

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна

УДК 658.31 / 338.012 : 65.017.2 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА»

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант:
доктор економічних наук, професор
КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій
Олександрович

Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: 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 наукової проблеми розроблення та реалізації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Удосконалено розуміння поняття «стратегічні зміни» як реконфігурації основних підсистем діяльності підприємства та процесів, спрямованих як на функціонування підприємства, так і на створення потенціалу зростання з відповідним ресурсним забезпеченням, де метою виступає високий рівень ефективності діяльності підприємства як реакція на вимоги зовнішнього середовища. Здійснена ідентифікація структури реалізації стратегічних змін у предметній сфері за метафорами організації, яка передбачає вибір характеру імплементації стратегічних змін на основі взаємодії метафор та їх узгодження із суміжними, що виступає основою розробки портфеля проектів змін.

Розроблена концепція управління стратегічними змінами на підприємстві, яка включає ряд положень: щодо необхідності оцінювання впливу зовнішнього середовища, оцінювання структури та динаміки стратегічного потенціалу підприємства, аналізу життєвого циклу галузі, розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, перегляду компонентів предметної області відповідно до управлінських практик метафор організації, розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, визначення ступеню готовності підприємства до змін, розгляду впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін,

розробки та організаційного забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами.

Обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування. Непрямий вплив передбачає оцінку середовища в цілому та за структурою груп чинників відповідно критеріям динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності. Оцінювання прямого впливу передбачає аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування, ключових тенденцій розвитку аграрного сектору та оцінювання взаємодії із зацікавленими сторонами. Розроблено методичне забезпечення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу за його окремими чинниками, об'єднаними в такі групи як: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні, що передбачає ранжування вагомості критеріїв та безпосередню оцінку окремих чинників за критеріями відповідно розробленій шкалі, що дозволяє визначити найважливіші тригери для обґрунтування напрямів стратегічних змін. Здійснено оцінювання зовнішнього середовища в цілому на основі обраних критеріїв. Реалізовано аналіз ринку продукції сільськогосподарського машинобудування. Проведено аналіз аграрного ринку України. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання характеру взаємодії із зацікавленими сторонами підприємства.

Надано наукове тлумачення стратегічного потенціалу підприємства як об'єднання внутрішніх можливостей, що стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі. Розроблено механізм управління стратегічними змінами підприємства, який передбачає перетворення входу на вихід при реалізації стратегічних змін шляхом процесного представлення обґрунтування

управлінських рішень впровадження змін у відповідні сфери предметної галузі за результатами аналізу впливу зовнішнього середовища з урахуванням рівня стратегічного потенціалу. Прийняття управлінських рішень передбачає вибір відповідних методів на основі законів та принципів, реалізація яких набуває форми впровадження портфеля проектів підприємства.

Розроблено методологічне підґрунтя визначення рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін, готовність персоналу до стратегічних змін, існуючий тип організаційної культури, технологічне забезпечення процесу стратегічних змін) з розрахунком кількісної узагальнюючої оцінки з подальшою побудовою на цій основі моделі визначення ступеню готовності підприємства. Надано методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку. Підхід передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом, що сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу та зниженню можливого опору. Обґрунтовано методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, що базується на обґрунтуванні їх джерел за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава та побудові ієрархічної структури для вибору інструментів з урахуванням співвідношення вигід та втрат підприємства. Реалізація передбачає використання методу аналізу ієрархій.

Розроблено організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами, що ґрунтується на побудові процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою функціонального моделювання. Застосування зазначеної моделі передбачає чітку послідовність етапів моніторингу, створює підґрунтя зворотного зв'язку та чітке розуміння зон відповідальності в реалізації стратегічних змін.

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін. Розроблений підхід

передбачає використання сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного) і дозволяє виявити приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, що дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності здійснення стратегічних змін. Запропоновано формування портфелю проектів щодо забезпечення реалізації стратегічних змін. Це передбачає розгляд можливих комбінацій проектів за сукупністю параметрів (обсяг інвестицій, потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) та порівняння їх на основі таксономічного аналізу, що дозволяє забезпечити найвищий рівень ефективності реалізації стратегічних змін.

У першому розділі «Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами на підприємстві» представлено уточнене визначення поняття «стратегічні зміни»; надано структуру реалізації стратегічних змін у предметній області за метафорами організації; обґрунтовано концепцію управління стратегічними змінами підприємства.

В другому розділі «Методологія оцінки впливу зовнішнього середовища» запропоновано методологічний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища; здійснено аналіз впливу середовища за структурою чинників та в цілому; проаналізовано стан аграрної галузі та сільськогосподарського машинобудування.

