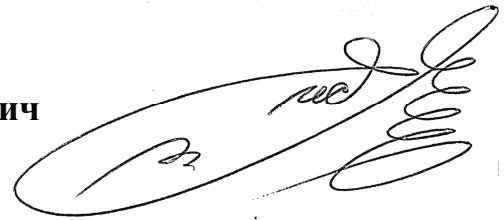


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**СЕНЧУК Ігор Іванович**



УДК: 658.31 / 338.012 : 65.017.2

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор,  
Заслужений діяч науки і техніки України  
**АМОСОВ Олег Юрійович**,  
Харківський регіональний інститут  
Національної академії державного управління  
при Президентові України, завідувач кафедри  
економічної теорії і фінансів.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
академік НААН України  
**МАЛІК Микола Йосипович**,  
Національний науковий центр «Інститут  
аграрної економіки» НААН України,  
головний науковий співробітник відділу  
підприємництва, кооперації та  
агропродовольчої інтеграції;

доктор економічних наук, професор  
**ЛЕПЕЙКО Тетяна Іванівна**,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу;

доктор економічних наук, доцент  
**ЗАЙЦЕВ Юрій Олександрович**,  
Центральне управління Головного управління  
Державної фіскальної служби в Харківській  
області, начальник.

Захист відбудеться «06» червня 2019 р. о 10<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зала.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «06» травня 2019 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Руденко С.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** 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 дисертаційної роботи, її мету, завдання, предмет і об'єкт досліджень, наукову новизну і практичне впровадження отриманих результатів.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційна робота виконана у межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно тем «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Авторський внесок в їх розробку полягає в обґрунтуванні та практичній апробації положень концепції побудови та функціонування механізмів управління організаційними змінами на підприємстві.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад побудови та підвищення ефективності функціонування механізмів управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Досягнення поставленої мети ґрунтувалося на постановці та вирішенні наступних **завдань**:

- вивчити генезис понятійно-категоріального апарату управління організаційними змінами на підприємстві;
- окреслити значення потенціалу змін та опору змінам в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати механізм організаційних змін та механізм управління змінами в менеджменті аграрного підприємства як суб'єкта агробізнесу;
- ідентифікувати суб'єктно-об'єктні зв'язки та принципи формування механізмів управління організаційними змінами;
- обґрунтувати методологічні підходи до оцінювання потенціалу організаційних змін та опору змінам в менеджменті підприємства;
- визначити типологію економічних наслідків організаційних змін та оцінювання їх ефективності;
- ідентифікувати тенденції розвитку інтеграційних процесів в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;
- визначити напрями підвищення рівня організації маркетингової та збутової діяльності суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах;
- ідентифікувати тенденції змін в концентрації виробництва та капіталу і спеціалізації суб'єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати структурну побудову механізмів та систем управління організаційними змінами;
- ідентифікувати значення потенціалу змін в прийнятті управлінських рішень щодо здійснення організаційних змін;
- обґрунтувати напрями інтеграції систем управління організаційними змінами в менеджмент суб'єктів агробізнесу;
- запропонувати підхід щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами;
- визначити сутність програмно-проектного підходу в організації здійснення змін в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати засади визначення рівня управління та ефективності функціонування механізмів управління організаційними змінами суб'єктів агробізнесу.

*Об'єктом дослідження є процеси здійснення організаційних змін та управління ними в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.*

**Методи дослідження.** У дисертаційній роботі були використані основні положення економічної теорії, економіки аграрних підприємств, управління й регулювання їх розвитку, сучасні організаційно-управлінські уявлення про їх механізми й інструменти в Україні і в світі, відповідні нормативно-законодавчі акти. При цьому були використані сучасні

загальнонаукові й спеціальні методи наукового пізнання: морфологічного аналізу – для обґрунтування змісту категорій та понять, пов'язаних з дослідженнями організаційних змін; діалектичного методу – для обґрунтування еволюції наукових підходів; кластерного та таксономічного аналізу – для групування підприємств за рівнем ефективності організаційних змін та визначення рівня складових потенціалу змін; системного і процесного підходів – для розробки організаційного забезпечення здійснення змін на підприємстві та для формування алгоритму визначення готовності підприємства до змін; аналізу і синтезу – для уточнення сутнісно-змістових характеристик механізму управління організаційними змінами; програмно-цільового підходу – для розробки програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємствах.

*Інформаційною базою* дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з управління організаційними змінами, чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та органів статистики Харківської області, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні й фінансові звіти аграрних підприємств та інших суб'єктів аграрного бізнесу.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в тому, що були розроблені теоретичні, методологічні, методичні положення щодо побудови та функціонування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Найбільш суттєвими результатами дисертації є наступні:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальні засади побудови механізму управління організаційними змінами в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, в основу яких покладено його виокремлення з механізму організаційних змін на критерії суб'єктно-об'єктних зв'язків, відношення до інструментального апарату та узгодження функцій складових вказаного механізму, а також ідентифікації його як відкритої системи, яка є орієнтованою на підвищення економічної ефективності та збільшення тривалості життєвого циклу підприємства;

- визначено методологічний підхід до визначення типів економічних наслідків організаційних змін, в основі якого лежить їх поділ на ті, які впливають на рівень економічної ефективності, ті, які призводять до створення короткострокових та стійких конкурентних переваг, а також ті, які призводять до подовження або скорочення тривалості життєвого циклу підприємства, ідентифікація вказаних наслідків складає основу оцінювання ефективності організаційних змін в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу;

- ідентифіковано склад та структуру функціональних та інструментальних прийомів інтеграції систем управління організаційними змінами в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу на основі створення центрів діагностики, стратегічного та тактичного планування, моніторингу та контролю, регулювання в загальній системі менеджменту підприємства шляхом зрушень в функціоналі існуючих підрозділів та створення нових, які є відповідальними за ефективну мобілізацію потенціалу економічного зростання;

*удосконалено:*

- теоретичні засади ідентифікації потенціалу організаційних змін на основі формалізації виключної ролі адміністративно-управлінського та основного персоналу суб'єкта господарювання для їх здійснення з подальшим визначенням факторів виникнення опору змінам у внутрішньому середовищі підприємства або організації, а також інструментарію продуктивного подолання вказаних проявів;

- визначення суб'єктно-об'єктних зв'язків та принципів формування механізмів управління організаційними змінами шляхом на основі встановлення ступеня раціональності та характеру сприйняття управлінських впливів суб'єкта управління на об'єкт управління з урахуванням дотримання принципів раціональності, ефективності та збереження або розвитку організаційної та структурної цілісності суб'єктів аграрного бізнесу в процесі здійснення змін;

- ідентифікацію напрямів підвищення рівня організації маркетингової та збутової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в якості раціональної реакції на виклики цільових ринків, а також пріоритетність на них цінової конкуренції;

- методичні засади обґрунтування управлінських рішень щодо здійснення організаційних змін на основі результатів оцінювання потенціалу змін із запровадженням градації рівня розвитку потенціалу суб'єкта аграрного бізнесу та застосуванням типологізованих стратегій та процедур виконання зрушень в організації діяльності суб'єкта, які відповідають певному рівню розвитку потенціалу змін;

- методичний підхід щодо визначення характеристик та параметрів зовнішнього середовища підприємства з метою встановлення ступеня впливу його факторів на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами із застосуванням поділу вказаних факторів на ті, що прискорюють та уповільнюють процеси зрушень в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу;

*набуло подальшого розвитку:*

- наукове тлумачення дефініції «організаційні зміни» шляхом ідентифікації функціональних та інструментальних ознак управлінських рішень та дій в менеджменті підприємств, орієнтованих на підвищення

економічної ефективності та конкурентоспроможності;

- методологічні засади оцінювання потенціалу організаційних змін та опору організаційним змінам в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу на основі шляхом поєднання експертних методів з кваліметричними оцінками з подальшою інтерпретацією результатів для прийняття управлінських рішень щодо здійснення змін, а також визначення ступеня їх доцільності;

- ідентифікація тенденцій розвитку інтеграційних процесів в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу шляхом констатації об'єктивного характеру поглиблення процесів концентрації виробництва і капіталу, а також виробничої, галузевої, товарної та функціональної спеціалізації суб'єктів аграрного бізнесу, що є ключовим зовнішнім фактором здійснення організаційних змін в процесі їх діяльності;

