

pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti agrarny`x pidpry`yemstv [Agricultural co-operation as one of the ways to increase the competitiveness of agrarian enterprises]. *Ekonomichn inauky: Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva* – Economics: Journal of Kharkov National Technical University of Agriculture, Vyr. 185, pp. 69 – 75. Kharkiv: KhNTUSH [in Ukrainian].

9. **Kravets K. V.** (2014). Osoblyvosti tsinoutvorennya silskohospodarskoi produktsii [Features of the pricing of agricultural products]. *Ekonomichniy analiz :zb. nauk. Prats - Economic analysis: science of science work*. Ternopil : TNEU, Vyd.-pol. tsentr TNEU «Ekonomichna dumka»; Vol. 15, No. 3, pp. 52-56 [in Ukrainian].

**Аннотация.**

**Дудник О. В., Подольська О. В., Смігунова О. В.** Ціноутворення в системі механізму економічного розвитку агробізнесу.

В статті розглянуті особливості ціноутворення на продукцію аграрних підприємств; проаналізовано методи ціноутворення та зроблена спроба створити базову модель формування цін на продукцію сільськогосподарського виробництва в умовах трансформаційних процесів аграрного ринку. Формування ціни в ринкових умовах здійснюється під впливом попиту та пропозиції з обов'язковим врахуванням існуючих внутрішніх та зовнішніх факторів за попередньо обраним в підприємстві методом ціноутворення. Механізм формування ціни на сільськогосподарську продукцію має бути спроможним вирішити два основних завдання: забезпечити прибутковість авансованого капіталу та врахувати якісні показники продукції у співставленні із ефективністю її виробництва.

**Ключові слова:** ціна, ціноутворення, механізм формування ціни, аграрні підприємства.

**Аннотация.**

**Дудник Е.В., Подольская О.В., Смигунова Е.В.** Ценообразование в системе механизма экономического развития агробизнеса

В статье рассмотрены особенности ценообразования на продукцию аграрных предприятий; проанализированы методы ценообразования и предпринята попытка создать базовую модель формирования цен на продукцию сельскохозяйственного производства в условиях трансформационных процессов аграрного рынка. Формирование цены в рыночных условиях осуществляется под влиянием спроса и предложения с обязательным учетом существующих внутренних и внешних факторов по предварительно выбранному на предприятии методу ценообразования. Механизм формирования цены на сельскохозяйственную продукцию должен быть способным решить две основные задачи: обеспечить доходность авансированного капитала и учесть качественные показатели продукции в сопоставлении с эффективностью ее производства.

**Ключевые слова:** цена, ценообразование, механизм формирования цены, аграрные предприятия.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Дудник О. В. Ціноутворення в системі механізму економічного розвитку агробізнесу / О. В. Дудник, О. В. Подольська, О. В. Смігунова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 3. – С. 43-47.

Dudnyk O. V., Podolska O. V., Smihunova O. V. Pricing in the system of agricultural enterprises on economic development mechanism. . *Actual problems of innovative economy*, No 3, pp. 43-47.

УДК 005.95:005.958.2

**ГРИНЬ Є. Л., кандидат наук з державного управління, здобувач,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка**

## РОЗРОБКА ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Гринь Є. Л.** Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві.

Розроблено програму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Обґрунтовано етапи програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві, серед яких: підготовчий, розробка програми, впровадження програми, оцінка ефективності програмних заходів. Наведено мету програми, цільові індикатори її оцінки та завдання програми, серед яких першочерговим є виявлення резервів запобігання опору організаційним змінам та можливих напрямів мотиваційного впливу з боку керівництва, реалізація яких забезпечить підвищення готовності персоналу до змін та зростання результативності їх праці.