В третьому розділі «Структурно-динамічні тенденції трансформації та оцінка рівня розвитку потенціалу стратегічних змін на підприємствах» визначено зміст стратегічного потенціалу підприємства та його структуру, розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та здійснено його імплементацію на прикладі підприємств сільськогосподарського машинобудування; розроблено механізм управління стратегічними змінами підприємства.

В четвертому розділі «Управління опором персоналу в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві» розроблено модель

визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, обґрунтовано методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам.

У п'ятому розділі **«Організаційно-економічне забезпечення управління стратегічними змінами підприємств»** розроблено організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами; запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін; запропоновано формування портфелю проектів з метою забезпечення реалізації стратегічних змін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового розв'язання складної наукової проблеми формування та імплементації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- ідентифікована концепція управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує ряд положень оцінювання впливу зовнішнього середовища, врахування структури та динаміки стратегічного потенціалу підприємства, аналізу життєвого циклу галузі, розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, перегляду компонентів предметної області відповідно до управлінських практик метафор організації, розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, розгляду впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, розробки та організаційного забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами;

- визначено методологічне підґрунтя управління стратегічними змінами, що передбачає ідентифікацію рівня готовності підприємства до змін за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін, готовність персоналу до стратегічних змін, існуючий тип організаційної культури, технологічне забезпечення процесу стратегічних змін) з розрахунком кількісної узагальнюючої оцінки з використанням методу нечітких множин та з подальшою побудовою на цій основі моделі визначення ступеню готовності підприємства до здійснення стратегічних змін;

- обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, з використанням сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного) дозволяє виявити приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, що дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності стратегічних змін;

удосконалено:

- методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування, який передбачає оцінку зовнішнього середовища непрямого впливу за сукупністю критеріїв (динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності) та прямого впливу, який об'єднує аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування, ключові тенденції розвитку аграрного сектору та оцінювання взаємодії із зацікавленими сторонами, що в сукупності дозволяє виявити ключові «тригери» зовнішнього середовища як джерела стратегічних змін підприємства;

- методичне забезпечення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, яке включає як цілісне оцінювання зовнішнього середовища, так і оцінювання за його окремими чинниками, об'єднаними в такі групи: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-

демографічні, інституційно-правові та міжнародні, за множиною критеріїв, проранжованих відповідно до їх вагомості, що дозволяє визначити найважливіші «тригери» для обґрунтування напрямів стратегічних змін;

- механізм управління стратегічними змінами підприємства, відмінність якого полягає у відображенні перетворення входу на вихід при реалізації стратегічних змін шляхом процесного представлення обґрунтування управлінських рішень впровадження змін у відповідні сфери предметної галузі за результатами аналізу впливу зовнішнього середовища з урахуванням рівня стратегічного потенціалу, що передбачає вибір відповідних методів, реалізація яких обґрунтовується у формі управління портфелем проектів розвитку діяльності підприємства;

- методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом, що сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів нівелюватимуть можливий опір;

- методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні причин можливого опору змінам за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава та побудові ієрархічної структури для вибору інструментів з урахуванням співвідношення вигід та втрат підприємства з використанням методу аналізу ієрархій, що дозволить не тільки швидко реагувати на несприятливу поведінку персоналу, але й ефективно управляти стратегічними змінами і мінімізувати ризики неуспішного їх впровадження;

- формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін, що передбачає розгляд можливих їх комбінацій за сукупністю параметрів (обсяг інвестицій, необхідна потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) та порівняння

на основі таксономічного аналізу, що дозволяє забезпечити найвищий рівень ефективності реалізації стратегічних змін.

дістали подальшого розвитку:

- ідентифікація структури реалізації стратегічних змін у предметній сфері за метафорами організації, яка передбачає вибір характеру імплементації стратегічних змін на основі взаємодії метафор та їх узгодження із суміжними, враховуючи взаємообумовленість, що виступає основою розробки портфеля проектів стратегічних змін;

- розуміння поняття «стратегічні зміни», яке, на відміну від існуючих, передбачає реконфігурацію основних підсистем функціонування підприємства та процесів, спрямованої як на функціонування підприємства, так і на створення потенціалу зростання, із відповідним ресурсним забезпеченням, де головною метою виступає забезпечення ефективності діяльності підприємства як реакції на вимоги зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики;

- аналіз та оцінювання середовища прямого впливу на функціонування підприємств, яке включає конкурентний аналіз, аналіз динаміки та структури галузі сільськогосподарського машинобудування й аграрного виробництва, а також оцінку впливу зацікавлених сторін для підприємства, що виступає головним джерелом визначення конкурентних переваг, в забезпечення яких реалізуються стратегічні зміни за умови підтримки з боку зацікавлених сторін;

- наукове тлумачення стратегічного потенціалу підприємства, яке відрізняється його баченням як об'єднання внутрішніх можливостей, які стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі;

- організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами, що на відміну від існуючого, ґрунтується на побудові процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою функціонального моделювання, застосування якої визначає чітку

послідовність етапів моніторингу, створює підґрунтя зворотного зв'язку та чітке розуміння зон відповідальності в реалізації стратегічних змін.