- обґрунтування залежності рівня економічної ефективності діяльності різних за спеціалізацією суб'єктів аграрного бізнесу від рівня концентрації виробництва і капіталу, що дозволяє ідентифікувати напрями розвитку інтеграційних процесів та функціональних зрушень в організації основної діяльності вказаних суб'єктів;

- обґрунтування структури механізмів та систем управління організаційними змінами шляхом ідентифікації трансформацій компонент механізму в компоненти систем управління по мірі поглиблення їх інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу;

- сутнісно-змістовні характеристики програмно-проектного підходу та його імплементації в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу щодо управління здійсненням організаційних змін з ідентифікацією причинно-наслідкових зв'язків економічних та управлінських наслідків реалізації проектів розвитку зі зрушеннями в системі менеджменту підприємства або організації;

- обґрунтування управлінського інструментарію 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, які в сукупності визначають рівень управління та ефективність функціонування механізму управління змінами.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці та впровадженні пропозицій й практичних рекомендацій щодо використання новітніх та удосконалення існуючих інструментів і механізмів управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, аграрних підприємствах.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та

прийнято до впровадження, що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, які містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності Департаменту управління агропромисловим розвитком Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-08-07-178 від 11.02.2019 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 47 від 12.02.2019 р.) та ТОВ «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 067 від 23.01.2019 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-118 від 25.02.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Основні положення, висновки та пропозиції дисертаційної роботи сформульовані та обґрунтовані автором самостійно. Вони спрямовані на вирішення завдань побудови та функціонування механізму управління організаційними змінами суб'єктів аграрного бізнесу, передусім, аграрних підприємств шляхом всебічного обґрунтування відповідних систем та інструментарію. У спільних публікаціях використано тільки ті положення, висновки й результати, які належать особисто автору. Дисертаційне дослідження не містить матеріалів кандидатської дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на: «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2015 р.), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2016 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016 р.), «Сучасні проблеми формування, розвитку та використання ресурсного потенціалу АПК» (Полтава, 2017 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017 р.), «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2017р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 8-9 листопада 2018 р.).

**Публікації.** Результати дисертації відображені у 35 наукових публікаціях (34 одноосібні), в тому числі: 1 одноосібній монографії, 20 статтях у наукових фахових виданнях (з них 1 у співавторстві), 5 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях. Загальний обсяг наукових праць – 41,2 друк. арк., з них 39,4 друк. арк. належать особисто автору.

**Структура і обсяг дисертації.** Робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертацію викладено на 398 сторінках друкованого тексту. Робота включає 31 таблицю, 42 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел складається з 325 найменувань.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні засади управління організаційними змінами на підприємстві» досліджено генезис понятійно-категоріального апарату управління організаційними змінами на підприємстві, вивчено потенціал змін та опір змінам в системі управління організаційними змінами суб'єктів аграрного бізнесу, обґрунтовано механізм організаційних змін та механізм управління змінами в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу.

Критичний аналіз наукових позицій щодо тлумачення дефініції «організаційні зміни» дозволив встановити відсутність одностайності поглядів дослідників щодо сутнісно-змістовних характеристик та суб'єктно-об'єктних відношень організаційних змін, а також процесу їх здійснення. При цьому в ході дослідження не було виявлено однозначної ідентифікації організаційних змін в якості явища або процесу. Втім, проведені дослідження доводять доцільність розгляду безпосередньо змін в якості явища, а здійснення організаційних змін в діяльності підприємства або об'єднання в якості процесу, що обумовило вибір предметно-об'єктної сфери представленого дослідження. В результаті встановлено, що доцільним є уточнення загальноприйнятого наукового тлумачення дефініції «організаційні зміни» шляхом розгляду функціональної та інструментальної їх складової з огляду на необхідність прийняття для їх здійснення відповідних управлінських рішень. Тобто під організаційними змінами слід розуміти поступальний процес переходу суб'єкта економічних відносин (підприємства, організації) від одного стану до іншого в напрямі досягнення мети, пов'язаної з підвищенням економічної ефективності, конкурентоспроможності та/або подовженням життєвого циклу підприємства, що передбачає здійснення управлінських дій у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетингово-збутовій та інших функціональних сферах із залученням відповідних інструментів.

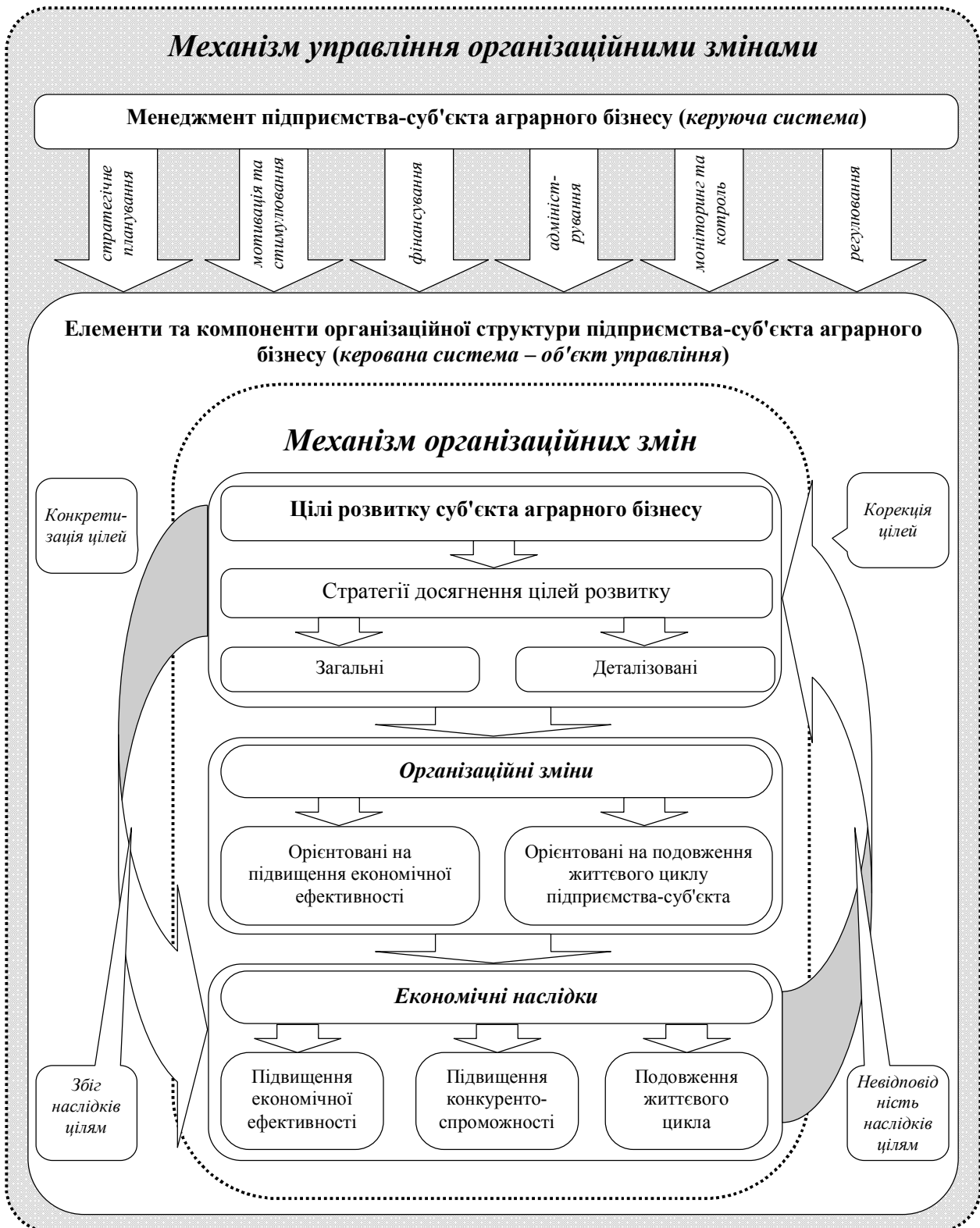
Ідентифікація особливостей та характеристик явища організаційних змін, як об'єкта управління, дозволила констатувати інформаційний характер ініціації, здійснення та контролю наслідків організаційних змін. Тобто процес управління організаційними змінами суб'єкта економічних відносин, як послідовність перелічених етапів виконання функцій менеджменту, є, переважно, інформаційним та таким, який відбувається в умовах виключної та визначальної ролі персоналу управління та основного персоналу підприємств та об'єднань, а отже, саме персонал підприємства, власне, здійснює організаційні зміни, та створює перешкоди, тобто опір, для їх здійснення в належних обсягах та масштабах і у визначений час.

