

## **Abstract.**

### **Stepanenko S.V. The role of value added tax in the budget revenues formation and its effectiveness.**

*The article is devoted to the study of value added tax, its functions and role in budgeting. The advantages and disadvantages of the investigated tax are considered. The mechanisms for calculating VAT are analyzed. The structure of tax revenues to the budget is analyzed. A certain role of VAT in the consolidated budget of Ukraine in dynamics is analyzed. The structure analysis of receipts for goods imported into Ukraine, produced in Ukraine and budget compensation has been done. The dynamics of VAT revenues by structure is calculated. The VAT performance indicators have been calculated. The content and purpose of tax benefits are considered, their effectiveness is determined. The increasing directions the VAT collection efficiency are proposed: differentiation of tax rates for certain groups of goods and an individual approach to the entities in terms of budget compensation, depending on the amount of added value created.*

**Key words:** *indirect taxes, value added tax, budget, gross domestic product, tax benefits, VAT refunds.*

**УДК 338.43:631.11**

## **ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**ВЛАСЕНКО Т.А., К.Е.Н., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стратегічні зміни є одним із основних інструментів зростання ефективності функціонування підприємства в сьогоденних умовах, адже створюються позитивні передумови для підвищення якості управлінських рішень, які сприяють зростанню ефективності виробництва. У свою чергу, швидке зростання інтересу до стратегічних змін призводить до необхідності оцінювання готовності підприємства до їх здійснення та прогнозування економічної ефективності перетворення елементів системи. Тому, враховуючи необхідність гнучкого реагування на швидкоплинні ринкові чинники та відповідно важливість реалізації стратегічних змін на сучасних промислових підприємствах, особливого значення набувають концептуальні аспекти оцінки готовності підприємства до стратегічних змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема оцінки готовності підприємства до проведення змін присвятили свої наукові праці такі вчені, як: І. Адізес, Н. Беляєва, М. Буднік, О. Гусева, Л. Єрмоленко, О. Замишляєв, Д. Коєн, П. Куліков, Н. Курилова, О. Сергієнко, М. Фаєрман, Е. Фламгольц тощо. Але, незважаючи на велику кількість досліджень в частині організаційних перетворень у діяльності підприємств, більшість робіт в цій сфері концентрується на поєднанні різних способів застосування методів аналізу ефективності функціонування на основі певної сукупності коефіцієнтних показників.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в визначенні рівня готовності підприємств сільськогосподарського машинобудування до стратегічних змін відповідно до розробленої методології.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В науковій літературі поняття «готовність» визначається як стан схильності суб'єкта до чого-небудь [1, с. 32]. Деякі вчені акцентують увагу, що готовність трактується як певна активність і відносять її до певної ситуації або умов [2, с. 77]. На сьогоднішній день існують також праці вчених, які займалися оцінкою і аналізом потенціалу підприємства, який доступний до використання. Наприклад, Н. Казакова в контексті визначення готовності займалася питаннями фінансового аналізу підприємства [3]. Російські вчені А. Калініна та Н. Войтоловський присвятили свої праці дослідженню діагностики та визначенню потенціалу підприємства [4]. Е. Волишнюк робив в своїх працях акцент на реалізації процесу диверсифікації та пропонував наступні вимоги: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконання стратегії; формування або перегляд бюджетів; пов'язування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні і досягнення поставлених цілей; створення робочого оточення і корпоративної культури; забезпечення лідерства, необхідного для реалізації стратегії; встановлення відповідних процедур; введення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку і вдосконалення [5].