Ключові слова: стратегічні зміни, опір персоналу, стратегічний потенціал, підприємства сільськогосподарського машинобудування, механізм управління стратегічними змінами, синтезований капітал, готовності підприємства до стратегічних змін, компетентності персоналу, зовнішнє середовище, портфель проектів, методологічний базис, метафори організації, життєвий цикл галузі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. – Харків: Смугаста типографія, 2019. – 321 с.

2. Vlasenko T. Generalization of approaches and models for enterprise change management / T. Vlasenko // Innovative tools for socio-economic systems' development. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. Monograph 25. / edited by Oleksandra Mandych Aleksander Ostenda. – Katowicach: Katowice School of Technology. – 2019. – С. 103-109. *(авторський внесок полягає в узагальненні підходів до управління стратегічними змінами).*

3. Власенко Т. А. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 43-52, 187-206. *(авторський внесок полягає в розробці структури системного базису синтезованого капіталу).*

4. Власенко Т. А. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. – С. 111-116. *(авторський внесок полягає у*

визначенні та оцінці розвитку регіону як основи сталого соціально-економічного розвитку суспільства).

статті у наукових фахових виданнях

5. Власенко Т. А. Визначення сценаріїв формування синтезованого капіталу під впливом чинників зовнішнього середовища /Т. А. Власенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 10. Частина 2. – С. 126–129.

6. Власенко Т. А. Theoretical and methodological aspects of defining the intellectual capital /Т. А. Власенко, Ю. В. Василенко // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 292–297. *(авторський внесок полягає в уточненні сутності елементів інтелектуального капіталу).*

7. Власенко Т. А. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / /Т. А. Власенко, Ю. В. Матюшенко // Економіка розвитку. – 2017. – № 3 (83). – С. 91–99. *(авторський внесок полягає у виокремленні складових механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін).*

8. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь, О. О. Красноручський, Т. А. Власенко // Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький. – 2018. – Випуск № 38. – С. 53–63. *(авторський внесок полягає у визначенні сутності стратегічних змін на підприємстві).*

9. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві /Т. А. Власенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019 р. Випуск 25. – С. 49–53. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/12.pdf

10. Власенко Т. А. Обґрунтування сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, С. В. Степаненко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. –

Том 3. – № 3. – С. 240–247. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах).*

11. Власенко Т. А. Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування /Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 239–247.

12. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 258–267.

13. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки.-2019. – № 2. – С. 48–54.

14. Власенко Т. А. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування України / Т. А. Власенко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Випуск 45. – С. 43–50.

15. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін / Т. А. Власенко // Проблеми економіки. – 2019. – №3. – С. 84–90.

16. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін / Т. А. Власенко // БізнесІнформ. – 2019. – Випуск 9. – С. 339–344.

17. Vlasenko T. Methodical approach to determine the personnel resistance impact on the strategic change potential at enterprise / Ye. Hryn, T. Vlasenko // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2019. – №9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/9/5222>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-9-5222>. *(авторський внесок полягає в узагальненні результатів визначення впливу рівня опору персоналу змінам на інтегральний показник стратегічного потенціалу змін підприємства із зазначенням виду функції та коефіцієнту детермінації).*

18. Власенко Т. А. Методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2019. – №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/10/5279>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5279>

19. Власенко Т. А. Обґрунтування основних тенденцій сільськогосподарського ринку України / Т. А. Власенко // Агросвіт. – 2019. – № 19. – С. 52–59.

20. Власенко Т. А. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, Є. Л. Гринь // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 20. – С. 17–23. *(авторський внесок полягає в узагальненні теорій джерел змін на підприємстві).*

21. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2019. – № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7350>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.73.

22. Власенко Т. А. Обґрунтування причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 2-3. – С. 26–34.

23. Власенко Т. А. Теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін / Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 56–64.

24. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 3. – С. 24–30.

25. Власенко Т. А. Розробка організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами / Т. А. Власенко // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 202. – С. 89–98.

26. Власенко Т. А. Формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 206. – С. 65–74.

***у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях,
які включені до міжнародних наукометричних баз:***

27. Vlasenko T. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability / T. Vlasenko, A. Hatsko, T. Larina, Y. Hryn, D. Streimikiene, T. Balezentis // Sustainability. – 2019. – 11. – 6310. <https://doi.org/10.3390/su11226310> (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в проведенні формального аналізу за моделлю).*

28. Vlasenko T. A. Systematic basis formation for synthesized capital / T. A. Vlasenko, N. L. Gavkalova // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4 (178). – С. 8–16 (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в розробці структури синтезованого капіталу).*

29. Власенко Т. А. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації / Т. А. Власенко // European Journal of Economics and Management. Науковий економічний журнал (Чехія). 2019. – №3. – С. 85–89. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/14.pdf

30. Власенко Т. А. Методичний підхід до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегічних змін / Т. А. Власенко // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)– 2019. – № 8(48). – С. 6-10.

31. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in ukraine: trends and prospects / T. Vlasenko // Znanstvena misel journal 2019. – №34. – P. 16-22.

32. Власенко Т. А. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі / Т. А. Власенко // *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 2019 Sept. – VII(34), I.: 205. – P. 33–37.

33. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство / Т. А. Власенко // *Slovak international scientific journal*, (2019). – № 33. – С. 10-15.

в інших виданнях:

34. Власенко Т. А. Розробка методичного підходу до формування портфелю проектів підприємства /Т. А. Власенко, М. В. Грузд // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2018 р.)*. – Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця. – С. 23–24.

35. Власенко Т. А. Концептуальні засади стратегічних змін на промисловому підприємстві /Т. А. Власенко // *«Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»: Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 квітня 2019 р.)*. – Полтава: ТОВ «Сімон». – С. 39-42.

36. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади стратегічних змін в діяльності підприємства /Т. А. Власенко // *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5 квітня 2019 р.)*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. – С. 53-55.

37. Власенко Т. А. Стратегічні зміни для підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко // *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції (11-12 квітня 2019 року), м. Харків*. – С. 25-29.

38. Власенко Т. А. Обґрунтування необхідності стратегічних змін фінансового сектору в Україні /Т. А. Власенко // Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (22-23 листопада 2018 р.). Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. – С. 83-84.

39. Власенко Т. А. Науково-теоретична сутність стратегічних змін підприємства / Д. О. Красноруцький Т. А. Власенко // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту) (8-9 листопада 2018 року). М. Харків. – С. 31-33. *(авторський внесок полягає в уточненні специфічних властивостей стратегічних змін на підприємстві).*

40. Власенко Т. А. Визначення предметної області стратегічних змін на підприємстві /Т. А. Власенко // Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: Материалы VI Международной научно-практической конференции (Минск, 6–7 июня 2019 года). – Минск: БГАТУ. – С. 201-226.

41. Власенко Т. А. Узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «потенціал підприємства» /Т. А. Власенко // Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 31 серпня 2019 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2019. – С. 39-42.

42. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування структури стратегічного потенціалу підприємства /Т. А. Власенко // Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика: збірник тез доповідей (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.). – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – С. 22-24.

43. Власенко Т. А. Архітектоніка моделі визначення впливу чинників на регуляторну політику держави / Т. В. Власенко, І. В. Колупаєва // Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство :

матеріали міжнародної наукової конференції (16 грудня 2016 року). – м. Лісабон, Португалія, 2016. – С. 35-38. *(авторський внесок полягає в представленні структури зовнішнього середовища)*.

44. Власенко Т. А. Определение факторов влияния внешней среды на формирование синтезированного капитала / Т. А. Власенко // Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель: материалы конференции: в 4 ч. Ч. 2 (17 июня 2015 г., г. Гомель). – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – С. 52–55.

ANNOTATION

Vlasenko T. A. Strategic change management in enterprise activity: theory, methodology, practice. – Manuscript.

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

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of developing and implementing the concept of strategic change management at the enterprise.

The understanding of the "strategic changes" concept as the main subsystems reconfiguration of the enterprise activities and processes aimed at the enterprise functioning, as well as to creating growth potential with appropriate resource provision has been improved, where the purpose is a high level of the enterprise activity efficiency in response to environmental demands. The structure of strategic changes implementation in the subject area is identified by the organizational metaphors, which involves the choice of the nature of strategic changes implementation based on the interaction of metaphors and their matching with adjacent ones, which is the development basis of a portfolio of change projects. The concept of strategic change management at the enterprise is developed, which includes a number of provisions: the need to assess the environment impact, assess

the structure and dynamics of the enterprise strategic potential, the industry life cycle analysis, development of a methodological basis for strategic change management, review of the subject area components in accordance with management practices metaphor, developing a methodological approach to determining the staff competence level to carry out strategic changes and justification of methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change, determine the degree of enterprise change readiness, consideration of the intangible assets impact in the form of synthesized capital on the strategic change effectiveness, development and organizational support of the mechanism implementation of strategic change management.