Відповідно, готовність персоналу суб'єкта економічних відносин, зокрема, аграрного бізнесу, до здійснення організаційних змін у поєднанні з

можливостями залучення ресурсів для цього процесу формує потенціал змін суб'єкта господарювання. При цьому встановлено, що, зважаючи на суб'єктивно-інформаційний характер процесу управління, в цілому, та управління організаційними змінами, зокрема, саме опір змінам у внутрішньому середовищі підприємства є обмеженням їх потенціалу, як сукупності можливостей здійснення дій, спрямованих на вирішення завдань та досягнення мети розвитку підприємства. Розв'язання вказаного протиріччя потребує з боку менеджменту підприємства здійснення заходів, орієнтованих на хоча б частковий збіг цілей розвитку організації з цілями розвитку персоналу, передусім, за рахунок впровадження програм стимулювання та мотивації. Останнє дозволяє забезпечувати гнучкість організації, спростить реалізацію стратегічних та тактичних планів, за рахунок ефективного та продуктивного подолання опору змінам.

Здійснення ефективного управління організаційними змінами потребує розробки та обґрунтування відповідних механізмів. В дослідженні розроблено концептуальні засади побудови та функціонування механізму управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. В основу зазначеної концепції покладено виокремлення механізму управління з загального механізму організаційних змін (рис. 1). При цьому вказане виокремлення ґрунтується на суб'єктно-об'єктних відносинах керуючої та керованої системи, а також визначенні процесу ініціації організаційних змін в процесі здійснення підприємством-суб'єктом аграрного бізнесу організаційних змін в процесі реалізації програм розвитку.

Розроблена концепція розглядає механізм управління організаційними змінами в якості відкритої системи, функціонування якої є орієнтованим на підвищення економічної ефективності та збільшення тривалості життєвого циклу підприємства. В свою чергу, саме підвищення економічної ефективності та подовження життєвого циклу підприємства слід розглядати в якості основних цілей реалізації стратегій розвитку та здійснення організаційних змін, а їх досягнення нерозривно пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу та їх продукції. При цьому основою формування економічних результатів виробничо-комерційної діяльності, а отже і головним значимим чинником нормалізації відтворення, є успішна реалізація продукції на ринку. Водночас, характер відтворення є запорукою формування економічних можливостей підприємства-виробника. Конкурентоспроможність в процесі свого формування є непрямою характеристикою: стосовно продукції – її здатності до успішної реалізації на ринку; стосовно підприємства-виробника – його здатності до мобілізації можливостей виробництва та пропозиції на ринку продукції, яка може бути успішно реалізована.



**Рис. 1. Механізм організаційних змін та механізм управління організаційними змінами суб'єкта аграрного бізнесу**

Формалізуючи процес формування конкурентоспроможності в такий спосіб, ми виходили з того, що ринковий успіх продукції безпосередньо передбачає отримання економічного ефекту від її виробництва та реалізації, а опосередковано свідчить про досягнення певного рівня її

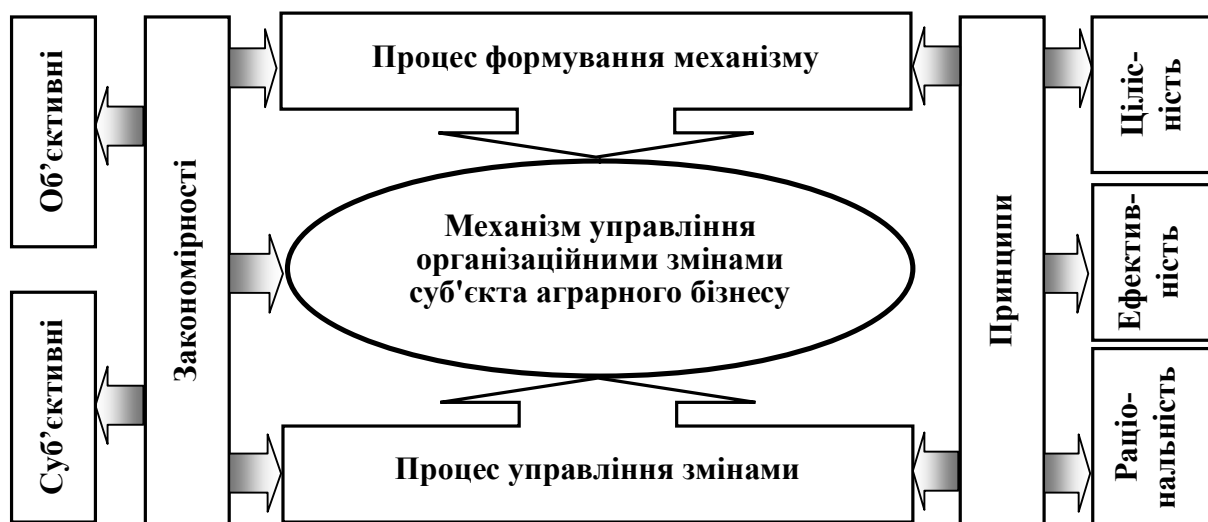
конкурентоспроможності. В той же час, досягнення достатнього для відновлення та розширення виробництва продукції рівня економічної ефективності нормалізує протікання відтворювального процесу та безпосередньо впливає на обсяги виробництва і реалізації продукції, яка є успішною на ринку, а отже опосередковано свідчить про конкурентоспроможність підприємства та наявність у нього необхідних для продуктивного здійснення організаційних змін можливостей.

У другому розділі **«Методологічні основи формування та функціонування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу»** ідентифіковано суб'єктно-об'єктні зв'язки та принципи формування механізмів управління організаційними змінами, визначено методологічні підходи до оцінювання потенціалу організаційних змін та опору змінам в менеджменті підприємства, обґрунтовано типологію економічних наслідків організаційних змін та оцінювання їх ефективності.

Результати узагальнень специфічних рис процесу управління змінами суб'єктів аграрного бізнесу дозволили обґрунтувати такі основні принципи формування механізмів управління організаційними змінами, а саме: принцип раціональності, принцип ефективності та принцип збереження організаційної і структурної цілісності суб'єкта. 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. 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 (рис. 2).

З метою обґрунтування ресурсного забезпечення здійснення організаційних змін на підприємстві представлено положення концепції ефективності управління, яке передбачає оцінку потенціалу змін. Аналіз близьких за змістом понять таких як: «потенціал», «потенціал підприємства», «конкурентний потенціал», «стратегічний потенціал», «потенціал змін» та «потенціал розвитку» дозволив встановити, що базовим виступає «потенціал підприємства», а різниця в цих потенціалах обумовлена цілями, на досягнення яких вони мають бути направлені. Узагальнення визначень «потенціалу» дозволили виокремити ресурсний підхід, в рамках якого він розглядається як сукупність ресурсів, необхідних для функціонування або розвитку системи; результативний, коли потенціал розуміється як здатність комплексу ресурсів виконувати поставлені перед нею завдання та цілі; функціональний передбачає розуміння потенціалу як

сукупність функції управління; соціально-економічний передбачає розуміння потенціалу як системи матеріальних та трудових чинників, які є умовою для забезпечення досягнення мети.



**Рис. 2. Законімірності та принципи формування та функціонування механізму управління організаційними змінами суб'єктів аграрного бізнесу**

Дослідження підходів до детермінації структури потенціалу підприємства дозволило визначити складові потенціалу змін, такі як: фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, управлінська та маркетингова. Опрацювання методологічних засад оцінювання потенціалу організаційних змін та опору організаційним змінам в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу дозволило дійти до висновку про необхідність поєднання експертних методів з кваліметричними оцінками, зважаючи на пріоритетність якісних зрушень в діяльності суб'єкта при реалізації змін. Таке поєднання дозволяє здійснювати кількісну оцінку очікуваних при реалізації стратегій розвитку економічних та управлінських результатів, що суттєво полегшує процедури прийняття рішень щодо доцільності здійснення змін. Крім того, доведено, що саме кваліметричні оцінки є найбільш інформативними та доступними у використанні в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу.

