_c – коефіцієнт своєчасності
Впровадження нововведень (K_{22})	$K_{22} = \sqrt[4]{P_o \times P_{m-m} \times P_e \times P_y}$	P_o – рівень організаційних нововведень; P_{m-m} – рівень техніко-технологічних нововведень; P_e – рівень економічних нововведень; P_y – рівень управлінських нововведень

Джерело [59]

Таблиця Б.6

Тлумачення поняття «управління змінами» різними авторами

Автор	Зміст поняття
Гринько Т.В. [53, с. 251]	Полягає в здатності аналізу діючих процесів, формуванні стратегії розвитку, впровадженні змін, що забезпечує адаптацію до факторів зовнішнього середовища та підвищує ефективність діяльності.
Цуканова В.Я [224]	Процес, який робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі.
Ладонько Л. С. [112,с.107]	Процес, який передбачає визначення їх необхідності, планування, організацію робіт із впровадження змін, контроль за їх виконанням та мотивування працівників, які беруть участь в процесі змін. Управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства.
Дмитрієв І. А.[74, с. 104]	Комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем.
Гайдей О.О. [47]	Це такий вид діяльності, який забезпечує процес планування, контролю і впровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства, організації при постійному моніторингу, безперервній оцінці й аналізі змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
<i>Авторське визначення</i>	<i>Системно-комплексний підхід у діяльності підприємств та менеджменту останніх в системній цілісності, спрямований на створення і реалізацію стратегічно-потенційних можливостей через управлінський процес при забезпеченні розвитку таких на нових вимогах щодо здійснення системних змін при досягненні стратегічних цілей екологічного, соціального, інтелектуального, економічного та іншого спрямування в їх органічній єдності з орієнтацією на виклики зовнішнього середовища</i>

Додаток В

Анкета

для визначення оцінки рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств (податкова інспекція, постачальники сировини, закупівельні організації, банківські установи, сільські та міські ради)

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

Оцініть свою відповідь по 10-бальній шкалі, де 1- низький, 10 – високий, 5 – середній.

1. Оцініть будь-ласка, рівень своєчасності та повноти розрахунків підприємства з бюджетом?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Оцініть будь-ласка, рівень своєчасності та повноти розрахунків підприємства перед Вами, як постачальника сировини?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Скажіть будь-ласка, який рівень виконання зобов'язань підприємства перед споживачами продукції?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Скажіть будь-ласка, який рівень виконання зобов'язань підприємства перед юридичними особами фінансових структур?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Оцініть будь-ласка, який рівень виконання зобов'язань підприємства перед суспільством в плані розв'язання екологічних і соціальних задач?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Анкета

для визначення оцінки рівня сприйнятливості проведених змін в
сільськогосподарських підприємствах

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення рівня успішності проведених змін в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

Оцініть свою відповідь по 10-бальній шкалі, де 1- низький, 10 – високий, 5 – середній.

1. Скажіть будь-ласка, як Ви оцінюєте доцільність вибору змін на підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Скажіть будь-ласка, чи зрозумілий для Вас механізм реалізації плану змін на підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Скажіть будь-ласка, чи вважаєте Ви зміни проведені на підприємстві своєчасними?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Скажіть будь-ласка, чи задоволені Ви результатом від проведених змін?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Анкета

для визначення оцінки рівня соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення рівня соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

Оцініть свою відповідь по 10-бальній шкалі, де 1- низький, 10 – високий, 5 – середній.

1. Оцініть будь-ласка, рівень відносини між керівництвом та персоналом?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Оцініть будь-ласка рівень професійної підготовки працівників?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Оцініть будь-ласка рівень бізнес етики у Вашому підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Оцініть будь-ласка рівень оплати праці у Вашому підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Оцініть будь-ласка рівень безпеки праці на підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Оцініть будь-ласка рівень охорони здоров'я на підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Оцініть будь-ласка рівень умов праці на підприємстві?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Анкета

для визначення рівня організаційної культури на підприємстві

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення рівня результативності системи менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Оцініть, будь ласка, організаційну культуру, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де: 0,1 – низький рівень ; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінки в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,50	0,75	1
Рівень відданості працівників по відношенню до організації					
Рівень сформованості управлінського персоналу як системи					
Ступінь підпорядкованості планам і регламентам					
Рівень сформованості потенціалу підприємств					
Рівень відносин між керівництвом і персоналом					
Рівень інноваційної сприйнятливості					
Рівень орієнтації на стабільність					
Рівень орієнтації на зміни					
Рівень стратегічної спрямованості діяльності підприємства					

2. Оцініть, будь ласка, стиль керівника, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де: 0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінки в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень орієнтованості на завдання та на партнера					
Рівень орієнтованості на завдання та на себе					
Рівень орієнтованості на себе та на партнера					