The methodological approach to the evaluation of direct and indirect environmental impact on the functioning of agricultural machinery enterprises is substantiated. Indirect impact involves the assessment of the environment as a whole and the structure of factors groups according to the criteria of dynamism, complexity, uncertainty, variability, predictability and force of influence, as well as interaction and activity. Direct impact assessment involves an analysis of the agricultural engineering industry, key trends in the agricultural sector and an assessment of stakeholder engagement. A methodological support for the external environment assessment of indirect impact on its individual factors, grouped as: economic, scientific and technological, socio-political, socio-demographic, institutional-legal and international has been developed, which provides ranking of the criteria and direct evaluation of individual criteria according to the developed scale, which allows to identify the most important triggers to justify the strategic change direction. The assessment of the environment as a whole was made on the basis of selected criteria. The market analysis of the agricultural machinery production has been carried out. The agricultural market of Ukraine is analyzed. The methodological support of interaction character estimation with the enterprise stakeholders is offered.

The scientific interpretation of the enterprise strategic potential has been proposed as a combination of internal capabilities related to reserves of resources

using, resources, dynamic capabilities and the personnel abilities in the enterprise capacity to remain competitive in the long run, which necessitates the creation of competitive advantages on its basis. The mechanism of enterprise strategic change management has been developed, which foresees transformation of an input on an output at realization of strategic changes by process presentation of the management decisions substantiation of changes introduction in the respective spheres of the subject branch according to the analysis results of the external environment influence taking into account the level of strategic potential. Management decision making involves choosing appropriate methods based on laws and principles, the implementation of which takes the form of implementing a portfolio of enterprise projects.

The methodological basis for determining the enterprise readiness level to carry out strategic changes in each direction (financial ability to carry out strategic changes; personnel readiness for strategic changes; existing type of organizational culture; technological support to the strategic change process) is developed with the calculation of quantitative generalization with further model determination of the degree of the enterprise readiness. A methodological approach to determining the staff competence level to carry out strategic changes based on the formation of a qualimetric model of development is given. The approach involves defining the quality of managerial, professional and organizational competencies of staff in an expert way, which will contribute to significant changes in the organization of staff activities and reduce possible resistance. The methodological support of the choice of instruments of overcoming resistance to change is grounded, based on the justification of their sources by means of the Ishikawa cause and effect diagram and construction of a hierarchical structure for the choice of instruments taking into account the ratio of the benefits and losses of the enterprise. The implementation involves the use of a hierarchy analysis method.

Organizational support for the implementation process of the strategic change management mechanism has been developed, which is based on the construction of a process model for monitoring the effectiveness of strategic changes by means of

functional modeling, the application of which defines a clear sequence of monitoring steps, creates a basis for feedback and a clear understanding of the areas of strategic responsibility. The theoretical and methodological approach to determining the impact of synthesized capital on the effectiveness of strategic change is substantiated. The developed approach involves the use of the methods set of analysis (taxonomic, cluster and regression) and allows to identify the hidden patterns of strategic change management in the enterprise, which allows to identify the most influential factors at the stage of the enterprise strategy formation and identify reserves for improving the effectiveness of strategic change. It is proposed to form a portfolio of projects to ensure the implementation of strategic changes, which involves considering their possible combinations by a set of parameters (volume of investments, resource requirements, expected profitability, level of risk and achievement of the enterprise strategic goals) and comparison based on taxonomic analysis, which ensures the highest level of effectiveness of strategic changes implementation.

The first section "Scientific and methodological principles of strategic change management in the enterprise" presents a clarified definition of the concept of "strategic change"; the structure of implementation of strategic changes in the subject area by the metaphors of the organization is given; the concept of management of strategic changes of the enterprise is substantiated.

The second section, "Environmental Impact Assessment Methodology," offers a methodological approach to environmental impact assessment; the analysis of the impact of the environment on the structure of factors and in general; the state of agrarian industry and agricultural engineering is analyzed.

In the third section "Structural and Dynamic Trends of Transformation and Assessment of the Level of Development of Strategic Change Potential at Enterprises", the content of the strategic potential of the enterprise and its structure is determined, a methodological approach to the assessment of the strategic potential of the enterprise is developed and its implementation is carried out on the example

of agricultural machinery enterprises; the mechanism of management of strategic changes of the enterprise is developed.

In the fourth section "Management of staff resistance in the process of implementation of strategic changes in the enterprise" developed a model of determining the degree of readiness of the company for strategic change, proposed a methodological approach to assessing the level of competence of staff to carry out strategic change, substantiated methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change.