Слід зазначити, що результатом організаційних змін є позитивні або негативні їх наслідки. Їх різноманіття потребує застосування певних критеріїв класифікації цих наслідків. В дослідженні обґрунтовано відповідний методологічний підхід до типології наслідків організаційних змін в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому доведено, що доцільним є поділ наслідків здійснення змін на ті, які впливають на рівень економічної ефективності, ті, які призводять до створення

короткострокових та стійких конкурентних переваг, а також ті, які призводять до подовження або скорочення тривалості життєвого циклу підприємства. В свою чергу, одна й та ж сама дія менеджменту може викликати різні комбінації наслідків, з огляду на причинно-наслідковий зв'язок ефективності та конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу.

У третьому розділі «Тенденції організаційних змін в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу» окреслено напрями розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві, визначено тенденції підвищення рівня організації маркетингової та збутової діяльності в сучасних умовах, а також змін в концентрації виробництва та капіталу і спеціалізації аграрних підприємств та їх об'єднань.

Суб'єкти вітчизняного аграрного бізнесу ведуть свою виробничо-комерційну діяльність у достатньо складних умовах внутрішнього ринку, який є олігопсонічним. Для забезпечення ефективної поточної діяльності підприємствам-суб'єктам агробізнесу необхідно або збільшувати масштаб виробництва, або вирішувати проблему створення великих партій стандартної продукції, або встановлювати довготривалі прямі зв'язки з переробними підприємствами та крупними посередниками, тобто змінювати свою позицію в структурі системи розподілу продукції, що склалася на ринку.

Домінування інтересів суб'єктів сфери обігу на ринках сільськогосподарської продукції та продовольства призводить також до неефективності заходів зі стимулювання горизонтальних інтеграційних процесів. При цьому досвід свідчить про високу результативність лише інтеграційних процесів вертикального типу, ефективність суб'єктів господарювання задіяних в яких забезпечується високою глибиною переробки та передпродажної підготовки сільськогосподарської сировини, а також більшою гнучкістю товарної політики. Вертикальні інтегровані структури функціонують на більш високих рівнях маркетингової інфраструктури ринків продовольства та сільськогосподарської сировини, в першу чергу, через можливість формування суттєвих обсягів стандартної продукції.

Дослідження показали, що головні напрями створення вертикальних інтегрованих структур в агропромисловому комплексі мають ґрунтуватися на вирішенні проблем зберігання аграрної продукції (з метою запобігання негативному впливу сезонних цінових коливань), технологічному зростанні підприємств аграрного сектора (інвестиціях у розвиток матеріально-технічної бази та техніко-технологічного забезпечення виробництва продукції), реставрації тваринницької галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки держави та збалансованого розвитку аграрного виробництва. Форми інтеграції в функціональному та просторовому

вимірах представлені на рис. 3.



**Рис. 3. Форми інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу**

Участь суб'єктів аграрного бізнесу в процесах агропромислової інтеграції обумовлює необхідність здійснення організаційних змін, передусім, пов'язаних зі зрушеннями в структурі виробництва та ресурсному забезпеченні основної діяльності. Відповідно, актуалізуються питання оцінки потенціалу таких змін (табл. 1).

Обґрунтовано, що повнота реалізації економічних інтересів аграрних підприємств, їх здатність до реалізації результативних маркетингово-збутових стратегій, створення стійких конкурентних переваг безпосередньо залежить від рівня розвитку та реалізації їх економічного потенціалу, передусім, його комерційної компоненти. Дослідження реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу показали, що індикатором ефективності реалізації поряд з показниками зміни рівня економічної ефективності є реакція цільової аудиторії споживачів, на яку орієнтовані маркетингові заходи підприємства.

Відповідно, доведеною є пріоритетність створення конкурентних переваг цінового характеру в умовах функціонування вітчизняного ринку агропродовольчої продукції, як інструменту підвищення економічної ефективності та дотримання належних темпів зростання суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому встановлено, що потенціал розвитку маркетингово-збутової діяльності в даному контексті залишається недостатньо використаним підприємствами-товаровиробниками в контексті використання вказаного інструменту. В результаті визначені основні напрями підвищення рівня організації даного функціонального напрямку

діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, які полягають в експортній орієнтації виробничо-збутової діяльності, створення та ринкового просування «нішевої» продукції, а також зміні позиції підприємств-товаровиробника в структурі каналів розподілу за рахунок оперування на цільовому ринку з комерційно-значимими партіями продукції за рахунок вирішення проблеми її зберігання та поглиблення інтеграції з іншими товаровиробниками та суб'єктами сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Таблиця 1

**Оцінка потенціалу організаційних змін досліджених аграрних підприємств (Дергачівський район Харківської області, 2018 р.)**

Підприємство	Площа земельних угідь, га	Чисельність персоналу, осіб	Виручка від реалізації, тис. грн	Річні виробничі витрати, тис. грн	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн
ФГ «Колос»	226	10	210,7	578,6	192,7
ПСП «Сад»	806	14	2684	2455,9	2502
ФГ «Світанок»	1335	12	3776,9	3876,7	3000,2
ФГ «Промінь»	2268	35	14060	12807	11972,3
ФГ «Планета»	933	10	2320	5543,9	4789,2
СТОВ «Вільне»	2613	12	4743,6	4584,2	6642,6
ТОВ «Укראгроінвест»	2620	21	8719,8	9136,7	8561,6
ФГ «Обрій»	1649	16	6437,5	6534,1	6053
ФГ «Пересічне»	1008	30	2460,2	3801	2568,4
ФГ «Веселе»	2173	16	5068,8	6792,3	4584,8
ТОВ СП «Колос»	2530	25	10601,5	10229,9	10080,8
ТОВ АФ «Дарина»	255	1	360,8	617	348,7
ТОВ СП «Вікторія-ВТ»	2622	46	7901	9173	6059
ТОВ АФ «Астарта»	1062	26	6514,4	6159,3	5990,6
ТОВ «Агротехніка 2007»	2638	23	7156,6	1601,8	5801,2
ТОВ «Агро-Вектор»	300	6	541	1052,1	487,8
ТОВ «Агроленд-2010»	251	1	2193,5	1667,3	2363,5
ТОВ «Нива СП»	540	9	1906,8	2488,7	1769,7
ФГ «Руслан»	270	5	1035,7	1498,9	2036,1

Ефективна реалізація економічних інтересів підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу, які є учасниками того чи іншого господарського



ланцюга, є основною передумовою стабілізації їх економічного розвитку. При цьому центральним проблемним питанням гармонізації інтересів суб'єктів аграрного бізнесу є забезпечення збалансованості інтересів та створення ситуації, за якої неможливим буде диктат з боку тієї чи іншої функціонально відокремленої групи суб'єктів. Основним же фактором, що визначає домінування інтересів групи суб'єктів, як доводять проведені нами дослідження, є концентрація капіталу в ній.

Концентрація капіталу є вирішальним критерієм для застосування їх суб'єктами певних стратегій отримання результатів своєї діяльності, що, врешті решт, визначає конкурентну ситуацію на означеному ринку. При цьому рівень концентрації капіталу в певній функціонально відокремленій групі суб'єктів визначає домінування їх інтересів на ринку або поглинання їх інтересів суб'єктами інших функціональних груп, які характеризуються більш високим ступенем концентрації капіталу. Застосування методу кластерного та таксономічного аналізу дозволило виявити залежність рівня економічної ефективності діяльності різних за спеціалізацією суб'єктів аграрного бізнесу від рівня концентрації виробництва і капіталу. Це дало змогу оцінити ефективність організаційних змін, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, а також уточнити структуру потенціалу змін, зокрема, визначити поглиблення інтеграційних процесів в якості основного напрямку зрушень в концентрації виробництва та капіталу, а також фактора організаційних змін в сучасних умовах.