Анкета

оцінки рівня іміджу керівника

1. Вміння приймати рішення

Критерії	1 – повністю підходить	2 – не підходить	3 – на скільки підходить, на скільки не підходить	4 – підходить	5 – повністю підходить
1	2	3	4	5	6
1. Вирішує прості проблеми					
2. Вибирає оптимальні рішення в умовах невизначеності					
3. Оцінює ризики при аналізі складних проблем					
4. Оцінює прозорість розвитку підприємства					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
2. Вміння переконувати					
1. Вносить конструктивні пропозиції в спілкуванні один на один або в невеликих групах					
2. Вносить позитивний вклад в дискусіях на нарадах, впливає на кінцевий результат					
3. Підготує свій варіант рішення в дискусіях спираючись на факти					
4. Відстоює свою позицію, в цілях досягнення певних результатів					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
3. Професійний ріст					
1. Використовує всі можливості для розширення свого кругозору					
2. Навчає інших на конкретних задачах, якщо є в цьому необхідність					
3. Підвищує компетентність підлеглих, виявляє і задовольняє їх потреби в навчанні					
4. Реалізує програми підвищення кваліфікації в масштабах підприємства					
5. Надихає підлеглих на підтримку навчальних ініціатив, виступає наставником і прикладом для підтримки					

Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
4. Управлінська діяльність					
1. Знає, що потрібно зробити					
2. Планує і оцінює свою діяльність, систематично приймає коректуючі дії по власній ініціативі					
3. Ставить цілі, порівнює дану діяльність з запланованою, коректує дану ситуацію для досягнення цілей					
4. Критично аналізує технологічні процеси, добивається підвищення нормативів					
5. Відсторонює потенціальні конфлікти					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
5. Економічна грамотність					
1. Розуміє необхідність економії					
2. Контролює і мінімізує витрати в сфері діяльності, якщо це можливо					
3. Приймає на себе відповідальність, якщо це ризиковані рішення, не попускає можливостей для досягнення прибутку і зниження витрат					
4. Обґрунтовує рішення за екологічними, соціальними та економічними критеріями					
5. Забезпечує економне використання ресурсів на підприємстві для досягнення певних цілей					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
6. Широта кругозору					
1. Розуміє головні цілі підприємства					
2. Пропонує нові функціональні стратегії, для досягнення певного результату					
3. Вносить вклад в досягненні певних цілей підприємства					
4. Оцінює варіанти і реалізує середньострокові стратегії (1 – 5 років)					
5. Бере участь в складанні довгострокових стратегій					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					
7. Результативність					
1. Справляється з своїми обов'язками					
2. Орієнтує співробітників на досягненні поставлених цілей і активно бере участь в стратегічному плануванні					
3. Настаює на підвищенні ефективності роботи і досягненні результатів на грані можливого					
4. Забезпечує динамічний розвиток підприємства, та опережувально адаптує його до майбутніх змін у зовнішньому середовищі					

5. Формує можливості та успішно управляє їх використанням					
Сума балів $\sum_{j=1}^g a_{ij}$					

Додаток Г

Анкета

для визначення особистісних цінностей працівників в
сільськогосподарських підприємствах

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення особистісних цінностей працівників в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

Оцініть свою відповідь по 10-бальній шкалі, де 1- низький, 10 – високий, 5 – середній.

1. Проранжуйте цінності у порядку пріоритетності

- заробіток;
- безпека;
- повага;
- спілкування;
- самореалізація;
- професійне визнання;
- влада
- соціальна справедливість.

Анкета

для визначення факторів сприяння проведенню змін на підприємстві

Доброго дня! Мене звати Тетяна. Я проводжу соціологічне опитування, ціллю якого є визначення факторів сприяння та факторів протидії впровадженню змін в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області. Всі Ваші відповіді, як і відповіді Ваших колег є анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Проранжуйте нижченаведені фактори сприяння проведенню змін на підприємстві у порядку зростання значимості:

- організаційна криза;
- старіння продукції чи технології;
- зміни законодавчих важелів;
- низька результативність діяльності підприємства;
- зміна стилю керівництва;
- зміна цінностей та норм у працівників.

2. Проранжуйте нижченаведені фактори протидії змін у порядку зростання значимості:

- відсутність фінансових ресурсів на проведення змін;
- невизначеність стилю керівництва;
- протиріччя в цілях підприємства та працівників;
- бюрократична жорсткість структури;
- відсутність компетентних фахівців із управління змінами;
- опір і побоювання змін;
- недосконале законодавство;
- попередні невдачі у впровадженні системних перетворенн.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Залежність результативних показників від рівня забезпеченості трудовими ресурсами в підприємствах Яготинського району Київської області, 2016 р.

Групи господарств за розмірами с/г угідь на 1 працівника	Кількість господарств в групі	У середньому по групі господарств с/г угідь на 1 працівника	Обсяг валової продукції на 100 га с/г угідь, тис.грн.	Розмір прибутку/збитку на 100 га с/г угідь	Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.
18,43 – 62,29	9	39,71	487,63	147,68	1054,30
62,3 – 106,15	2	85,34	553,92	266,20	1303,66
106,16 – 150,020	2	136,37	781,49	561,70	1734,10

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств Яготинського району

Таблиця Д.2.

Залежність результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району від величини адміністративних витрат, 2016 р.