**Ключові слова:** стимулювання персоналу, організаційні зміни, програма стимулювання, опір змінам, запобігання опору, програмно-цільовий підхід.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Глобалізація істотно модифікує процеси конкуренції, впровадження інновацій створюють нові умови господарювання, що власне і змушує вітчизняні підприємства бути гнучкими та своєчасно впроваджувати зміни. Це, у свою чергу, актуалізує завдання формування кадрових ресурсів нового типу, які не лише готові до нововведень, а є новаторами та ініціаторами цих змін. Отже, важливим питанням в процесі здійснення організаційних змін є робота з персоналом підприємства, визначення можливих причини виникнення опору змінам та їх запобігання шляхом стимулювання персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стимулювання персоналу підприємства присвячені праці Л. Карташової [1], А. Кібанова [2], Т. Соломанідиної [1], І. Філіпішин [3] тощо. У свою чергу, вагомий внесок у дослідження особливостей стимулювання та мотивації персоналу в контексті управління організаційними змінами та подолання опору зробили Р. Дафт [4], Л. Карамушка [5], Дж. Котер [6], Н. Первусяк [7], Т. Хохлова [8], О. Шумаєва [7] та інші. Разом з тим, залишаються недостатньо обґрунтованими аспекти формування відповідного організаційного забезпечення процесу стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві

**Формулювання цілей статті.** У зв'язку з цим, метою статті є розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розуміючи під програмою узгоджений за ресурсами, виконавцями, часом здійснення комплекс заходів, які направлені на вирішення конкретної проблеми у встановлені строки, визначимо наступні характерні ознаки використання програмно-цільового підходу [8]: комплексний аналіз проблем; спрямованість на кінцевий результат; системне бачення об'єкту дослідження; цільовий підхід до визначення інструментів вирішення поставлених завдань; прагнення до максимально ефективного досягнення цілей при оптимальному використанні ресурсів; створення спеціального документа – програми.

Необхідно зазначити, що важливим в контексті ефективного програмного управління є дотримання наступних принципів [8]: своєчасності (проблемоорієнтований аналіз стану опору змінам з боку персоналу), ефективності

(вибір найбільш раціонального варіанту програми з точки зору наявного ресурсного потенціалу), інформативності (забезпечення змістовності програми шляхом описання новацій і бажаних результатів), гнучкості (можливість здійснення коригування), привабливості для персоналу (зрозумілість намірів керівництва і наслідків реалізації програми для персоналу).

Отже, під програмно-цільовим підходом розуміють спосіб розробки і реалізації запланованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставленої мети, що ґрунтується на комплексному аналізі проблеми і побудові відповідної сукупності заходів і дій у формі програми. Необхідно зазначити, що в контексті дослідження управління організаційними змінами, проблемою є не результативність існуючого механізму подолання опору змінам та відповідно загострення взаємовідносин внаслідок здійснення організаційних змін через наявність протиріч між потребами та інтересами персоналу і підприємства. Враховуючи це, запропоновано наступні етапи розробки та впровадження програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві (рис. 1).

Передує розробці програми визначення головної мети, яка розуміється в контексті програмно-цільового управління як образ бажаного результату, досягнення якого є можливим. В контексті дослідження метою програми є створення економічних і організаційних умов стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві.

Необхідно зазначити, що запропонована програма передбачає вирішення трьох основних завдань:

1) виявлення резервів запобігання опору організаційним змінам та можливих напрямів мотиваційного впливу з боку керівництва, реалізація яких забезпечить підвищення готовності персоналу до змін та зростання результативності їх праці;

2) розроблення системи стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін;

3) сприяння реалізації розроблених заходів.

Необхідно зазначити, що підготовчий етап програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін передбачає виявлення необхідності її розробки та перевірку наявного ресурсного потенціалу підприємства для її впровадження.

**Головна мета програми:** створення економічних і організаційних умов стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві



**Завдання програми:** виявлення резервів запобігання опору організаційним змінам та можливих напрямів мотиваційного впливу з боку керівництва, реалізація яких забезпечить підвищення готовності персоналу до змін та зростання результативності їх праці; розроблення системи стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін; сприяння реалізації розроблених заходів

**Рис. 1. Етапи програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві**

*Розроблено автором*

Розробка програми передбачає формування можливих варіантів програм із зазначенням відповідних заходів, призначення виконавців, формування бюджету, встановлення термінів виконання.

Що стосується виконавців, то для організаційно-інформаційного забезпечення розробки програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін мають бути залучені спеціалісти та наукові підрозділи, керівники та працівники бухгалтерії, планово-економічного, фінансового відділів, фахівці відділу управління персоналом та служби кадрів. В контексті контролю результативності і ефективності програмних заходів мають бути залучені експерти та фахівці планово-економічного відділу.