У четвертому розділі **«Архітектоніка механізмів управління організаційними змінами та потенціалом змін в менеджменті суб'єктів агробізнесу»** обґрунтовано структурну побудову механізмів та систем управління організаційними змінами, виконана ідентифікація потенціалу змін в прийнятті управлінських рішень щодо здійснення організаційних змін, а також розглянуто проблемні питання інтеграції систем управління організаційними змінами в менеджмент аграрних підприємств.

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).



**Рис. 4. Механізм стратегічного управління змінами в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу**

Згідно застосованого в дослідженні підходу, управлінська процедура в стратегічному управлінні організаційними змінами 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 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 важелів впливу суб'єкта управління, як керованої 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.

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. 2).

Інтерпретація результатів цієї частини дослідження дозволили стверджувати, що не більше 5 % аграрних підприємств Харківської області мають високий потенціал щодо здійснення організаційних змін, спрямованих на зрушення в обсягах виробництва та товарній спеціалізації, а майже 40 % є здатними реалізувати лише реактивні стратегії управління змінами у вказаному напрямі.

**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		
	достатній		
Задовільний	середній	71	31,56
	низький		
	низький		
	достатній		
Низький	низький	87	38,67
	середній		
	низький		
	низький		
Разом по виборці		225	100,00

Практична імплементація розглянутого механізму стратегічного управління організаційними змінами передбачає інтеграцію відповідних систем управління в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Найбільш доцільним шляхом такої інтеграції є створення центрів діагностики, стратегічного та тактичного планування, моніторингу та контролю, регулювання в загальній системі менеджменту підприємства. Останнє може передбачати зрушення в функціоналі існуючих підрозділів та створення нових, які є відповідальними за ефективну мобілізацію потенціалу економічного зростання.

У п'ятому розділі «**Ефективність функціонування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу**» визначено вплив зовнішнього середовища на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами, обґрунтовано програмно-проектний підхід в організації здійснення

змін в діяльності аграрних підприємств та їх об'єднань, а також обґрунтовано та апробовано методичні підходи щодо оцінки рівня управління та ефективності функціонування механізмів управління організаційними змінами в суб'єктах агробізнесу.

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. 3). Запропонований підхід спрощує прийняття рішень щодо здійснення організаційних змін в процесі діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Таблиця 3

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

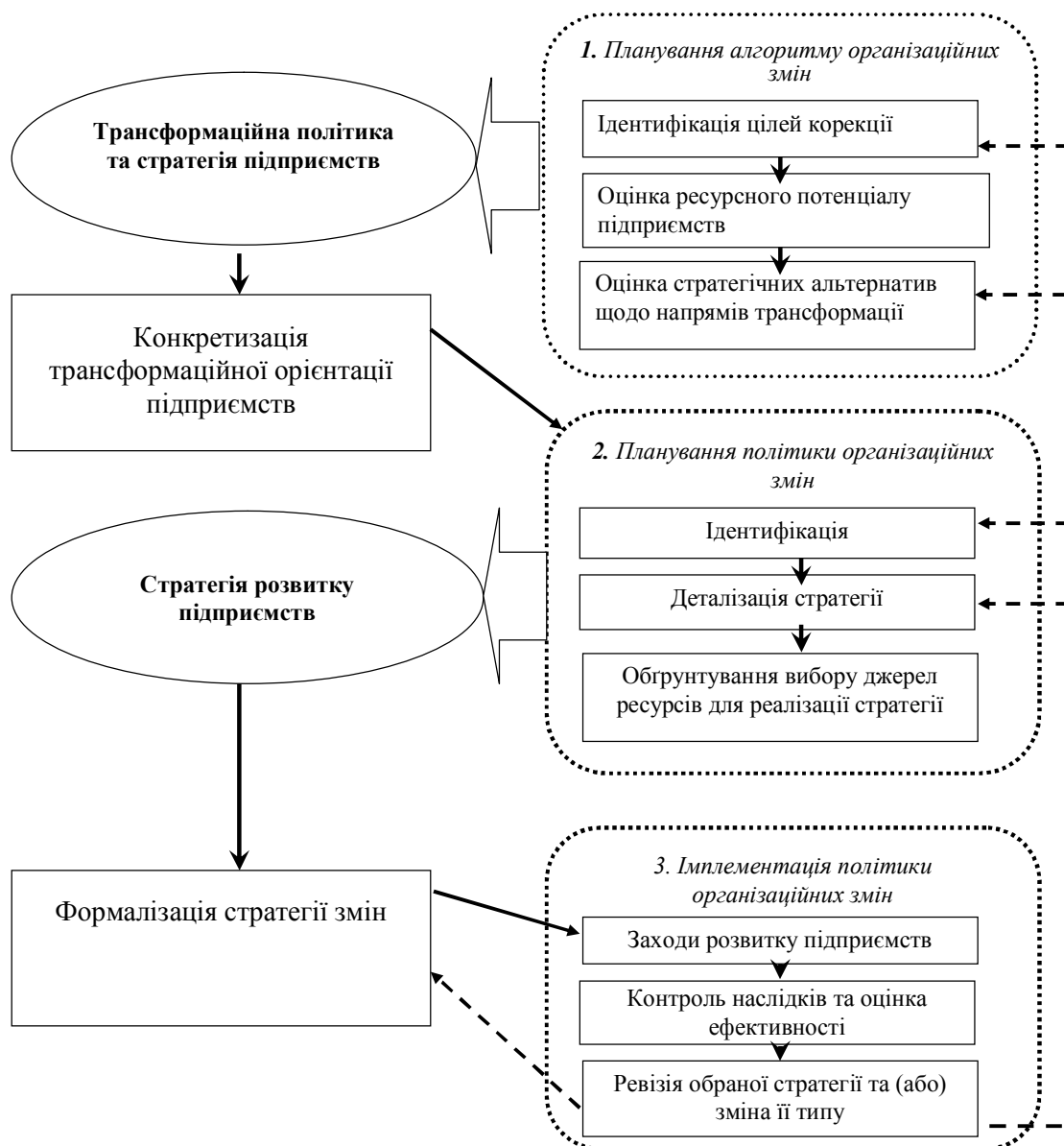
Характер змін	Керовані показники діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу	Відносна зміна показників діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу при реалізації різних стратегій управління змінами («+» – збільшення, «-» – зменшення), % протягом періоду здійснення змін	
		проактивна стратегія	реактивна 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.

Реалізацію процедур стратегічного управління виробничою структурою в аграрних підприємствах доцільно формалізувати у спосіб, представлений на рис. 3.



**Рис. 5. Алгоритм стратегічного управління організаційними змінами аграрних підприємств в умовах активізації інтеграційних процесів суб'єктів аграрного бізнесу**

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

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення складної наукової проблеми обґрунтування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Це дозволяє зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В дослідженні встановлено, що доцільним є уточнення загальноприйнятого наукового тлумачення дефініції «організаційні зміни» шляхом розгляду функціональної та інструментальної їх складової з огляду на необхідність прийняття для їх здійснення відповідних управлінських рішень. Тобто під організаційними змінами слід розуміти поступальний процес переходу суб'єкта економічних відносин (підприємства, організації) від одного стану до іншого в напрямі досягнення мети, пов'язаної з підвищенням економічної ефективності, конкурентоспроможності та/або подовженням життєвого циклу підприємства, що передбачає здійснення управлінських дій у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетингово-збутовій та інших функціональних сферах із залученням відповідних інструментів.

2. Доведена виключна роль адміністративно-управлінського та основного персоналу суб'єкта аграрного бізнесу у здійсненні організаційних змін, визначенні можливостей їх здійснення, а також опору змінам. При цьому встановлено, що, зважаючи на суб'єктивно-інформаційний характер процесу управління, в цілому, та управління організаційними змінами, зокрема, саме опір змінам у внутрішньому середовищі підприємства є обмеженням їх потенціалу, як сукупності можливостей здійснення дій, спрямованих на вирішення завдань та досягнення мети розвитку підприємства. Відповідно, менеджмент підприємства має формувати та залучати інструменти забезпечення збігу цілей підприємства або організації з цілями персоналу, передусім, адміністративно-управлінського, що дозволяє забезпечувати гнучкість

організації, спростить реалізацію стратегічних та тактичних планів, за рахунок ефективного та продуктивного подолання опору змінам.

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

4. 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.