Групи господарств за величиною адміністративних витрат на 1 га с.-г. угідь	Кількість господарств	В середньому по групі адміністративні витрати на 100 га, тис. грн	В середньому по групі вартість валової продукції на 100 га с/г угідь	В середньому по групі дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.
До 5	7,00	3,96	703,76	1992,71
5,01 - 10	4,00	7,37	735,77	1521,22
понад 10	2,00	38,90	600,12	1225,75

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики Київської області

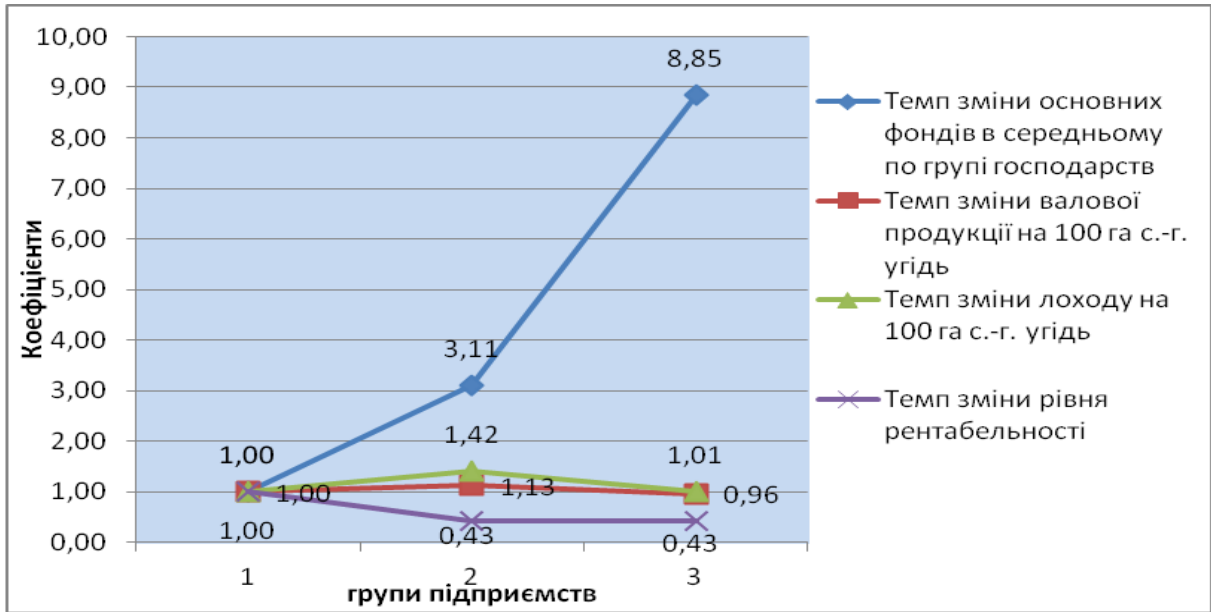


Рис. Д.1. Співвідношення темпу зміни основних фондів та показників результативності сільськогосподарських підприємств Яготинського району

Джерело: побудовано за статистичними даними досліджуваних господарств

Таблиця Д.3

Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району.

Роки	Вартість валової продукції на 100 га с/г угідь, тис.грн.		Чистий прибуток/збиток, млн.грн.		Підприємства, що отримали чистий прибуток, % до загальної кількості		Підприємства, що отримали чистий збиток, % до загальної кількості	
	Київська область	Яготинський район	Київська область	Яготинський район	Київська область	Яготинський район	Київська область	Яготинський район
2012 р.	910,4	719,3	2453,7	35,4	78,3	73,3	21,7	26,7
2013 р.	1015,3	897,37	2832,9	64,8	82,2	61,1	17,8	38,9
2014 р.	1057,9	1039,81	1268,7	-4,3	79,7	85,7	20,3	14,3
2015 р.	1118,2	927,42	2442,7	64,5	82,6	78,6	17,4	21,4
2016 р.	988,3	719,42	7150,3	131,3	84,4	87,5	23,4	12,5