Можливі варіанти програми, проекти планів та заходів обов'язково мають бути доведені до персоналу, а також повинні обговорюватися на загальних зборах колективу підприємства. По кожному із заходів програми визначається джерело фінансування та термін виконання.

Слід врахувати, що врахуванням критерію мінімуму витрат при обмежених ресурсах та заданому рівні досягнення цілей є важливим критерієм вибору варіанту програми стимулювання.

Етап впровадження програми передбачає вибір варіанту програми та реалізацію запропонованих заходів спрямованих на: створення відповідного соціально-психологічного клімату, що сприяє змінам на підприємстві; розширення середовища змін із залученням кожного до процесу перетворень на підприємстві; збереження та підтримання досягнутих результатів.

Окрім цього, важливим є розповсюдження програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві серед всіх учасників її виконання; роз'яснення змісту і сутності програми для кожного виконавця; моніторинг реалізації програмних заходів.

Контроль за виконанням програми має здійснюватися на всіх рівнях управління. Важливе значення має оцінка відповідності отриманого результату запланованому, тобто останній етап програми – оцінка ефективності програмних заходів. Для цього слід використовувати затверджені соціально-психологічні, економічні та організаційні цільові індикатори. При цьому слід зауважити, що головними вимогами до проведення такої оцінки є максимальна інформативність при обмежених даних та простота та швидкість розрахунків.

Отже, документальний варіант програми має включати наступні елементи: чітке формулювання проблеми та її структуризацію; результати аналізу шляхів вирішення проблеми, а також характеристики цільових індикаторів програми; структура програми, якщо вона є комплексною та складається з декількох підпрограм; сукупність програмних заходів (перелік завдань із зазначенням виконавців та конкретних строків); загальний бюджет програми (визначення та обґрунтування потреби в ресурсах і джерел їх фінансування); процедура моніторингу впровадження програми; модель оцінки ефективності програми.

**Висновки.** Таким чином, розробка та впровадження програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін сприятиме підвищенню лояльності персоналу до підприємства, досягненню високого рівня довіри до керівництва,

забезпеченню зони комфорту роботи шляхом позитивного соціально-психологічного клімату та формування корпоративної культури на підприємстві. Комплексне використання всіх інструментів стимулювання підсилить ефект від їх застосування та дозволить проявляти гнучкість у задоволенні потреб персоналу. Послідовність та системність впровадження етапів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін здійснюється за допомогою відповідного організаційного забезпечення, яке у роботі запропоновано реалізувати шляхом розробки програми. Використання програмно-цільового підходу дозволяє досягти поставленої мети шляхом розробки та реалізації управлінських рішень, що ґрунтуються на комплексному аналізі проблеми і побудові відповідної сукупності заходів і дій.

#### Література.

1. *Карташова Л. В.* Организационное поведение / *Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 383 с.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. / *А. Я. Кибанов.* – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
3. *Філінішин І. В.* Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / *І. В. Філінішин, М. В. Зубрикiна* // Вісник ДДМА. – 2015. – № 2 (35). – С. 204–209.
4. *Дафт Р. Л.* Теория организации / *Р. Л. Дафт.* – М. : Юнити-Дана, 2012. – 736 с.
5. *Карамушка Л. М.* Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи / *Л. М. Карамушка, О. С. Толков* // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 2. – С. 35 – 42.
6. *Коттер Дж.* Впереді перемен / *Дж. Коттер:* [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 256 с.
7. *Первусяк Н.І.* Особливості управління мобільністю персоналу в період організаційних змін / *Н. І. Первусяк, О. О. Шумаєва* // Менеджер. – 2013. – №4 (67). – С. 103–107.
8. *Хохлова Т. П.* Организационное поведение / *Т. П. Хохлова.* – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
9. *Сычанина С. Н.* Программно-целевое управление: генезис и тенденции развития / *С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях* // Научный вестник южного института менеджмента. – 2013. – № 4. – С. 37–42.