5. Опрацювання методологічних засад оцінювання потенціалу організаційних змін та опору організаційним змінам в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу дозволило дійти до висновку про необхідність поєднання експертних методів з кваліметричними оцінками, зважаючи на пріоритетність якісних зрушень в діяльності суб'єкта при реалізації змін. Таке поєднання дозволяє здійснювати кількісну оцінку очікуваних при реалізації стратегій розвитку економічних та управлінських результатів, що суттєво полегшує процедури прийняття рішень щодо доцільності здійснення змін. В свою чергу, критичний аналіз різноманітних методів кількісного оцінювання потенціалу змін та опору змінам дозволив довести, що саме кваліметричні оцінки є найбільш інформативними та доступними у використанні в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу.

6. В дослідженні обґрунтовано методологічний підхід до типології економічних наслідків організаційних змін. При цьому встановлено, що доцільним є поділ наслідків здійснення змін на ті, які впливають на рівень



економічної ефективності, ті, які призводять до створення короткострокових та стійких конкурентних переваг, а також ті, які призводять до подовження або скорочення тривалості життєвого циклу підприємства. Для оцінювання вказаних наслідків доцільно використовувати метод SWOT-аналізу, розрахунково-конструктивний та прогностичні методи, як такі, що найбільш відповідають потребам в інформаційній підтримці прийняття відповідних управлінських рішень. Крім того, слід враховувати, що одна й та ж сама дія може викликати різні комбінації наслідків, з огляду на казуальний зв'язок ефективності та конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу.

7. Визначені тенденції розвитку агропромислової інтеграції на основі визначення особливостей зростання рівня концентрації виробництва та капіталу суб'єктів аграрного бізнесу, відмінностей в стратегіях діяльності їх функціонально-відокремлених груп, а також зрушень в спеціалізації. При цьому вказані зрушення розглядаються в дослідженні в якості реакцій суб'єктів аграрного бізнесу на виклики зовнішнього середовища, а також появу та зникнення можливостей підвищення економічної ефективності виробництва та збуту продукції в короткостроковому періоді, що визначає пріоритетність розвитку рослинницької галузі в аграрних підприємствах, як основній категорії суб'єктів вітчизняного агробізнесу, при порівняно низьких темпах зростання виробництва продукції тваринництва. Крім того, встановлено, що основним системо-утворюючим фактором розвитку превалюючи вертикальних інтеграційних процесів є створення збутової інфраструктури підприємств-товаровиробників та їх об'єднань.

8. Доведена пріоритетність створення конкурентних переваг цінового характеру в умовах функціонування вітчизняного ринку агропродовольчої продукції, як інструменту підвищення економічної ефективності та дотримання належних темпів зростання суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому встановлено, що потенціал розвитку маркетингово-збутової діяльності в даному контексті залишається недостатньо використаним підприємствами-товаровиробниками в контексті використання вказаного інструменту. В результаті визначені основні напрями підвищення рівня організації даного функціонального напрямку діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, які полягають в експортній орієнтації виробничо-збутової діяльності, створення та ринкового просування «нішевої» продукції, а також зміні позиції підприємства-товаровиробника в структурі каналів розподілу за рахунок оперування на цільовому ринку з комерційно-значимими партіями продукції за рахунок вирішення проблеми її зберігання та поглиблення інтеграції з іншими товаровиробниками та суб'єктами сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

9. Застосування методу кластерного та таксономічного аналізу дозволило виявити залежність рівня економічної ефективності діяльності

різних за спеціалізацією суб'єктів аграрного бізнесу від рівня концентрації виробництва і капіталу. Останнє дало змогу оцінити ефективність організаційних змін, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, а також уточнити структуру потенціалу змін, зокрема, визначити поглиблення інтеграційних процесів в якості основного напрямку зрушень в концентрації виробництва та капіталу, а також фактора організаційних змін в сучасних умовах.

10. В дослідженні 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.

11. Обґрунтована доцільність запровадження градації рівня розвитку потенціалу суб'єкта аграрного бізнесу для прийняття управлінських рішень щодо застосування типологізованих стратегій і процедур виконання зрушень в організації діяльності суб'єкта. При цьому встановлено, що не більше 5 % аграрних підприємств Харківської області мають високий потенціал щодо здійснення організаційних змін, спрямованих на зрушення в обсягах виробництва та товарній спеціалізації, а майже 40 % є здатними реалізувати лише реактивні стратегії управління змінами у вказаному напрямі.

12. В роботі визначено склад та структуру функціональних та інструментальних прийомів інтеграції систем управління організаційними змінами в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому встановлено, що найбільш доцільним шляхом такої інтеграції є створення центрів діагностики, стратегічного та тактичного планування, моніторингу та контролю, регулювання в загальній системі менеджменту підприємства. Останнє може передбачати зрушення в функціоналі існуючих підрозділів та створення нових, які є відповідальними за ефективну мобілізацію потенціалу економічного зростання.

13. Встановлено, що ключовим фактором, який прискорює здійснення організаційних змін суб'єктів аграрного бізнесу, є зрушення в цінній кон'юктурі цільових ринків збуту основних видів сільськогосподарської продукції, а фактором уповільнення організаційних змін є інституційний та регуляторний вплив держави. Відповідно, в дослідженні запропоновано методичний підхід щодо визначення характеристик та параметрів

зовнішнього середовища підприємства з метою встановлення ступеня впливу його факторів на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами. Вказаний підхід спрощує прийняття рішень щодо здійснення організаційних змін в процесі діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

14. В дисертації обґрунтовано сутнісно-змістовні характеристики програмно-проектного підходу щодо управління здійсненням організаційних змін в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Сутність вказаного полягає в розгляді змін як безпосередніх проектів, узгоджених з загальною стратегією розвитку суб'єкта. В рамках запропонованого підходу окреслено причинно-наслідкові зв'язки економічних та управлінських наслідків реалізації проектів розвитку зі зрушеннями в системі менеджменту підприємства або організації.

15. Виконано обґрунтування управлінського інструментарію 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 на основі розрахунку інтегрального значення груп показників кожної складової з використанням таксономічного аналізу для досліджених підприємств. Проведення оцінювання рівня управління та ефективності функціонування механізму управління змінами на досліджуваних підприємствах дозволило встановити, що в цілому визначений рівень є недостатнім, що становить значні перешкоди для досягнення цілей організаційних змін та вимагає пошуку можливостей подолання стратегічного розриву між поточним станом та бажаним.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Монографії:***

1. Сенчук І. І. Організаційні зміни в менеджменті аграрних підприємств та об'єднань: стратегії, механізми, результати / І. І. Сенчук. – Харків: Смуґаста типографія, 2018. – 321 с.

### ***Статті у наукових фахових виданнях:***

2. Сенчук І. І. Формування організаційно-економічного механізму управління змінами виробничої структури аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ: Економічні науки. – № 5. – 2015. – С. 48-52.

3. Сенчук І. І. Особливості управління організаційними змінами в системі сталого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу / І. І. Сенчук // Вісник ХНТУСГ : серія «Економічні науки». – № 161. – 2015. – С. 213-224.

4. Сенчук І. І. Розвиток термінологічного апарату досліджень організаційних змін суб'єктів мікрорівня / І. І. Сенчук // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – № 162. – 2015. – С. 116-125.

5. Сенчук І. І. Ідентифікація стратегічних пріоритетів організаційних трансформацій в менеджменті аграрних підприємств та об'єднань / І. І. Сенчук // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 1. – 2016. – С. 83-92.

6. Сенчук І. І. Стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів вітчизняного аграрного бізнесу / І. І. Сенчук // Вісник ХНТУСГ : Серія «Економічні науки». – Вип. 171. – 2016. – С. 139-147.

7. Сенчук І. І. Організаційні зміни як об'єкт управління в менеджменті суб'єктів агробізнесу / І. І. Сенчук // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 2. – 2016. – С. 119-124.

8. Сенчук І. І. Методичні прийоми та підходи до аналізу ефективності організаційних змін / І. І. Сенчук // Вісник Сумського національного аграрного університету : Економіка та менеджмент. Вип. 8 (69) . – Суми : СНАУ. – 2016. – С. 114-121.

9. Сенчук І. І. Структурна побудова механізмів та систем управління організаційними змінами підприємств-суб'єктів агробізнесу / І. І. Сенчук // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 53-58.