Додаток Ж

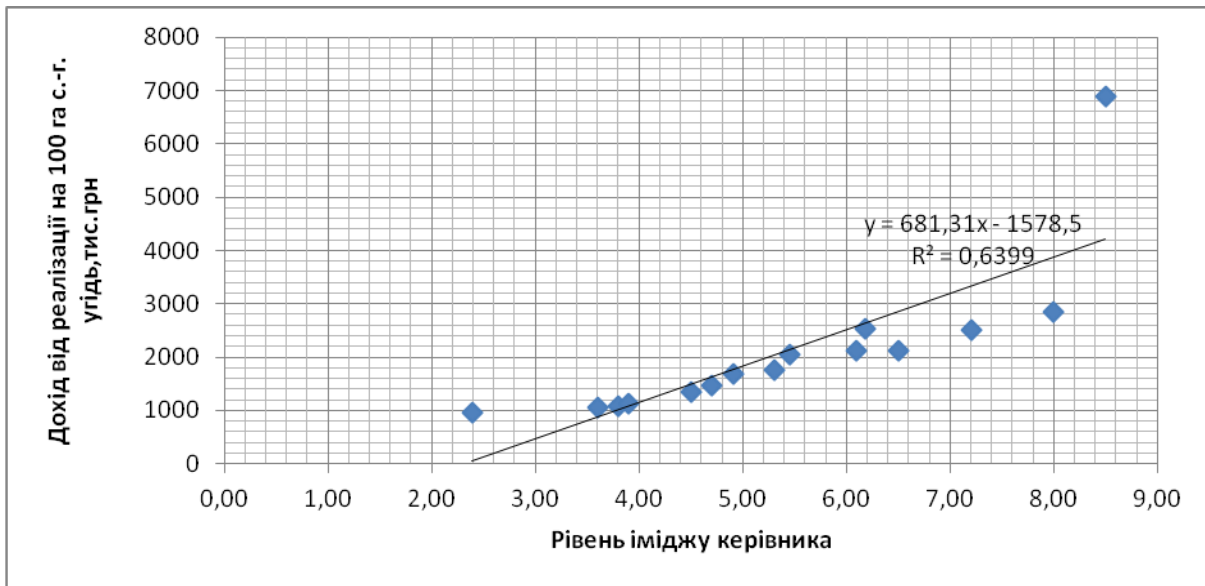


Рис.Ж.1. Кореляційна залежність впливу іміджу керівника на результативний показник діяльності підприємств.

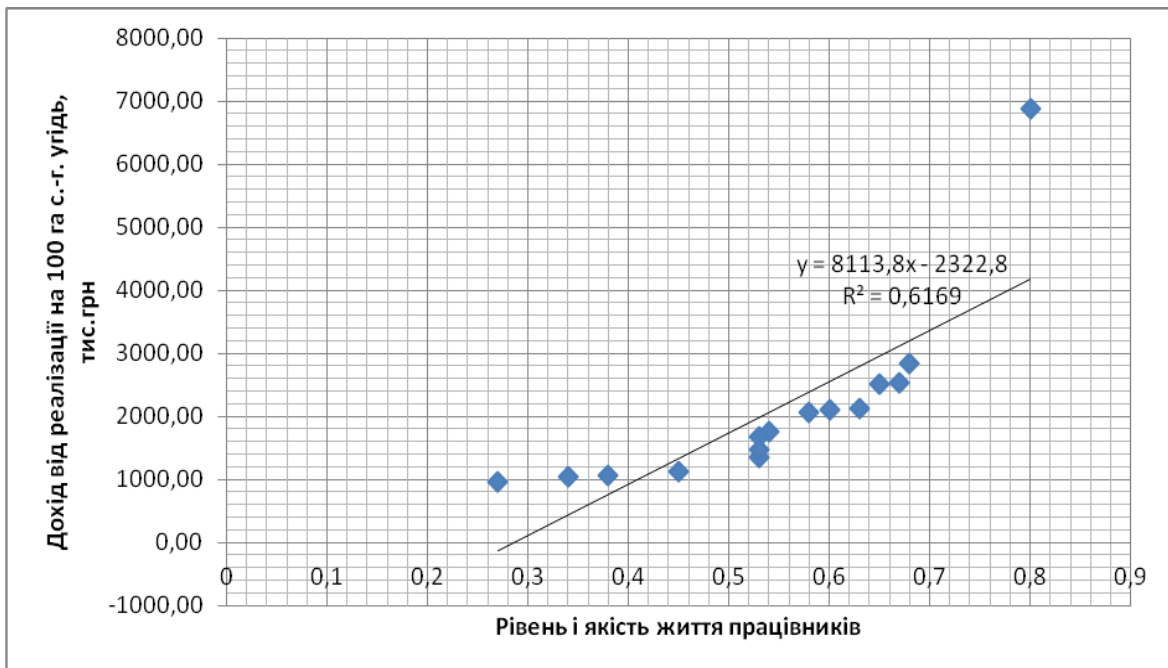


Рис. Ж.2. Кореляційна залежність впливу коефіцієнта рівня і якості життя працівників на дохід від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.