Досить цікавою є точка зору стосовно визначення готовності підприємства до проведення змін В. Трубочанина та М. Мальчика, які запропонували наступну модель готовності підприємства до змін:

– аналіз організаційного потенціалу підприємства, який дозволяє оцінити ефективність роботи управлінського апарату підприємства;

– аналіз і дослідження використання основних засобів підприємства в динаміці. Критерієм даного етапу є позитивна тенденція ефективності використання «виробничого потенціалу», що буде вказувати на стабільний розвиток підприємства в процесі впливу чинників зовнішнього середовища;

– аналіз забезпеченості підприємства висококваліфікованим персоналом, який дозволить в разі потреби збільшити його завантаження або провести перекваліфікацію в найкоротші терміни;

– аналіз інвестиційного потенціалу підприємства, який є обов'язковим до проведення на випадок нестачі власних коштів підприємства і подальшого залучення сторонніх ресурсів;

– аналіз інноваційного потенціалу, який полягає в аналізі кількості впроваджених технологій, продуктів, раціоналізаторських пропозицій. Даний аналіз дозволяє дати оцінку, наскільки раціонально підприємство використовує свої можливості для розвитку [6].

Даний підхід до аналізу готовності підприємства до проведення змін можна вважати ефективним, але його недолік полягає в тому, що межі критеріїв оцінки визначені не досить чітко і вимагають подальшого опрацювання. Окрім цього, для проведення аналізу на більш конструктивному і високому рівні з урахуванням усіх особливостей підприємства необхідно більш точно визначити досліджувані показники.

Більш точний підхід до визначення оцінки готовності підприємства до змін пропонує А. Сергієнко. У своїй роботі [7] він розробив «індекс готовності підприємства до постановки системи стратегічного управління», який представлено 3-ма субіндексами – фінансові передумови, операційні передумови, стратегічні передумови. Перевагами даної моделі є закінченість і простота. В якості недоліку можна назвати обмеженість застосування: тільки для одного з видів змін - переходу на стратегічне управління.

Отже, важливим напрямом оцінки готовності підприємства до стратегічних змін також є визначення фінансової спроможності їх проведення, яку запропоновано визначати за допомогою методу доцільності витрат. Даний метод передбачає кількісну оцінку шляхом ідентифікації потенційних областей ризику. Використання даного методичного забезпечення дозволить не тільки оцінити фінансову стійкість підприємства, але й виявити його потенційні зони ризику. Поетапність використання методу аналізу доцільності витрат передбачає певну послідовність, яка детально представлена у табл. 1.

**Поетапність використання методу  
аналізу доцільності витрат (узагальнено на основі [8])**

<b>Етап</b>	<b>Розрахунок показника</b>	<b>Формули</b>	<b>Пояснення</b>	
1. Аналіз показників фінансової стійкості	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	$\pm OWC =$ $=WC - S$ $WC =$ $=SOF - I$	WC – наявні власні оборотні коптти; S – загальна величина запасів і витрат; де SOF – джерела власних коштів; I – основні коптти і вкладення	
	Надлишок або нестача власних, довго- і середньострокових позикових коштів формування запасів і витрат		$\pm LTB = (WK + LMTB) - S$	LMTB - довго- і середньострокові позикові коптти
	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат		$\pm TMS = (WK + LMTB + SBF) - S$	де SBF – короткострокові кредити і позикові коптти
2. Визначення трикомпонентного показника фінансової стійкості	Розрахунок трикомпонентного показника фінансової стійкості	$FS =$ $\{ FS(\pm OWC),$ $FS(\pm LTB),$ $FS(\pm TMS) \}$	$FS(x) = 1,$ якщо $x \geq 0$ $FS(x) = 0,$ якщо $x < 0$	
3. Обґрунтування області фінансової стійкості	Область абсолютної стійкості (підприємство має достатні обсяги власних коштів та характеризується відсутністю ризику інвестування коштів у персонал)		$FS =$ (1,1,1)	якщо $\pm OWC \geq 0, \pm LTB \geq 0, \pm TMS \geq 0$
	Область нормальної стійкості (підприємство має можливість покривати основну частину витрат за рахунок власних коштів, тобто спостерігається низький рівень ризику інвестування коштів у персонал)		$FS \approx$ (1,1,1)	якщо $\pm OWC \approx 0, \pm LTB \approx 0, \pm TMS \approx 0$
	Область нестійкого стану (підприємство має дефіцит джерел формування запасів і покриття витрат, його діяльність характеризується середнім рівнем ризику інвестування у персонал)		$FS =$ (0,1,1)	якщо $\pm OWC < 0, \pm LTB \geq 0, \pm TMS \geq 0$
	Область критичного стану (підприємство через високий ступінь ризику інвестування у персонал має можливість не просто втратити прибуток, а й не покрити повністю своїх витрат)		$FS =$ (0,0,1)	якщо $\pm OWC < 0, \pm \Delta < 0, \pm TMS \geq 0$
	Область кризового стану (підприємство знаходиться на межі банкрутства, тому ризик інвестування у персонал надвисокий)		$FS =$ (0,0,0)	якщо $\pm OWC < 0, \pm LTB < 0, \pm TMS < 0$