10. Сенчук І. І. Типологія економічних наслідків організаційних змін в діяльності аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Науковий вісник ТНЕУ. – № 1 (16). – 2016. – С. 195-199.

11. Сенчук І. І. Стратегічне управління організаційними змінами в менеджменті аграрних підприємств та їх об'єднань / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 5 (73). – 2017. – С. 123-128.

12. Сенчук І. І. Методологічні засади оцінки інвестиційного потенціалу вітчизняних аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 4 (72). – 2017. – С. 123-128.

13. Сенчук І. І. Пропорції інноваційно-інвестиційного розвитку вітчизняних аграрних підприємств в умовах глобалізації / І. І. Сенчук // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування». – № 1. – 2017. – С. 111-119.

14. Сенчук І. І. Динаміка залучення інвестиційних ресурсів вітчизняними аграрними підприємствами / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 6 (70). – 2017. – С. 91-98.

15. Сенчук І. І. Ієрархія механізмів управління змінами в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 8 (73). – 2017. – С. 133-138.

16. Сенчук І. І. Методологія оцінки ефективності організаційних змін / І. І. Сенчук // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 12 (74). – 2017. – С. 122-129.

17. Сенчук І. І. Економічні наслідки організаційних змін та оцінка ефективності стратегій трансформацій / І. І. Сенчук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». – Вип. 23. – 2017. – С. 125-132.

18. Сенчук І. І. Методологічні принципи побудови механізмів стратегічного управління організаційними змінами суб'єктів агробізнесу / І. І. Сенчук // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 5. – С. 55-61.

19. Сенчук І. І. Організаційні зміни та організаційні трансформації в системі менеджменту підприємства / І. І. Сенчук // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – 2018. – № 191. – С. 265-271.

20. Сенчук І. І. Агропромислова інтеграція як фактор організаційних змін в діяльності аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 4. – № 4. – С. 121-126.

21. Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу / І. І. Сенчук // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 1. – С. 37-44.

***У зарубіжних та вітчизняних періодичних виданнях, включених до міжнародних науково-метричних баз:***

22. Сенчук І. І. Организационные изменения и стратегические альтернативы развития аграрных предприятий и объединений в Украине / І. І. Сенчук // Управление в социальных и экономических системах: сб. науч. трудов. – Минск: Минский ин-т управления, 2014. – С. 318-326.

23. Senchuk I. The Management Mechanisms of Organizational Transformations of Agribusinesses / I. Senchuk // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 4 (13). – Vol. 1. – 2016. – pp. 75-82.

24. Senchuk I. Efficiency of Organizational Transformations Management in Agricultural Enterprises Estimation / I. Senchuk // International Journal of Advanced Research. – № 8. – 2017. – pp. 471-476.

25. Senchuk I. The Conceptual Principles of Organizational Transformations of Agricultural Enterprises in the Context of Sustainable

Development / I. Senchuk // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 8(24). – Vol.1. – 2017. – pp. 81-86.

26. Senchuk I. Strategies of Organizational Transformations of Agricultural Enterprises Typology / I. Senchuk // Humanities and Social Sciences, VI (26), issue 156. – 2018. – С. 45-50.

### ***Матеріали конференцій:***

27. Сенчук І. І. Тенденції економічного розвитку аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій : матеріали XVI Міжнародного науково-практичного форуму. – Львів: ЛНАУ, 2015. – С. 202-204.

28. Сенчук І. І. Стратегії організаційних трансформацій в системі економічного розвитку вітчизняних аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2016 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 141-144.

29. Сенчук І. І. Програмно-проектний підхід в управлінні змінами в діяльності підприємства / І. І. Сенчук // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 125-127.

30. Сенчук І. І. Роль персоналу управління в здійсненні організаційних змін / І. І. Сенчук // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми формування, розвитку та використання ресурсного потенціалу АПК» (30 березня 2017 р.) / Полтавська державна аграрна академія. – Полтава: ПДАА, 2017. – С. 195-197.

31. Сенчук І. І. Механізми управління змінами в менеджменті аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 135-137.

32. Сенчук І. І. Стратегічне управління розвитком та інтеграційною взаємодією аграрних підприємств / І. І. Сенчук // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 квітня 2017 р.). – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 117-119.

33. Сенчук І. І. Тенденції організаційних перетворень аграрних підприємств-учасників інтеграційних процесів / І. І. Сенчук // Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми: СНАУ, 2017. –

С. 164-165.

34. Сенчук І. І. Функціональний та інструментальний підходи в управлінні організаційними змінами суб'єктів агробізнесу / І. І. Сенчук // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 112-115.

35. Сенчук І. І. Архітектура механізму управління організаційними змінами в менеджменті підприємства / І. І. Сенчук // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 98-101.

## АНОТАЦІЯ

**Сенчук І. І. Механізми управління організаційними змінами суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019.

Дисертація присвячена вирішенню складної наукової проблеми обґрунтування механізмів управління організаційними змінами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Вивчено генезис понятійно-категоріального апарату управління організаційними змінами на підприємстві. Окреслено значення потенціалу змін та опору змінам в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано механізм організаційних змін та механізм управління змінами в менеджменті аграрного підприємства як суб'єкта агробізнесу. Ідентифіковано суб'єктно-об'єктні зв'язки та принципи формування механізмів управління організаційними змінами. Обґрунтовано методологічні підходи до оцінювання потенціалу організаційних змін та опору змінам в менеджменті підприємства. Визначено типологію економічних наслідків організаційних змін та оцінювання їх ефективності. Ідентифіковано тенденції розвитку інтеграційних процесів в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено напрями підвищення рівня організації маркетингової та збутової діяльності суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах. Ідентифіковано тенденції змін в концентрації виробництва та капіталу і спеціалізації суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано структурну побудову механізмів та систем управління організаційними змінами. Ідентифіковано значення потенціалу змін в прийнятті управлінських рішень щодо здійснення організаційних змін. Обґрунтовано напрями інтеграції систем управління організаційними

змінами в менеджмент суб'єктів агробізнесу. Запропоновано підхід щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування механізму управління організаційними змінами. Визначено сутність програмно-проектного підходу в організації здійснення змін в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано засади визначення рівня управління та ефективності функціонування механізмів управління організаційними змінами суб'єктів агробізнесу. Обґрунтовано концептуальні засади побудови механізму управління організаційними змінами в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, в основу яких покладено його виокремлення з механізму організаційних змін на критерії суб'єктно-об'єктних зв'язків, відношення до інструментального апарату та узгодження функцій складових вказаного механізму, а також ідентифікації його як відкритої системи, яка є орієнтованою на підвищення економічної ефективності та збільшення тривалості життєвого циклу підприємства. Визначено методологічний підхід до визначення типів економічних наслідків організаційних змін, в основі якого лежить їх поділ на ті, які впливають на рівень економічної ефективності, ті, які призводять до створення короткострокових та стійких конкурентних переваг, а також ті, які призводять до подовження або скорочення тривалості життєвого циклу підприємства, ідентифікація вказаних наслідків складає основу оцінювання ефективності організаційних змін в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Ідентифіковано склад та структуру функціональних та інструментальних прийомів інтеграції систем управління організаційними змінами в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу на основі створення центрів діагностики, стратегічного та тактичного планування, моніторингу та контролю, регулювання в загальній системі менеджменту підприємства шляхом зрушень в функціоналі існуючих підрозділів та створення нових, які є відповідальними за ефективну мобілізацію потенціалу економічного зростання.

*Ключові слова:* організаційні зміни, механізм управління, стратегія, економічні наслідки, ефективність.

## АННОТАЦІЯ

**Сенчук И. И. Механизмы управления организационными изменениями субъектов аграрного бизнеса: теория, методология, практика. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко,



Харьков, 2019.