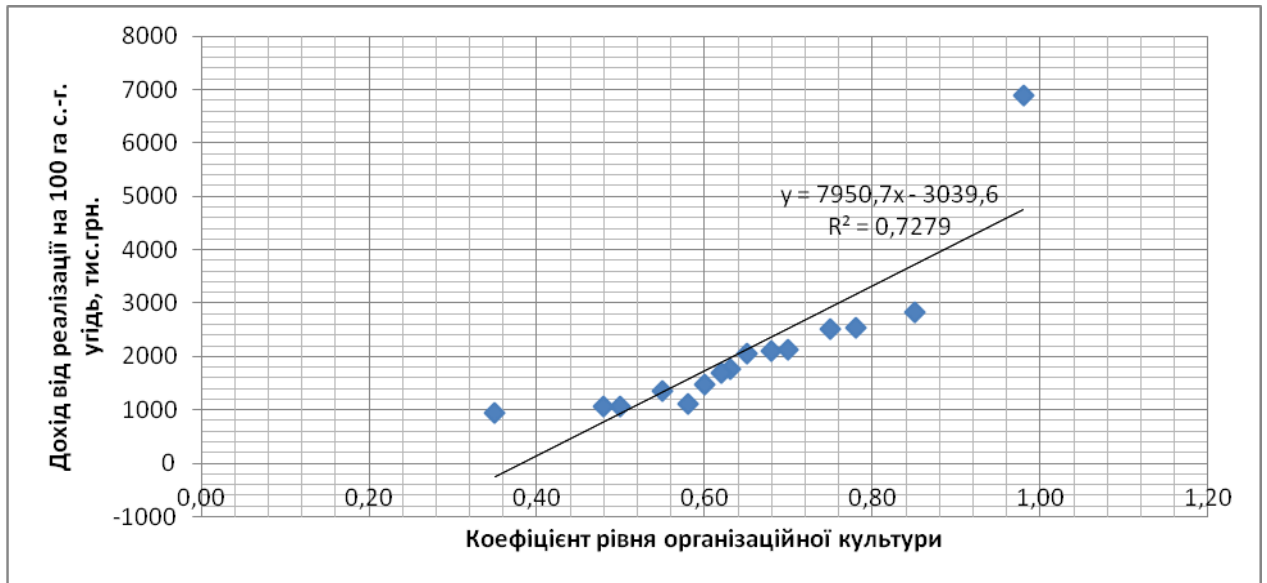


Рис. Ж.3. Кореляційна залежність впливу рівня організаційної культури на дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

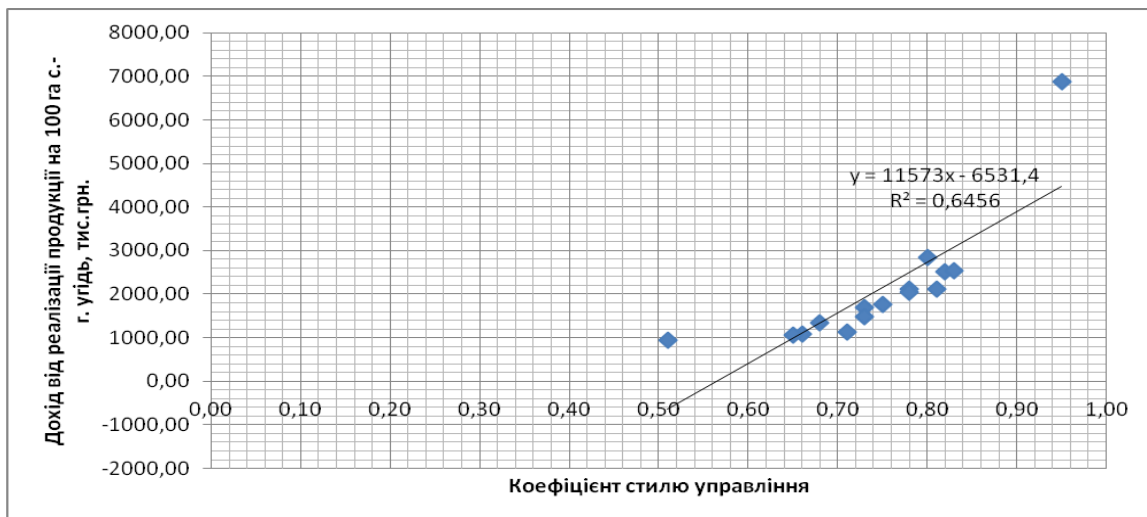


Рис. Ж.4. Кореляційна залежність впливу коефіцієнта стилю управління на результативний показник діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області

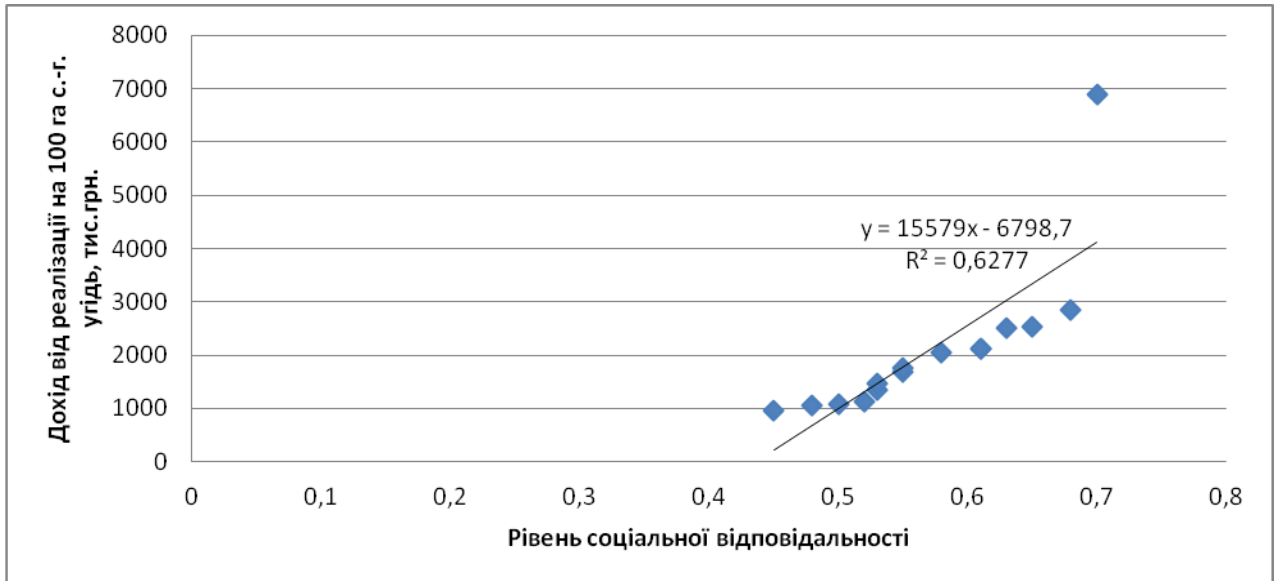


Рис. Ж.5. Вплив рівня соціальної відповідальності на рівень доходу від реалізації продукції на 100 га с.-г. угідь

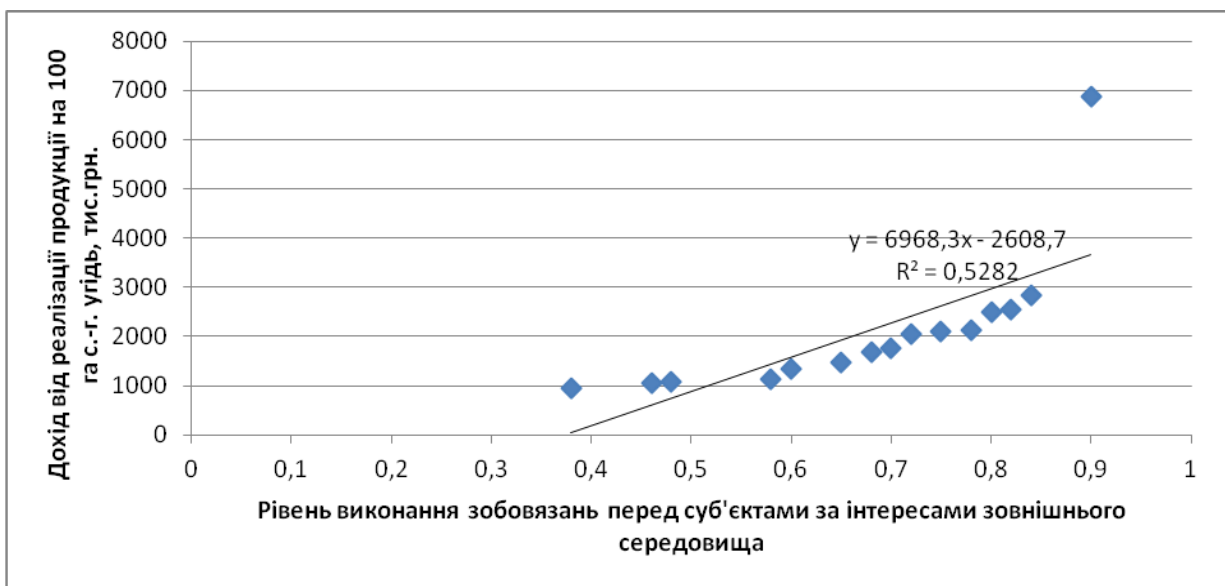


Рис. Ж.6. Залежність результативного показника діяльності підприємства від рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища

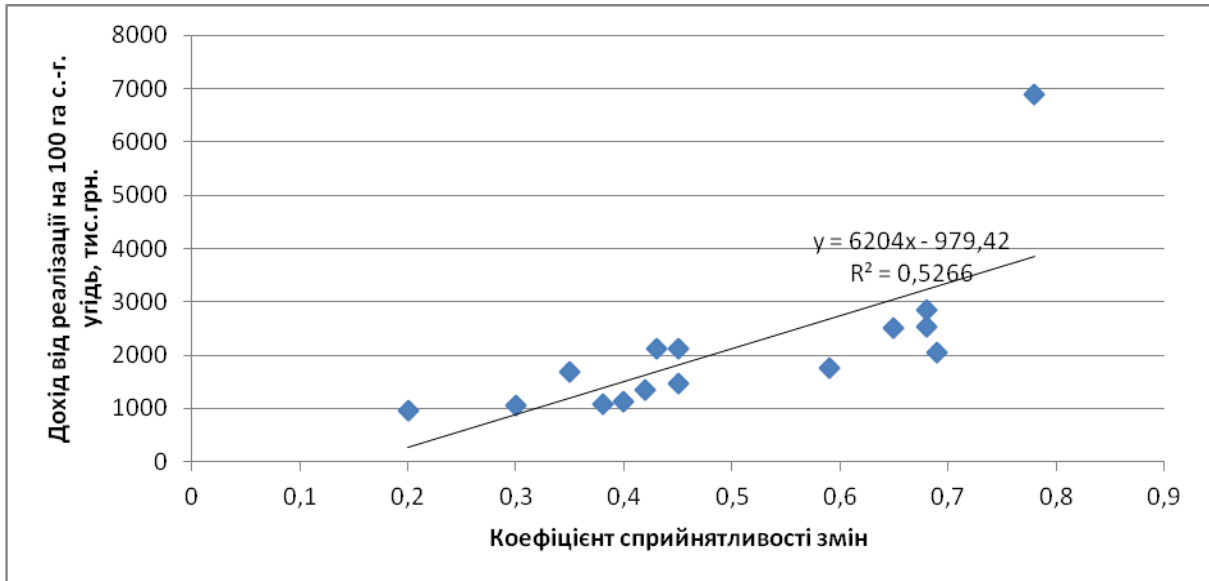


Рис. Ж.7. Залежність результативного показника діяльності від рівня сприйнятливості змін в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

Додаток 3

Таблиця 3.1

Оцінка фінансової та господарської діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області, 2016 р.