In the fifth section "Organizational and economic support of strategic change management of enterprises" the organizational support of the process of implementation of the mechanism of strategic change management is elaborated; a theoretical and methodological approach to determining the impact of synthesized capital on the effectiveness of strategic change is proposed; the formation of a project portfolio in support of strategic changes is proposed.

for the first time:

- identified the concept of strategic change management at the enterprise, which combines a number of provisions of environmental impact assessment, taking into account the structure and dynamics of the strategic potential of the enterprise, analysis of the life cycle of the industry, developing a methodological basis for strategic change management, reviewing the components of the subject area in accordance with organizational practices, developing a methodological approach to determining the level of competence of staff to carry out strategic change and justification providing methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change, determining the degree of readiness of the enterprise for strategic change, considering the impact of intangible assets in the form of synthesized capital on the effectiveness of strategic change, developing and organizationally ensuring the implementation of the strategic change management mechanism;

- determined the methodological basis for strategic change management, which provides for determining the level of readiness of the company for change in

each direction (financial ability to carry out strategic changes; the readiness of staff for strategic change; existing type of organizational culture; technological support for the process of strategic change) with the calculation of quantitative summaries method of fuzzy sets and with the subsequent construction on this basis a model of determining the degree of readiness of the enterprise to implement the strategy technical changes;

- substantiation of theoretical and methodological approach to determining the impact of synthesized capital on the effectiveness of strategic change, which, unlike the existing ones, using a set of methods of analysis (taxonomic, cluster and regression) allows to identify the hidden patterns of strategic change management in the enterprise, which makes it possible at the stage formulating an enterprise strategy to identify the most influential factors and identify reserves for improving the effectiveness of strategic change;

improved:

- a methodological approach to the assessment of the environmental impact on the functioning of agricultural machinery, which involves the assessment of the external environment of indirect impact on a set of criteria (dynamic, complexity, uncertainty, variability, predictability and force of influence, and interaction and activity) integrates analysis of the agricultural machinery industry, key trends in the agricultural sector and the evaluation of stakeholder engagement, o together reveals key "triggers" of the environment as a source of strategic changes the company;

- methodological support for the assessment of the external environment of indirect impact, which includes a holistic assessment of the external environment and its individual factors, grouped into the following groups: economic, scientific and technological, socio-political, socio-demographic, institutional and international, by multiple criteria ranked according to their weight, which allows determining the most important "triggers" to justify the direction of strategic change;

- the mechanism of management of strategic changes of the enterprise, the difference of which is to reflect the transformation of the input to the output in the implementation of strategic changes by the process of substantiation of management

decisions of the implementation of changes in the respective spheres of the subject branch by the results of the analysis of the influence of the environment, taking into account the level of strategic potential, which is appropriate the implementation of which is substantiated in the form of portfolio management of the enterprise development projects;

- methodical approach to determining the level of competence of staff for strategic change, which, unlike the existing ones, is based on the formation of a qualitative model of development of staff competence, which involves determining the quality of managerial, professional and organizational competencies of staff expertly, which will contribute to significant changes in the organization of activities personnel who, by means of preliminary explanatory measures, will counteract possible resistance;

- methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change, which, unlike the existing ones, is based on the justification of the reasons for the possible resistance to change by means of a causality diagram of Ishikawa and the construction of a hierarchical structure for the choice of tools, taking into account the ratio of benefits and losses of the enterprise using the method of analysis and method that will not only respond quickly to adverse staff behavior, but also effectively manage strategic change and minimize the risks of failure to implement them;

- forming a portfolio of projects to ensure the implementation of strategic changes, which involves considering their possible combinations by a set of parameters (volume of investments, required resource requirements, expected profitability, level of risk and achievement of strategic goals of the enterprise) and comparison on the basis of taxonomic analysis to ensure the highest the level of effectiveness of implementation of strategic changes.

further developed:

- identification of the structure of implementation of strategic changes in the subject area by the metaphors of the organization, which involves choosing the nature of implementation of strategic changes based on the interaction of metaphors

and their alignment with related ones, taking into account the interdependence, which is the basis for the development of a portfolio of strategic changes;

- understanding of the concept of "strategic change", which, unlike the existing ones, involves the reconfiguration of the main subsystems of the enterprise functioning and processes aimed at both the functioning of the enterprise and the creation of growth potential, with appropriate resources, where the main purpose is to ensure the efficiency of the enterprise as a response to environmental demands and in response to its risks;

- analysis and evaluation of the environment of direct impact on the functioning of enterprises, which includes competitive analysis, analysis of the dynamics and structures of the agricultural machinery and agar production, as well as stakeholder impact assessment for the enterprise, which is the main source of determining the competitive advantages in which strategic changes are implemented subject to stakeholder support;

- scientific interpretation of the strategic potential of the enterprise, which differs from its vision as a combination of internal capabilities related to reserves of use of resources, resources, dynamic abilities and abilities of the personnel in the ability of the enterprise to remain competitive in the long run, which necessitates the creation of competitive advantages for it basis;

- Organizational support for the process of implementation of the strategic change management mechanism, which, unlike the existing one, is based on the construction of a process model for monitoring the effectiveness of strategic changes through functional modeling, the application of which defines a clear sequence of monitoring steps, creates a basis for feedback and accountability. implementation of strategic changes.

Keywords: strategic change, staff resistance, strategic potential, agricultural machinery enterprises, strategic change management mechanism, synthesized capital, enterprise readiness for strategic change, staff competence, external environment, project portfolio, methodological basis, organization metaphors, the industry life cycle.