Диссертация посвящена решению сложной научной проблемы обоснования механизмов управления организационными изменениями в менеджменте субъектов аграрного бизнеса. Изучено генезис понятийно-категориального аппарата управления организационными изменениями на предприятии. Определены значения потенциала изменений и сопротивления изменениям в менеджменте субъектов аграрного бизнеса. Обоснован механизм организационных изменений и механизм управления изменениями в менеджменте аграрного предприятия как субъекта агробизнеса. Идентифицировано субъектно-объектные связи и принципы формирования механизмов управления организационными изменениями. Обоснованно методологические подходы к оценке потенциала организационных изменений и сопротивления изменениям в менеджменте предприятия. Определены типологию экономических последствий организационных изменений и оценки их эффективности. Идентифицировано тенденции развития интеграционных процессов в деятельности субъектов аграрного бизнеса. Определены направления повышения уровня организации маркетинговой и сбытовой деятельности субъектов агробизнеса в современных условиях. Идентифицировано тенденции изменений в концентрации производства и капитала и специализации субъектов аграрного бизнеса. Обоснованно структурное построение механизмов и систем управления организационными изменениями. Идентифицировано значения потенциала изменений в принятии управленческих решений по осуществлению организационных изменений. Обоснованы направления интеграции систем управления организационными изменениями в менеджмент субъектов агробизнеса. Предложен подход к оценке влияния внешней среды на эффективность функционирования механизма управления организационными изменениями. Определена сущность программно-проектного подхода в организации осуществления изменений в деятельности субъектов аграрного бизнеса. Обоснованы принципы определения уровня управления и эффективности функционирования механизмов управления организационными изменениями субъектов агробизнеса. Обоснованы концептуальные основы построения механизма управления организационными изменениями в менеджменте предприятия-субъекта аграрного бизнеса, в основу которых положены его выделения из механизма организационных изменений на критерии субъектно-объектных связей, отношение к инструментальному аппарата и согласования функций составляющих указанного механизма, а также идентификации его как открытой системы, которая является ориентированной на повышение экономической эффективности и увеличение продолжительности жизненного цикла предприятия. Определены методологический подход к

определению типов экономических последствий организационных изменений, в основе которого лежит их разделение на те, которые влияют на уровень экономической эффективности, те, которые приводят к созданию краткосрочных и устойчивых конкурентных преимуществ, а также те, которые приводят к увеличению или сокращению продолжительности жизненного цикла предприятия, идентификация указанных последствий составляет основу оценки эффективности организационных изменений в деятельности субъекта аграрного бизнеса. Идентифицировано состав и структуру функциональных и инструментальных приемов интеграции систем управления организационными изменениями в менеджмент субъектов аграрного бизнеса на основе создания центров диагностики, стратегического и тактического планирования, мониторинга и контроля, регулирования в общей системе менеджмента предприятия путем сдвигов в функционале существующих подразделений и создание новых, ответственных за эффективную мобилизацию потенциала экономического роста.

*Ключевые слова:* организационные изменения, механизм управления, стратегия, экономические последствия, эффективность.

## SUMMARY

**Senchuk I.I. Management of subjects of agrarian business organizational transformations mechanisms: theory, methodology, practice. – Manuscript.**

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to solving a complex scientific problem of substantiation of mechanisms of management of organizational changes in the management of subjects of agrarian business. The genesis of the conceptual-categorical apparatus for managing organizational changes at the enterprise was studied. The significance of the potential of change and resistance to changes in the management of agribusiness subjects is outlined. The mechanism of organizational changes and the mechanism of management of changes in management of agrarian enterprise as a subject of agribusiness is substantiated. The object-object connections and principles of forming mechanisms for management of organizational changes have been identified. The methodological approaches to estimating the potential of organizational changes and resistance to changes in enterprise management are substantiated. The typology of economic consequences of organizational changes and evaluation of their effectiveness are

determined. The tendencies of development of integration processes in activity of subjects of agrarian business are identified. The directions of increase of the level of organization of marketing and sales activity of agribusiness subjects in the modern conditions are determined. The tendencies of changes in concentration of production and capital and specialization of subjects of agrarian business are identified. The structural construction of mechanisms and organizational change management systems is substantiated. The significance of the change potential in making managerial decisions regarding the implementation of organizational changes has been identified. The directions of integration of organizational change management systems in the management of agribusiness subjects are substantiated. The approach to assessing the impact of the external environment on the effectiveness of the organizational mechanism management mechanism is proposed. The essence of the program-design approach in organization of making changes in the activity of subjects of agrarian business is determined. The principles of determining the level of management and effectiveness of the mechanisms of management of organizational changes in agribusiness subjects are substantiated. The conceptual principles of construction of the mechanism of management of organizational changes in the management of the enterprise-subject of agrarian business are substantiated, which is based on its isolation from the mechanism of organizational changes on the criteria of subject-object relations, the relation to the instrumental apparatus and the coordination of the functions of the components of the specified the mechanism, as well as its identification as an open system, which is focused on increasing the economic efficiency and increasing the lifecycle of the enterprise. The methodological approach to determining the types of economic consequences of organizational changes is determined, based on their division into those that affect the level of economic efficiency, those that lead to the creation of short-term and stable competitive advantages, as well as those that lead to prolongation or reduction of duration the life cycle of an enterprise, the identification of these consequences form the basis for assessing the effectiveness of organizational changes in the subject of agrarian business. The composition and structure of functional and instrumental methods of integration of organizational change management systems in the management of agricultural business entities were identified based on the establishment of diagnostic centers, strategic and tactical planning, monitoring and control, regulation in the overall management system of the enterprise through changes in the functionality of existing units and the creation of new ones. , which are responsible for effectively mobilizing the potential of economic growth. The theoretical principles of identifying the potential of organizational changes on the basis of formalization of the exclusive role of the administrative and managerial staff and the main personnel of the business entity for their implementation with the further determination of the factors of resistance to changes in the internal environment of the enterprise or

organization, as well as a tool for the productive overcoming of these manifestations, have been improved. The object-object connections and principles of forming mechanisms of management of organizational changes are determined on the basis of establishing the degree of rationality and the nature of the perception of managerial influences of the subject of management on the object of management, taking into account the observance of the principles of rationality, efficiency and preservation or development of organizational and the structural integrity of the subjects of agrarian business in the process of making changes. The directions of increase of the level of organization of marketing and sales activity of subjects of agrarian business as a rational reaction to the challenges of target markets, as well as the priority of price competition are identified. The methodical foundations of justification of managerial decisions on organizational changes are grounded on the basis of the results of evaluation of the potential of changes by introducing the gradation of the level of development of the potential of the agrarian business entity and the use of typified strategies and procedures for implementing the changes in the organization of the entity's activities that correspond to a certain level of development of the potential for change. The methodical approach for determining the characteristics and parameters of the enterprise environment with the purpose of determining the degree of influence of its factors on the effect is developed and tested. The scientific explanation of the definition of "organizational changes" is developed by identifying functional and instrumental features of managerial decisions and actions in the management of enterprises aimed at increasing economic efficiency and competitiveness. The methodological principles of estimating the potential of organizational changes and the resistance to organizational changes in the management of the enterprise-subject of agrarian business are outlined on the basis of a combination of expert methods with qualitative estimates with subsequent interpretation of results for making managerial decisions on the implementation of changes, as well as determining the degree of their expediency. The identification of trends in the development of integration processes in the activities of subjects of agrarian business by identifying the objective nature of deepening processes of concentration of production and capital, as well as industrial, sectoral, product and functional specialization of agricultural business actors, which is the key external factor for the implementation of organizational changes in the process of their activities. The dependence of the level of economic efficiency of various activities on the specialization of subjects of agrarian business from the level of concentration of production and capital is substantiated, which allows identifying directions of development of integration processes and functional changes in the organization of the main activities of the abovementioned subjects. The structure of the mechanisms and systems of management of organizational changes by identifying the transformations of the components of the mechanism into the components of the control systems as far

as their integration into the general management system of the enterprise-subject of agrarian business is identified. The substantive and substantive characteristics of the program-design approach and its implementation in the management of the subjects of agrarian business concerning the management of the implementation of organizational changes with the identification of causal relationships of economic and managerial consequences of the implementation of development projects with changes in the management system of the enterprise or organization are substantiated. The managerial tools for maintaining the proper level of organizational changes are considered, taking into account the peculiarities of management of the subjects of agrarian business, their organizational and corporate culture, the executive discipline and the balance of management links, which together determine the level of management and the effectiveness of the mechanism of transformation management.

*Key words:* organizational transformations, management mechanism, strategy, economic implications, efficiency.

Підписано до друку 19 березня 2019 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,9 ум.-друк. арк.; 1,9 обл.-вид. арк.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 335.

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:  
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd