

6. *Sabluk, P. T.* (2011). «Basic directions of improvement of the state agrarian policy in Ukraine». *Ekonomika APK*. no 5. pp. 3–16.
7. *Mesel'-Veselyak, V. Ya. and Fedorov, M. M.* (2016). «Strategic directions of development of the agrarian sector of the Ukrainian economy». *Ekonomika APK*. no 6. pp. 37–49.
8. *Sil's'ke gospodarstvo Ukrainy` 2017. Staty'sty`chny`j zbirny`k.* [Agriculture of Ukraine 2017. Statistical collection]. (2018). Kiev. Ukraine.

**Abstract.**

**Riznychenko O. A. Forming the algorithm of selection of strategic actions on the development of agricultural enterprises in globalization conditions.**

**Introduction.** The key to the company economic development is the implementation of its own strategy. Such a strategy must be well-planned and facilitates rapid response to changes in the external environment. Developing an appropriate strategy, taking into account the processes of globalization and diversification of the economy, contribute to the achievement of the established goals of the agricultural enterprise.

**The purpose** of the article is to investigate theoretical and practical aspects of forming a strategy for the development of agricultural enterprises.

**Results.** It is noted that strategic planning is the main tool for forming enterprise development strategy. An expert survey of 25 specialists was conducted to determine the importance of strategic planning in the activities of agricultural enterprises. The strategic documents of the regional and district levels have been evaluated. An ambiguous attitude towards strategic planning has been identified. The necessity of creation of Centers for strategic development support of agricultural enterprises is substantiated. The tasks of a Center for strategic development support of agricultural enterprises have been identified. The scheme of construction of the information-analytical system of the Center for strategic development support of agrarian enterprises is offered. The method of the comparative competitive profile formation for the choice of development strategy is offered. The possibility of changing and supplementing the indicators of the methodology for the analysis is made. An algorithm for selecting strategic actions is proposed. The algorithm includes a balanced scorecard and quantification procedures.

**Conclusions.** The evaluation made it possible to establish a positive attitude of specialists to strategic planning. The necessity of the Center for strategic development support creation of agricultural enterprises is substantiated. Centralized collection, synthesis and coordination of strategic information will help to increase the level of validity of the strategic actions choice for agricultural enterprises development in the context of globalization.

**Key words:** development, strategy, agrarian production, agrarian enterprises, economic growth, efficiency, algorithm.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Різниченко О. А. Формування алгоритму вибору стратегічних дій щодо розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 38-43.

Riznychenko O. A. Forming the algorithm of selection of strategic actions on the development of agricultural enterprises in globalization conditions. Actual problems of innovative economy. 2019. No 1, pp. 38-43.



УДК 631.1.016

**СЕНЧУК І. І. кандидат юридичних наук, доцент, Харківський національний технічний  
університет сільського господарства імені Петра Василенка (м. Харків, Україна)**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ  
СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ**

**Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу.**

**Вступ.** Агрпроміслове виробництво у значній мірі впливає на економіку країн. Необхідність адаптації до впливу зовнішнього середовища змушує підприємства агропромислового сектору впроваджувати організаційні зміни. Це вимагає розроблення відповідних механізмів та систем управління.

**Метою** статті є розроблення теоретико-методологічних засад формування механізму управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу.

**Результати.** Обґрунтовано доцільність використання стратегії організаційних змін. Запропоновано механізм стратегічного управління змінами в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Об'єктом управління визначено процес здійснення організаційних змін. Охарактеризовано принципи формування механізмів управління організаційними змінами (раціональність, ефективність та збереження організаційної і структурної цілісності суб'єкта аграрного бізнесу). Визначено ключові шляхи здійснення організаційних змін. Здійснено статистичне групування

## Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів учасників економічних відносин

аграрних підприємств Харківської області. Розраховано рівень розвитку потенціалу організаційних змін підприємств. Здійснено прогноз динаміки означених показників діяльності підприємств. Результатом функціонування запропонованого механізму управління організаційними змінами є досягнення певного стану підприємства. Цей стан оцінювався через систему керованих та некерованих показників і параметрів. Виявлено ключовий фактор прискорення здійснення організаційних змін – зрушення в ціновій кон'юнктурі цільових ринків збуту. Ключовий фактор уповільнення здійснення організаційних змін – інституційний та регуляторний вплив держави.