#### References.

1. *Daft R. L.* (2012). *Teorija organizacii [Organization theory]*. Moskva : Juniti-Dana, p. 736 [in Russian].
2. *Karamushka L. M., Tolkov O. S.* (2015). *Psykhologichni osoblyvosti oporu zminam personalom vyschoi shkoly [Psychological peculiarities of resistance to changes in the personnel of higher education]. Orhanizatsijna psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia – Organizational psychology. Economic psychology, No 2, pp. 35 – 42 [in Ukrainian].*
3. *Kartashova L. V. Nikonova T. V., Solomanidina T. O.* (2012). *Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]*. (2d ed.). Moskva: INFRA-M, p. 383 [in Russian].
4. *Kibanov A. Ja.* *Upravlenie personalom organizacii [Personnel management of the organization]*. (4d ed.). Moskva : INFRA-M, p. 695 [in Russian].
5. *Kotte Dzh.* (2011). *Vperedi peremen [Ahead of Change]*. (A. Uspenskij, Trans). Moskva : ЗАО «Олимп-Бизнес», p. 256.
6. *Pervusiak N. I., Shumaieva O. O.* (2013). *Osoblyvosti upravlinnia mobil'nistiu personalu v period orhanizatsijnykh zmin [Features of personnel mobility management during organizational changes]. Menedzher – Manager, No 4 (67), pp. 103–107 [in Ukrainian].*

7. *Sychanina S. N., Shichijah R. A.* (2013) Programmno-celevoe upravlenie: genezis i tendencii razvitija [Program-target management: genesis and development trends]. *Nauchnyj vestnik juzhnogo instituta menedzhmenta – Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*, No 4, pp. 37–42 [in Russian].
8. *Filipishyn I. V., Zubrykina M. V.* (2015). Napriamy udoskonalennia systemy motyvatsii ta stymuliuвання pratsi na promyslovykh pidpryemstvakh [Directions of improvement of the system of motivation and stimulation of labor at industrial enterprises], *Visnyk DDMA – Herald of the DSEA*, No 2 (35), pp. 204–209 [in Ukrainian].
9. *Hohlova T. P.* (2015). *Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]*, Moskva : Magistr: INFRA-M, p. 256 [in Russian].

**Аннотация.**

**Грын Е. Л.** Разработка программы стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии.

Разработана программа стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии. Обоснованы этапы программы стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии, среди которых: подготовка персонала, разработка программы, внедрение программы, оценка эффективности программных мероприятий. Приведены цель программы, целевые индикаторы ее оценки и задачи программы, среди которых первоочередным является выявление резервов предотвращения сопротивления организационным изменениям и возможных направлений мотивационного воздействия со стороны руководства, реализация которых обеспечит повышение готовности персонала к изменениям и росту результативности их труда.

**Ключевые слова:** стимулирование персонала, организационные изменения, программа стимулирования, сопротивление изменениям, предотвращения сопротивления, программно-целевой подход.

**Abstract.**

**Gryn E. L.** Program development to stimulate personnel for implementing organizational changes in the enterprise.

A program for personnel incentives to carry out organizational changes at the enterprise has been developed. The stages of the personnel stimulation program to organizational changes in the enterprise are grounded, among them: preparation, the program development, the program implementation, evaluation of the program activities effectiveness. The purpose of the program, the target indicators of its evaluation and program objectives are proposed, among which priority is the reserves identification to prevent resistance to organizational changes and possible directions of motivational influence from management, implementation of which will increase the readiness of staff to change and increase the productivity of their work.

**Key words:** personnel stimulation, organizational changes, program of stimulation, resistance to changes, resistance prevention, program-target approach.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Грын Е. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві / Е. Л. Грын // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 3. – С. 47-51.

Gryn E. L. Program development to stimulate personnel for implementing organizational changes in the enterprise. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 47-51.



УДК 338.242.2:631.11

ІВАНОВА Г. О., здобувач,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
АГРАРНОЇ СФЕРИ**

**Іванова Г. О.** Формування маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери.

В статті проаналізовано існуючі особливості формування та провадження маркетингової діяльності основними суб'єктами вітчизняного агробізнесу – сільськогосподарськими товаровиробниками. Визначено проблемні компоненти комплексу маркетингу в забезпеченні результативного та конкурентоспроможного розвитку, на основі якого запропоновано можливі напрями методологічних досліджень на перспективу.

**Ключові слова:** маркетинг, агробізнес, конкурентоспроможність, система управління, ефективність.