Необхідно зазначити, що ідентифікація областей стійкості фінансового стану та визначення рівня фінансової спроможності проведення стратегічних змін були здійснені на 15 підприємствах сільського машинобудування за період з 2014 по 2018 роки. Результати розрахунку трикомпонентного показника подано в табл. 2.

**Результати розрахунку трикомпонентного показника  
на досліджуваних підприємствах**

<i>Досліджувані підприємства</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
1. ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	(1,1,1)	(0,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
2. ПАТ «Харківський тракторний завод»	(0,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
3. ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
4. ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
5. ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	(0,0,0)	(0,0,0)	(0,0,0)	(0,0,1)	(0,0,1)
6. ПАТ «Завод агротехнічних машин»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(1,1,1)
7. ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,0,1)	(0,1,1)
8. ПАТ «Нижинський завод сільськогосподарського машинобудування»	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
9. ВАТ «Коломиясільмаш»	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
10. ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
11. ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)
12. ПАТ «Хмільниксільмаш»	(0,0,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
13. ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
14. ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(1,1,1)
15. ПАТ «Рівнесільмаш»	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

Узагальноючи отримані результати акцентуємо увагу на розподіленні досліджуваних підприємств переважно у трьох областях: області абсолютної стійкості фінансового стану, області нестійкого фінансового стану та області критичного фінансового стану. Так, до області абсолютної стійкості фінансового стану, якій відповідає висока фінансова спроможність проведення стратегічних змін, потрапили такі підприємства: ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») (2014; 2016-2018); ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2014-2018); ПАТ «Завод агротехнічних машин» (2014-2016; 2018); ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» (2014; 2016-2018), ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин» (2014-2017); ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ» (2014-2018) та ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» (2014-2016; 2018).

До області нормальної стійкості фінансового стану потрапили ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» (2015) та ПАТ «Хмільниксільмаш» (2015-2016). Отже, розподілення підприємств за наявною фінансовою спроможністю проведення стратегічних змін представлено в табл. 3.

До області нестійкого фінансового стану та відповідно середньою фінансовою спроможністю до проведення стратегічних змін за результатами проведеного аналізу увійшли: ПАТ «Ельворті»

(ПАТ «Червона зірка») (2015); ПАТ «Харківський тракторний завод» (2015-2018); ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» (2014-2016; 2018). До області кризового стану потрапило тільки одне підприємство ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь» у 2014-2016 рр. Всі інші досліджувані підприємства сільського машинобудування потрапили до області з критичного фінансового стану та низькою фінансовою спроможністю до проведення стратегічних змін.

Таблиця 3

**Розподілення підприємств за наявною фінансовою спроможністю проведення стратегічних змін**

Підприємства	Рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Фінансова спроможність проведення стратегічних змін
Область кризового фінансового стану FS = (0,0,0)	2014					+											Дуже низька (0,01 – 0,2)
	2015					+											
	2016					+											
	2017																
	2018																
Область критичного фінансового стану FS = (0,0,1)	2014		+		+					+							Низька (0,21 – 0,4)
	2015				+					+	+						
	2016				+					+	+						
	2017				+	+	+	+		+				+	+	+	
	2018				+	+				+				+	+	+	
Область нестійкого фінансового стану FS = (0,1,1)	2014							+									Середня (0,41 – 0,6)
	2015	+	+					+									
	2016		+					+									
	2017		+														
	2018		+					+									
Область нормальної стійкості фінансового стану FS ≈ (1,1,1)	2014																Висока (0,61 – 0,8)
	2015										+			+			
	2016													+			
	2017																
	2018																
Область абсолютної стійкості фінансового стану FS = (1,1,1)	2014	+		+			+			+	+	+		+	+	+	Дуже висока (0,81–1)
	2015			+			+					+		+	+		
	2016	+		+			+				+	+		+	+		
	2017	+		+					+		+	+		+	+		
	2018	+		+			+		+		+	+		+	+		