№	Підприємства	РГД	РФД	РФГД
1	ДП "Київська Русь"	31115,8	-9878,94	21236,86
2	ДП "Лан"	8909,9	-5145,3	3764,6
3	ДП "Колос"	3857,8	-3927,42	-69,62
4	ТОВ ім. Кравченка	8537	-8757,96	-220,96
5	ТОВ "Жоравське"	2293,5	-293,4	2000,1
6	ДП "Богданівське"	-20650,2	-4089,42	-24739,6
7	ТОВ АФ "Дружба"	-1348,1	-1161,52	-2509,62
8	ТОВ "Нова Україна"	48685,5	-14780,6	33904,92
9	ТОВ "Годунівське"	930	48,22	978,22
10	ТОВ "Агрістейт"	-7558,7	-1922,98	-9481,68
11	ПАТ "Яготинське"	2069,3	-541,08	1528,22
12	ТОВ "Нива України"	9547,3	-1445,2	8102,1
13	ТОВ Причиське	642	-7745,56	-7103,56
14	ТОВ АФ Яготинська	14326,5	-3766,62	10559,88
15	ТОВ "Деметра"	3016,5	-1020,29	1996,21

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних підприємств Яготинського району Київської області

Таблиця 3.2

Матриця можливих варіантів розвитку сільськогосподарських підприємств

Результат господарської діяльності	Результат фінансової діяльності		
	РФД \leq 0	РФД \approx 0	РФД \geq 0
РГД \geq 0	Залучення позикових коштів 1	Скорочення використання позикових коштів 4	6
	Нарощення темпів обороту	Реалізація інвестиційного проекту в залежності від темпів зростання обороту	
РГД \approx 0	Рентабельність зростає швидше за оборот 7	Реалізація інвестиційного проекту в залежності від темпів зростання виробництва	5
	Оборот зростає швидше за рентабельність	Використання позикових коштів 2	
РГД \leq 0	Дезінвестиції Фінансова підтримка держави або материнської компанії Дроблення підприємства 9	8	3

Додаток К

Таблиця К.1

Показники результативності виробничої підсистеми сільськогосподарських підприємств

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
P1	795,02	0,93	3,85	1,63
P2	866,25	0,66	4,1	1,44
P3	699,38	0,59	1,56	1,49
P4	1040,59	0,29	6,72	1,17
P5	393,26	0,12	6,55	1,51
P6	872,19	0,44	6,75	1,25
P7	581,41	0,39	10,11	1,45
P8	1217,57	0,26	6,46	1,19
P9	875,38	0,16	14,27	1,15
P10	779,92	0,56	12,29	1,19
P11	958,51	0,43	6,76	1,11
P12	79,8	0,35	5,0	1,30
P13	677,2	0,25	6,43	1,59
P14	897,25	0,58	1,06	1,25
P15	462,11	0,62	7,11	1,83

Таблиця К.2

Зміна результативних показників діяльності досліджуваних підприємств залежно від рівня результативності управління системними змінами

Групи господарств за рівнем результативності управління системними змінами	Кількість підприємств у групі, од.	Рівень результативності управління в середньому по групі господарств	Дохід від реалізації з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Вартість валової продукції з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Рівень рентабельності, %
0,54 - 0,81	4	0,69	1502,96	772,55	32,44
0,82 - 1,10	6	0,91	1943,34	771,39	36,13
1,11 - 1,38	5	1,25	2771,39	695,45	41,63

Таблиця К.3

Рівень результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах Яготинського району Київської області

№	Підприємство	Виробнича		Менеджменту		Фінансово-економічна		Марке-тингова		Соціальна		Інтегральний рівень результативності
		Вагові коефіцієнти	0,2	Зважені коефіцієнти	0,2	Зважені коефіцієнти	0,2	Зважені коефіцієнти	0,1	Зважені коефіцієнти	0,3	
1	ДП "Київська Русь"	0,60	0,12	0,86	0,17	1,13	0,23	0,53	0,05	1,26	0,38	0,95
2	ДП "Лан"	0,44	0,09	0,59	0,12	0,85	0,17	0,27	0,03	0,50	0,15	0,55
3	ДП "Колос"	0,80	0,16	0,32	0,06	0,86	0,17	0,29	0,03	1,37	0,41	0,84
4	ТОВ ім. Кравченка	0,71	0,14	0,49	0,10	2,33	0,47	0,46	0,05	1,51	0,45	1,20
5	ТОВ "Жоравське"	0,97	0,19	0,77	0,15	0,54	0,11	0,59	0,06	0,91	0,27	0,79
6	ДП "Богданівське"	0,41	0,08	0,49	0,10	0,75	0,15	0,43	0,04	0,87	0,26	0,63
7	ТОВ АФ "Дружба"	0,74	0,15	0,73	0,15	1,27	0,25	0,59	0,06	0,66	0,20	0,80
8	ТОВ "Нова Україна"	0,90	0,18	0,92	0,18	1,61	0,32	2,26	0,23	1,23	0,37	1,28
9	ТОВ "Годунівське"	1,41	0,28	0,64	0,13	1,25	0,25	0,59	0,06	0,69	0,21	0,92
10	ТОВ " Агрістейт"	0,89	0,18	0,59	0,12	1,58	0,32	0,38	0,04	0,82	0,25	0,89
11	ПАТ "Яготинське"	0,51	0,10	0,33	0,07	1,28	0,26	0,80	0,08	0,92	0,27	0,78
12	ТОВ "Нива України"	1,05	0,21	1,04	0,21	1,33	0,27	1,41	0,14	1,20	0,36	1,18
13	ТОВ Причиське	0,70	0,14	0,54	0,11	4,27	0,85	0,45	0,04	0,51	0,15	1,30
14	ТОВ АФ Яготинська	0,88	0,18	2,03	0,41	0,56	0,11	0,52	0,05	0,90	0,27	1,02
15	ТОВ "Деметра"	0,77	0,15	0,53	0,11	3,07	0,61	0,83	0,08	0,84	0,25	1,21