**Висновки.** Використано аналітичний підхід до формування механізму управління організаційними змінами аграрних підприємств. Даний механізм сприятиме зростанню ефективності діяльності та тривалості життєвого циклу підприємства. Запропоновано спосіб інтеграції систем управління змінами в організаційну структуру управління підприємства.

**Ключові слова:** механізм, суб'єкти аграрного бізнесу, потенціал організаційних змін, стратегії управління організаційними змінами, стратегічне планування.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Виключне значення агропромислового виробництва для розвитку національної економіки, формування та реалізації її експортного потенціалу, негармонійне функціонування внутрішнього ринку агропродовольчої продукції, активізація участі держави в процесах міжнародної економічної інтеграції, зрушення в концентрації та спеціалізації, масштабах та розмірах підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу створюють виклики для здійснення адаптаційних зрушень в управлінні їх діяльності. При цьому процес адаптації до викликів зовнішнього середовища пов'язаний зі здійсненням організаційних змін у функціональних сферах діяльності підприємств та об'єднань агропромислового виробництва. В свою чергу, управління процесом здійснення організаційних змін має відповідати критеріям раціональності, ефективності та забезпечувати отримання адекватних вирішенню завдань економічного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Останнє вимагає створення відповідних механізмів та систем управління, що передбачає теоретичне, методичне та прикладне обґрунтування принципів та інструментарію їх створення, функціонування та інтеграції в систему менеджменту суб'єкта аграрного бізнесу. Вказане складає сутність важливої наукової проблеми та зумовлює вибір теми дослідження, наукову новизну і практичне впровадження отриманих результатів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці чисельних вчених, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, І. Мазур, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова тощо. Оцінюванням ефективності організаційних змін присвячено праці таких авторів: Л. М. Божко, В. В. Варфаловська, Т. З. Гвініашвілі, Н. В. Горбатовська, Т. В. Гринько,

М. М. Кошевий, М. Н. Кучер, Т. Ю. Лісович, Б. З. Мільнер, О. О. Удалих, І. М. Чернявська.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні методологічних засад формування механізму управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація механізму управління організаційними змінами в систему управління змінами з подальшою інтеграцією цієї системи в менеджмент суб'єкта аграрного бізнесу передбачає виконання низки процедур. В дослідженні обґрунтовано доцільність використання стратегії організаційних змін в якості цілісного інструменту управління основною діяльністю підприємства. Слід зазначити, що підпорядкування стратегії організаційних змін загальній стратегії розвитку підприємства-суб'єкта дозволяє узгоджувати функціональні політики його діяльності. Вказаний процес потребує певної формалізації процедур управління, що вимагає наукового пророблення побудови відповідного механізму стратегічного управління (рис. 1). Управлінська процедура в стратегічному менеджменті організаційних змін суб'єкта аграрного бізнесу розглядається в якості основного інструменту впливу менеджменту підприємства як керуючої системи або суб'єкта управління на структурні та функціональні параметри та характеристики діяльності підприємства як об'єкта управління або керованої системи.

При побудові архітектури механізму стратегічного управління організаційними змінами в якості суб'єкта управління ідентифіковано, безпосередньо, менеджмент підприємства, як сукупність органів управління та посадових осіб, наділених певними повноваженнями та відповідальністю, які прагнуть досягнення визначених цілей. В якості об'єкта управління визначений процес здійснення організаційних змін, а в якості інструментів управління розглянута послідовність процедур генерування, імплементації та

**Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів  
учасників економічних відносин**

<p>коригування цієї стратегії в її органічному зв'язку з тактикою дій підприємства. В свою чергу, встановлено, що під механізмом стратегічного управління організаційними змінами слід розуміти систему цілей, аналітичних, організаційних та управлінських процедур, інструментів, засобів та</p>	<p>важелів впливу суб'єкта управління, як керуючої системи, на об'єкт управління, в даному випадку відповідну діяльність, яка здійснюється в певному стратегічному напрямі, орієнтованих на раціональне досягнення встановлених економічних результатів цієї діяльності.</p>
--	--



**Рис. 1. Механізм стратегічного управління змінами в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу**

Імплементація вказаного механізму стратегічного управління в практиці менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу передбачає наявність певного потенціалу змін. В дослідженні ідентифіковано, що ключовими шляхами здійснення змін, орієнтованих на підвищення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, аграрних підприємств, є зрушення в обсягах виробництва продукції та товарній спеціалізації підприємства. Відповідно, ключовими керованими параметрами його діяльності в цьому контексті є вартість основних засобів, рівень забезпеченості оборотними засобами, раціональність організаційної структури та рівень кваліфікації

персоналу, які мають бути достатніми для здійснення запланованих організаційних змін та тривалого отримання економічних ефектів, розмір яких є адекватним завданням стабільного економічного зростання. В цьому контексті в дослідженні було виконане статистичне групування аграрних підприємств Харківської області, результати якого дозволили з'ясувати рівень розвитку потенціалу організаційних змін, орієнтованих на зрушення в обсягах виробництва та товарній спеціалізації (табл. 1). Інтерпретація результатів цієї частини дослідження дозволили стверджувати, що не більше 5 % аграрних підприємств Харківської області мають високий потенціал щодо здійснення

**Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів  
учасників економічних відносин**

організаційних змін, спрямованих на зрушення в обсягах виробництва та товарній спеціалізації, а майже 40 % є здатними

реалізовувати лише реактивні стратегії управління змінами у вказаному напрямі.

Таблиця 1

**Групування аграрних підприємств за рівнем розвитку потенціалу організаційних змін, спрямованих на зрушення в обсягах виробництва та товарній спеціалізації (Харківська обл., 2017 р.)**

Категорія за рівнем розвитку потенціалу змін	Комбінація показників (вартість основних засобів / забезпеченість оборотними засобами / раціональність організаційної структури / рівень кваліфікації персоналу)	Кількість підприємств у групі, одиниць	Питома вага групи у виборці, %
Високий	високий	11	4,89
	високий		
	високий		
	достатній		
Достатній	середній	56	24,89
	високий		
	середній		
Задовільний	достатній	71	31,56
	середній		
	низький		
	низький		
Низький	достатній	87	38,67
	низький		
	середній		
	низький		
Разом по виборці		225	100,00

Результатом функціонування механізму управління організаційними змінами є досягнення певного стану підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, який характеризується системою керованих та некерованих

показників (індикаторів) та параметрів (табл. 2). Запропонований підхід спрощує прийняття рішень щодо здійснення організаційних змін в процесі діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Таблиця 2

**Прогноз динаміки керованих показників діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу при реалізації стратегій управління організаційними змінами\***

Характер змін	Керовані показники діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу	Відносна зміна показників діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу при реалізації різних стратегій управління змінами («+» – збільшення, «-» – зменшення), % протягом періоду здійснення змін	
		проактивна стратегія	реактивна стратегія
Зрушення в галузевій спеціалізації	Обсяг виробництва продукції рослинництва	21,5	44,3
	Обсяг виробництва продукції тваринництва	79,55	-30,1
Зрушення в товарній спеціалізації	Обсяг виробництва продукції з високим ринковим потенціалом	176,3	4,3
	Обсяг виробництва продукції з низьким ринковим потенціалом	-79,55	-8,6
Зміна позиції в структурі каналів розподілу	Ціна реалізації	88,15	10,75
	Обсяг реалізації	176,3	12,9

\* на прикладі підприємств Харківської області рослинницького напрямку спеціалізації з площею землекористування 1500-2500 га у 2017 р.

Дослідження показали, що ключовим фактором, який прискорює здійснення організаційних змін суб'єктів аграрного бізнесу, є зрушення в ціновій кон'юнктурі цільових ринків збуту основних видів

сільськогосподарської продукції, а фактором уповільнення організаційних змін є інституційний та регуляторний вплив держави. Вказане положення обґрунтовано на основі запропонованого методичного підходу щодо

визначення характеристик та параметрів зовнішнього середовища підприємства з метою встановлення ступеня впливу його факторів на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами.

Опрацьований у вигляді послідовності процедур алгоритм стратегічного управління трансформацією виробничої структури аграрних підприємств ґрунтується на принципі пріоритетності загальної стратегії розвитку підприємства, яка передбачає встановлення глобальних цілей розвитку, над функціональними стратегіями, що досягається за рахунок формалізації стратегії управління організаційними змінами з урахуванням результатів вибору та коригування напряму розвитку підприємства. Вказаний підхід дозволяє ідентифікувати управлінський інструментарій дотримання належного рівня ефективності організаційних змін з урахуванням особливостей менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу, їх організаційної та корпоративної культури, виконавчої дисципліни та збалансованості ланок управління.

**Висновки.** Отже, обґрунтовано концептуальні засади побудови механізму управління організаційними змінами в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу. В основу запропонованої концепції покладено аналітичний підхід до формування механізму управління, згідно якого останній виокремлюється з механізму організаційних змін та є його найбільш значущою складовою в контексті ініціації процесу здійснення змін та ідентифікації суб'єкту і об'єкту управління. При цьому встановлено, що механізм управління організаційними змінами є відкритою системою, орієнтованою на підвищення економічної ефективності та збільшення тривалості життєвого циклу підпри-

ємства. В свою чергу, саме підвищення ефективності та подовження життєвого циклу підприємства визначаються в якості ключових цілей здійснення організаційних змін.

Визначено, що основними принципами формування механізмів управління організаційними змінами є раціональність, ефективність та збереження організаційної і структурної цілісності суб'єкта аграрного бізнесу. При цьому принцип раціональності передбачає дотримання такого способу здійснення змін, який наближував би об'єкт управління до визначеної мети його розвитку у найкоротші строки з найменшими трансформаціями в організації основної діяльності, принцип ефективності передбачає отримання найбільшого ефекту при доцільному рівні витрат в процесі здійснення змін, а принцип збереження організаційної та структурної цінності обумовлює прагнення при прийнятті та реалізації управлінських рішень до відсутності контрпродуктивних зрушень в структурі та організації діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Обґрунтовано структуру механізму управління організаційними змінами та процедури його трансформації в систему управління організаційними змінами. При цьому визначено, що інтеграція систем управління змінами в організаційну структуру управління підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу здійснюється через трансформацію планової, організаційної та ресурсної компонент механізму в функціонал відповідних посадових осіб та підрозділів. В свою чергу, трансформація механізму в систему згідно обґрунтованого в дослідженні підходу до формування структури останнього обумовлює інваріантність залучення підрозділів до виконання специфічних формалізованих функцій управління змінами.

#### Література.

1. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
2. *Фрайлінгер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. СПб. : Книжная палата, 2002. 265 с.
3. *Тарасюк Г. М.* Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.* Житомир: ЖДТУ, 2010. №2(52). С. 287–291.
4. *Ульянченко О. В.* Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки» УААН. К., 2008. 38 с.
5. *Соколова Л. В.* Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: Ав-т дис... д-ра екон. наук: 08.06.01; НАН України. Ін-т ек-ки пром-сті. Донецьк, 2006. 32 с.
6. *Бойко Ю. О.* Конкурентні структури ринків збуту та потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій.* 2015. С. 315-317.
7. *Мандич О. В.* Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. № 1 (07). С. 116-120.
8. *Красноруцький О. О.* Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка.* 2015. № 162. С. 20-31.

**References.**

1. *Ekonomichna ency`klopediya*. [Economic Encyclopedia]. (2002). In *Mocherny`j, S. V.* (ed.). vol. 3. Akade-miya. Kiev. Ukraine.
  2. *Frajlinger, K. and Fisher, I.* (2002). *Upravlenie izmenenijami v organizacii. Kak uspesjno provesti preobrazovan-ija*. [The management of changes in the organization. How to successfully complete the transformation]. Knizh-naja palata. St. Petersburg. Russia.
  3. *Tarasyuk, G. M.* (2010). "Management of changes in the enterprise management system." *Visny`k Zhy`tomu`rs`kogo derzhavnogo texnologichnogo universy`tetu. Ekonomichni nauky`*. no. 2(52). pp. 287-291.
  4. *Ul`yanchenko, O. V.* (2008). *Upravlinnyia resursny`m potencialom v agrarnomu sektori*. [Management of re-sources potential in the agrarian sector]. Abstract of Ph.D. dissertation: 08.00.03; Nacz. nauk. centr «In-t agrar. Ekonomiky`» UAAN. Kiev. Ukraine.
  5. *Sokolova, L. V.* (2006). *Organizacijno-ekonomichne zabezpechennya adaptaciyi pidpry`yemstvo do nevy`znachenosti biznes-seredovy`shha*. [Organizational and economic support of adaptation of enterprises to the uncertainty of the business environment]. Abstract of Ph.D. dissertation. 08.06.01; NAN Ukrayiny`. In-t ekonomiky` prom-sti. Donetsk. Ukraine.
  6. *Boyko, YU. O.* (2015). «Competitive structures of sales markets and the state of competition of industrial enterprises». *Teoriya i praktyka rozvytku ahropromycolovoho kompleksu ta cil`c`kykh terytoriy*. pp. 315-317.
  7. *Mandyh, O. V.* (2017). Strategies for competitive development of agrarian enterprises. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz`koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. no 1 (07), pp. 116-120.
  8. *Kracnoruts`kyi, O. O.* (2015). «Databases of the development of the market of market for the production of agricultural enterprises». *Visnyk HNTUSG. Ekonomichni nauky*. no 162, pp. 20-31.
- 

**Abstract.**

**Senchuk I. I. The mechanism of managing organizational changes in the activities of agribusinesses.**

**Introduction.** Agro-industrial production has a significant impact on the economies of the countries. The need for adaptation to the environmental impact is forcing enterprises of the agro-industrial sector to make organizational changes. This requires the development of appropriate mechanisms and management systems.

**The purpose** of the article is to develop theoretical and methodological foundations for forming a mechanism for managing organizational changes in the activities of agribusiness entities.

**Results.** The expediency of using the organizational change strategy is substantiated. A mechanism for strategic change management in the activity of agrarian business entity is proposed. The process of organizational change is defined as an object of management. The principles of organizational changes management mechanisms formation (rationality, efficiency and preservation of organizational and structural integrity of the subject of agrarian business) are characterized. Key ways of implementing organizational change are identified. Statistical grouping of agrarian enterprises of Kharkiv region is carried out. The level of potential development of enterprises organizational changes is calculated. The forecast of the specified indicators dynamics of enterprises activity is made. The result of the functioning of the proposed mechanism for managing organizational change is to achieve a certain state of the enterprise. This condition was evaluated through a system of managed and unmanaged metrics and parameters. A key factor in accelerating organizational change - a shift in the price environment of target markets - has been identified. A key factor in slowing down organizational change is the institutional and regulatory influence of the state.

**Conclusions.** An analytical approach to forming a mechanism for managing organizational changes in agricultural enterprises was used. This mechanism will help to increase the efficiency of the activity and the life cycle of the enterprise. This mechanism will help to increase the efficiency of the activity and the life cycle of the enterprise. A method of integrating change management systems into the organizational structure of enterprise management is proposed.

**Key words:** mechanism, subjects of agrarian business, potential of organizational changes, strategies of manage-ment of organizational changes, strategic planning.

---

Стаття надійшла до редакції 18.01.2019 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 43-48.

Senchuk I. I. The mechanism of managing organizational changes in the activities of agribusinesses. Actual problems of innovative economy. 2019. No 1, pp. 43-48.