Слід зазначити, що з метою діагностики організаційної культури було використано типологію, яка запропонована Д. Коулом [9, с. 49]. Він запропонував виділяти бюрократичну, органічну, підприємницьку, партисипативну та адхократичну культуру. Було проведено анкетування персоналу на досліджуваних підприємствах, яким з використанням 5-ти бальної шкали (5 – відповідає відповіді «так», 4 – відповіді «скоріше так, чим ні», 3 – «скоріше ні, чим так», 2 – «ні», 1 – «важко відповісти або не знаю») було запропоновано оцінити стан організаційної культури на підприємстві. Запропонована анкета включала 50 тверджень [10], які характеризували окремі елементи культури, а саме: напрямок діяльності підприємства, рішення поточних проблем підприємства, вирішення стратегічної проблеми на підприємстві, лідерство у колективі, трудові процеси на підприємстві, функції й відповідальність, керівництво підприємства, здійснення інтересів окремих людей вищим керівництвом, спілкування й комунікації, інформація й дані. У свою чергу, кожне твердження характеризувало певний тип культури.

Слід акцентувати увагу, що органічна культура розглядає кожного співробітника як самодостатній елемент, взаємодія з яким можлива лише за умови узгодження його інтересів з інтересами підприємства. Пояснюється це високим рівнем згуртованості на підприємстві, що визначає групову думку головним джерелом морального авторитету для членів трудового колективу.

Партисипативна культура орієнтована на взаємодію підлеглих і керівника у формуванні цілей і визначенні ресурсів для їх досягнення. При переважанні даного типу культури на підприємстві спостерігається: активна участь всіх членів колективу в аналізі проблем і перспектив; спільність ціннісних установок; наявність горизонтальних комунікацій між членами команди.

Бюрократична культура передбачає високий рівень офіційної регламентації діяльності персоналу. На підприємстві діє система формальних правил, чітких інструкцій та положень. Організаційна структура проектується в контексті забезпечення максимального зовнішнього контролю та нейтралізації можливих наслідків.

Підприємницька культура орієнтована на високу активність особистості у досягненні цілей, адже ініціатива персоналу є вирішальним фактором успіху підприємства. Адхократична культура передбачає динамічне й творче місце роботи, де працівники готові йти на ризик задля досягнення мети, а лідери вважаються новаторами.

В табл. 4 представлено переважання певного типу організаційної культури на досліджуваних підприємствах. Як видно, на більшості

підприємств переважає бюрократичний тип культури, що підтверджує наявність на підприємствах формальних, чітко структурованих правил, а бажання й інтереси окремих працівників підпорядковуються інтересам підприємства. Партисипативна культура спостерігається на ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» та ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», що вказує на розвинені горизонтальні комунікації між членами відділів, спостерігається достатньо активна участь всіх членів колективу в аналізі проблем і перспектив. Підприємствами з підприємницьким типом культури є ПАТ «Ельворті», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ» та ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин». Це свідчить про ініціативність працівників, врахування їх інтересів. Слід зазначити, що серед досліджуваних підприємств не виявлено переважаючого адхократичного типу культури.