Додаток Л



Яготинська районна державна адміністрація
Управління агропромислового розвитку

вул. Пирятинська, 1, м. Яготин, Київська область, 07700 тел. / факс (04575) 5-56-62
 E-mail: yago_apr@ukr.net, код ЄДРПОУ 00731844

24.06.2016 р № 39

Д О В І Д К А

**Про практичне використання в діяльності управління АПР
 Яготинської РДА наукових результатів дисертаційного дослідження
 Нікітченко Тетяни Олександрівни на тему
 «Управління системними змінами стратегічного розвитку
 сільськогосподарських підприємств»**

Аграрний сектор проходить важливий етап свого розвитку і є однією з ключових галузей економіки України. Сільськогосподарські підприємства, як ніколи, націлені на інтенсивний розвиток та ефективну діяльність. В цьому контексті ключовим моментом є формування стратегії їх розвитку та побудова раціонального алгоритму управління системними змінами на етапах її реалізації.

Основні висновки і пропозиції подані Нікітченко Тетяною Олександрівною є цінними з теоретичної та практичної точки зору. Особливої уваги заслуговує запропонована автором система управління змінами та її місце у в загальній системі управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

Управління агропромислового розвитку Яготинської РДА підтверджує, що результати проведеного дисертаційного дослідження Нікітченко Тетяни Олександрівни використовуються в практичній діяльності аграрними підприємствами району та управлінням аграрного розвитку району.

Начальник управління АПР



В.І.Малюга

Додаток М

«21» червня 2016 р.
№37

ДОВІДКА

**Про практичне використання в діяльності
ТОВ «Годунівське» Яготинського району Київської області
Нікітченко Тетяни Олександрівни на тему
«Управління системними змінами стратегічного розвитку
сільськогосподарських підприємств»**

Сільськогосподарські підприємства функціонують у динамічному зовнішньому середовищі в якому для виживання і розвитку важливо мати високий рівень конкурентоспроможності . Успішне досягнення даного рівня можливе за умови дотримання розробленого плану розвитку , основу якого складають постійні зміни . Запропонована автором модель управління змінами передбачає послідовність етапів по впровадженню необхідних заходів для реалізації обраної стратегії розвитку . При цьому значна увага надається подоланню опору змінам з боку працівників підприємства .

Вважаємо , що наукове дослідження Нікітченко Тетяни Олександрівни є цінним з теоретичної та практичної точки зору та підтверджуємо , що його результати використовуються в практичній діяльності товариства .

Виконавчий директор
ТОВ «Годунівське» С.Ф. Коцюбайло



Додаток Н

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Яготинська»

Юридична адреса: 07700 м.Яготин, вул.Незалежності,буд.34, Яготинський район, Київська область
Тел./факс (04575) 5-30-64
Р/р 26001500080475 в ПАТ «Креді Агріколь Банк » МФО 300614
код ЄДРПО 32395455; ПІН 323954510252; Свідоцтво 200119008

« 29 » червня 2016 р.
№ 49

Національний університет біоресурсів
і природокористування України

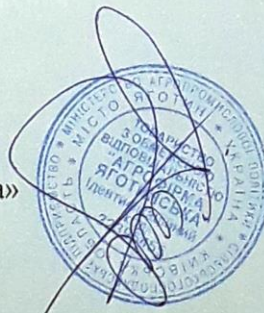
ДОВІДКА

Про практичне використання в діяльності
ТОВ «Агрофірма Яготинська» наукових результатів
дисертаційного дослідження
Нікітченко Тетяни Олександрівни на тему
«Управління системними змінами стратегічного розвитку
сільськогосподарських підприємств»

Розвиток сільськогосподарських підприємств проходить при наявності значної кількості проблем. Для підприємств важливо визначити ціль діяльності та свої можливості. Обрання вірного напрямку розвитку залежить, в тому числі, від ефективного розподілу ресурсів. Це дозволить досягти поставленої мети та вийти на новий рівень розвитку.

Основні результати та пропозиції надані Нікітченко Тетяною Олександрівною, щодо формування раціональної виробничої структури підприємства та алгоритм обґрунтування вибору напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агрофірма Яготинська» схвалені та прийняті до впровадження.

Директор
ТОВ «Агрофірма Яготинська»



О.О.Бугай