Таблиця 4

**Переважання певного типу організаційної культури  
на досліджуваних підприємствах**

<i>Досліджувані підприємства</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
1. ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	П	П	П	П	П
2. ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	Б	Б	Б	Б	Б
3. ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	О	О	О	О	О
4. ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	Б	Б	Б	Б	Б
5. ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	Б	Б	Б	Б	Б
6. ПАТ «Завод агротехнічних машин»	П	П	П	П	П
7. ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	С	С	С	С	С
8. ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	С	С	С	С	С
9. ВАТ «Коломиясільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б
10. ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	Б	Б	Б	Б	Б
11. ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	П	П	П	П	П
12. ПАТ «Хмільниксільмаш»	О	О	О	О	О
13. ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	П	П	П	П	П
14. ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б
15. ПАТ «Рівнесільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б

*Позначення: Б – бюрократична культура; С – партисипативна культура; О – органічна культура; П – підприємницька культура.*



**Висновки.** Отже, рівень готовності підприємства до стратегічних змін відображає наскільки: персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного курсу змін (здатність до навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці); маневреним є капітал підприємства та мобільність активів, та як швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні ресурси для змін ресурси; наскільки повним є технологічне забезпечення даного процесу; організаційна культура підприємства зорієнтована на «культуру змін». Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то підприємство з високою ймовірністю зможе успішно реалізувати конкретні стратегічні зміни.

В результаті оцінювання було визначено рівні фінансової спроможності підприємств до проведення стратегічних змін, переважання певного типу організаційної культури на досліджуваних підприємствах, що разом з технологічним забезпеченням процесу стратегічних змін та готовністю персоналу до них дозволяють реалізовувати модель нечітких множин для встановлення досліджуваного рівня.

### **Література.**

1. **Халитова И.В.** Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления. *Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук*. Москва: Московский педагогический государственный университет. 2016. 222 с.

2. **Beig L., Mirian M., Ghazi T. & Kharrat M.** A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization. *Passau, Germany, Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*. 2011. P. 74-87.

3. **Казакова Н.А.** Финансовый анализ: учебник и практикум. М.: Издательство Юрайт, 2015. 539 с.

4. Экономический анализ / под ред. **Н.В. Войтоловского, А.П. Калининной, И.И. Мазуровой**. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 548 с.

5. **Вольнышнок Е.М.** Особенности реализации стратегии диверсификации. СПб.: Питер, 2012. 184 с.

6. **Трубчанин В.В., Мальчик М.В.** Результаты анализа готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства с учетом сегментации рынка. *Экономика промышленности*. 2014. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-analiza-gotovnosti-predpriyatiya-k-osuschestvleniyu-diversifikatsii-proizvodstva/viewer>

7. **Сергиенко А.В.** Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей: *автореферат дис. ... кандидата экономических наук*. Москва: Московский педагогический государственный университет. 2012. 24 с.

8. **Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степурина С.О., Ястребова Г.С.** Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 273 с.

9. **Коул Дж.** Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. 352 с.

10. **Власенко Т.А.** Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 406 с.

## References.

1. **Khalitova I.V.** (2016). Organizatsionnaya gotovnost' k izmeneniyam: sotsial'no-upravlencheskiye mekhanizmy i tekhnologiya upravleniya [Organizational readiness for change: social and managerial mechanisms and management technology]. *The dissertation for the degree of candidate of sociological sciences*. Moscow: Moscow State Pedagogical University, p. 222 [in Russian].

2. **Beig L., Mirian M., Ghazi T. & Kharrat M.** (2011). A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization. *Passau, Germany, Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*, pp. 74-87.

3. **Kazakova N.A.** (2015). *Finansovyy analiz* [Financial analysis]. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, p. 539 [in Russian].

4. **Voytolovskogo N.V., Kalininoy A.P., & Mazurovoy I.I.** (Eds.). (2017). *Ekonomicheskyy analiz* [Economic analysis]. 4d. ed. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, p. 548 [in Russian].

5. **Volnyshnok Ye.M.** (2012). *Osobennosti realizatsii strategii diversifikatsii* [Features of the implementation of the diversification strategy]. Saint Petersburg: Piter, p. 184 [in Russian].

6. **Trubchanin V.V., & Mal'chik M.V.** (2014). Rezul'taty analiza gotovnosti predpriyatiya k osushchestvleniyu diversifikatsii proizvodstva s uchetom segmentatsii rynka [The results of the analysis of the enterprise's readiness to diversify production taking into account market segmentation]. *Ekonomika promyshlennosti – Economics of industry*, no. 4. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-analiza-gotovnosti-predpriyatiya-k-osushchestvleniyu-diversifikatsii-proizvodstva/viewer> [in Russian].

7. **Sergiyenko A.V.** (2012). Razrabotka metodicheskogo instrumentariya otsenki gotovnosti operatora svyazi k strategicheskomu upravleniyu na osnove kontseptsii sistemy sbalansirovannykh pokazateley [Development of methodological tools for assessing the readiness of a telecom operator for strategic management based on the concept of a balanced scorecard]. *Abstract of thesis candidate of economic sciences*, Moscow: Moscow State Pedagogical University, p. 24 [in Russian].

8. **Klebanova T.S., Milov O.V., Milev's'kyy S.V., Stepurina S.O., Yastrebova H.S.** (2010). *Obgruntuвання господарських рішень і оцінювання ризиків* [Rationale for business decisions and risk assessment]. Kharkiv: Vyd. KHNEU, p. 273 [in Ukrainian].

9. **Koul Dzh.** (2004). *Upravleniye personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Personnel management in modern organizations]. Moscow: Vershina, p. 352 [in Russian].

10. **Vlasenko T.A.** (2019). *Upravlinnya stratezhichnyimi zminamy pidpryemstva: stratehiyi, mekhanizmy, systemy* [Management of strategic changes of the enterprise: strategies, mechanisms, systems]. Kharkiv: «Drukarnya Madryd», p. 406 [in Ukrainian].

#### **Анотація.**

#### **Власенко Т.А. Оцінювання рівня готовності підприємств сільськогосподарського машинобудування до стратегічних змін.**

*Стаття присвячена оцінюванню рівня готовності досліджуваних вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування до реалізації стратегічних змін. Представлено узагальнення бачень поняття «готовність» та «готовність підприємства». Узагальнено існуючі моделі до оцінювання готовності підприємства до змін. Запропонована модель оцінювання яка ґрунтується на таких складових: рівень фінансової спроможності підприємств до проведення стратегічних змін, переважаючого певного типу організаційної культури на підприємстві, технологічне забезпечення процесу стратегічних змін, готовність персоналу до них. Проведено оцінювання досліджуваних підприємств за рівнем фінансової готовності та типом організаційної культури.*

**Ключові слова:** підприємства сільськогосподарського машинобудування, організаційна культура, стратегічні зміни, готовність підприємства, фінансова спроможність.

#### **Аннотация.**

#### **Власенко Т.А. Оценка уровня готовности предприятий сельскохозйственного машиностроения к стратегическим изменениям.**

*Статья посвящена оценке уровня готовности исследуемых отечественных предприятий сельскохозйственного машиностроения к реализации стратегических изменений. Представлены обобщения видений понятие «готовность» и «готовность предприятия». Обобщены существующие модели оценке готовности предприятия к изменениям. Предложена модель оценки, основанная на таких составляющих: уровень финансовой состоятельности предприятий по проведению стратегических изменений, преобладание определенного типа организационной культуры на предприятии, технологическое обеспечение процесса стратегических изменений, готовность персонала к ним. Проведена оценка исследуемых предприятий по уровню финансовой готовности и типом организационной культуры.*

**Ключевые слова:** предприятия сельскохозйственного машиностроения, организационная культура, стратегические изменения, готовность предприятия, финансовая состоятельность.

#### **Abstract.**

#### **Vlasenko T.A. The assessment level of the agricultural engineering enterprises readiness for strategic changes.**

*The article is devoted to assessing the readiness level of the studied domestic agricultural engineering enterprises for the strategic change implementation. The visions generalizations of the concepts of “readiness” and “readiness of the enterprise” are presented. The existing models for assessing enterprise readiness for change are summarized. An assessment model is proposed based on such components: the level of enterprise financial viability for strategic changes, the certain type prevalence of organizational culture in the enterprise, technological support for the strategic changes process, and staff readiness for them. The studied enterprises were assessed by the financial readiness level and the organizational culture type.*

**Key words:** agricultural engineering enterprises, organizational culture, strategic changes, enterprise readiness, financial viability.