ЗМІСТ

ВСТУП	27
Розділ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
1.1. Сутність стратегічних змін в діяльності підприємстві	38
1.2. Науково-методологічний інструментарій управління стратегічними змінами	53
1.3. Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві	74
Висновки до розділу 1	92
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	96
2.1. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств	96
2.2. Методичний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища непрямого впливу	117
2.3. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність досліджуваних підприємств	132
Висновки до розділу 2	156
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	160
3.1. Роль стратегічного потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін	160
3.2. Аналіз рівня стратегічного потенціалу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування	178
3.3. Формування механізму управління стратегічними змінами на підприємстві	196

	26
Висновки до розділу 3	217
РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	221
4.1. Концептуальні аспекти визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін	221
4.2. Методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві	242
4.3. Вибір інструментарію подолання опору персоналу стратегічним змінам	252
Висновки до розділу 4	273
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ	276
5.1. Моніторинг ефективності стратегічних змін на підприємствах сільського машинобудування	276
5.2. Роль синтезованого капіталу в забезпеченні ефективності стратегічних змін	293
5.3. Обґрунтування методичного підходу до формування портфелю проектів стратегічних змін на підприємстві	310
Висновки до розділу 5	330
ВИСНОВКИ	334
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	341
ДОДАТКИ	385

ВСТУП

Актуальність теми. Отримання Україною статусу розвиненої держави із значною питомою вагою наукоємної продукції в загальній структурі виробництва, розвинутим інформаційним суспільством і високим рівнем якості життя можливе лише шляхом розвитку та укріплення позицій національних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках. Першочергово це вимагає поліпшення рівня конкурентоспроможності продукції, що загальновідомо залежить від її якості та позиції на ринку. Враховуючи ситуацію, яка склалася, практично всім національним виробникам продукції машинобудування варто реалізувати комплекс заходів, для значного поліпшення конкурентоспроможності власної продукції, які і становлять зміст стратегічних змін на підприємстві.

Сільськогосподарське машинобудування (враховуючи поточні тренди зовнішньоекономічної активності та внутрішні потреби в забезпеченні продовольчої безпеки) відіграє ключову роль для аграрного сектору, виробляючи продукцію, яка обумовлює продуктивність, а відповідно – і загальну ефективність діяльності суб'єктів агробізнесу. Ситуація ускладнюється умовами відкритої економіки, внаслідок яких вітчизняний ринок повністю опинився під експансією імпортової продукції. Остання, незважаючи на порівняно високу ціну, саме завдяки належному рівню якості продукції міцно зайняла конкурентні позиції на національному ринку. Україна має унікальні земельні ресурси, природно-кліматичний потенціал, історично сформовану розвинуту культуру вирощування сільськогосподарської продукції. Враховуючи попит на неї на зовнішньому ринку та за умови підвищення інтенсифікації (особливо рослинництва) потреба в сучасній сільськогосподарській техніці зростатиме. Це вимагає від вітчизняних виробників реалізації радикальних заходів в напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції, що в сукупності розглядаються як

стратегічні зміни, ефективне управління якими повинно забезпечувати довготривале успішне функціонування з урахуванням вирішального впливу зовнішнього середовища. Все вищезазначене обумовлює та підтверджує актуальність дослідження.

В закордонній методології дослідженням організаційних змін та особливостями реалізації стратегічних змін займаються на протязі останніх 50-ти років, натомість на вітчизняному науковому просторі ці дослідження розпочалися лише з 90-х років. Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці як: Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сілінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоід та інші. Серед українських варто виокремити таких науковців: Д. Воронков, Н. Вдовенко, О. Гайдей, О. Гарафонова, Л. Гордієнко, О. Гронь, А. Грязнова, Т. Кужда, М. Кучер, О. Красноручський, Т. Лепейко, І. Ліганенко, І. Отенко, Ю. Погорелов І. Сокирник, В. Шапіро. Методологічним базисом роботи виступили ключові положення концепцій управління змінами М. Вайсборда, Л. Грейнера і К. Левіна, Р. Нельсона та С. Уінтера, І. Адізеса, Т. Пітерса та Р. Уотермена, В. Крюгера, В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган, Р. Дафта, В. Бурке та Дж. Літвіна, Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, Д. Салво й Д. Холанда, Дж. Д. Дака, В. Бріджа, О. М. Біра та Н. Норія, Р. Айзенштада, Р. Бекхарда і Р. Харіса А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана. Розробка положень наукової новизни базувалася на теоріях життєвого циклу, найбільш відомими серед яких є роботи І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Ліппіт і В. Шмідта, Д. Міллера і П. Фрізена, Д. Каца і Р. Кана, Е. Фламхольца, Дж. Кімберлі, А. Штангрета й О. Копилюка, Л. Лігоненка.

Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямі дослідження, питання розробки концепції управління стратегічними змінами підприємств залишається недостатньо проробленими, що і обумовило вибір теми наукового пошуку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна

робота виконана в межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно тем «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації 0119U001387, 2019-2021 рр.), де автором надано напрями розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України, визначено пріоритетні напрями реалізації стратегічних змін вітчизняними виробниками для підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств; плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376, 2015-2017 рр.), де автором запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці теоретичних засад, методологічного та методичного забезпечення, рекомендацій щодо практичного впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- уточнити поняття «стратегічні зміни» в діяльності підприємств;
- розробити структуру реалізації стратегічних змін у предметній сфері;
- розробити концепцію управління стратегічними змінами підприємства;
- розробити методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища;

- розробити методичний підхід до оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на функціонування підприємства за складовими;
- уточнити зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства»;
- запропонувати структуру стратегічного потенціалу та здійснити його оцінювання для досліджуваних підприємств;
- обґрунтувати механізм управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розробити модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін;
- запропонувати методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін;
- обґрунтувати методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам;
- розробити організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами;
- запропонувати теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін;
- удосконалити шляхи формування портфеля проектів в реалізації стратегічних змін підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами на підприємстві.

Предмет дослідження складають сукупність теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад формування та імплементації механізмів, систем та інструментів управління стратегічними змінами на підприємстві.

Методи дослідження. Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів: *морфологічного аналізу* – для обґрунтування змісту поняття «стратегічні зміни»;

діалектичного методу – для обґрунтування та узагальнення підходів та концепцій управління стратегічними змінами; *кластерного аналізу* – для групування підприємств за рівнем складових стратегічного потенціалу підприємств і рівнем ефективності стратегічних змін; *таксономічного аналізу* – для обґрунтування структури портфелю проектів реалізації стратегічних змін; *теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу* – для уточнення напрямів оцінки готовності підприємства до змін, виявлення причин опору персоналу змінам, обґрунтування методів та інструментів подолання опору змінам; *експертного оцінювання* – для оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, визначення типу організаційної культури та технологічного забезпечення процесу стратегічних змін; *регресійного аналізу* – для виявлення впливу синтезованого капіталу на рівень ефективності стратегічних змін; *застосування кваліметричного методу* – для визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; *методу доцільності витрат* – для визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін; *функціонального моделювання процесів з використанням BPwin* – для розроблення процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін; *методу формалізації* – для обґрунтування елементів запропонованого механізму управління стратегічними змінами.

Інформаційною базою дослідження стали праці 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 щодо діяльності досліджуваних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового розв'язання складної наукової проблеми формування та імплементації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- ідентифікована концепція управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує ряд положень оцінювання впливу зовнішнього середовища, врахування структури та динаміки стратегічного потенціалу підприємства, аналізу життєвого циклу галузі, розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, перегляду компонентів предметної області відповідно до управлінських практик метафор організації, розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, розгляду впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, розробки та організаційного забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами;

- визначено методологічне підґрунтя управління стратегічними змінами, що передбачає ідентифікацію рівня готовності підприємства до змін за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін, готовність персоналу до стратегічних змін, існуючий тип організаційної культури, технологічне забезпечення процесу стратегічних змін) з розрахунком кількісної узагальнюючої оцінки з використанням методу нечітких множин та з подальшою побудовою на цій основі моделі визначення ступеню готовності підприємства до здійснення стратегічних змін;

- обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, з використанням сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного) дозволяє виявити приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, що дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності стратегічних змін;

удосконалено:

- методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування, який передбачає оцінку зовнішнього середовища непрямого впливу за сукупністю критеріїв (динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності) та прямого впливу, який об'єднує аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування, ключові тенденції розвитку аграрного сектору та оцінювання взаємодії із зацікавленими сторонами, що в сукупності дозволяє виявити ключові «тригери» зовнішнього середовища як джерела стратегічних змін підприємства;

- методичне забезпечення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, яке включає як цілісне оцінювання зовнішнього середовища, так і оцінювання за його окремими чинниками, об'єднаними в такі групи: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні, за множиною критеріїв, проранжованих відповідно до їх вагомості, що дозволяє визначити найважливіші «тригери» для обґрунтування напрямів стратегічних змін;

- механізм управління стратегічними змінами підприємства, відмінність якого полягає у відображенні перетворення входу на вихід при реалізації стратегічних змін шляхом процесного представлення обґрунтування управлінських рішень впровадження змін у відповідні сфери предметної галузі за результатами аналізу впливу зовнішнього середовища з урахуванням рівня стратегічного потенціалу, що передбачає вибір відповідних методів, реалізація яких обґрунтовується у формі управління портфелем проєктів розвитку діяльності підприємства;

- методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом, що сприятиме істотним змінам в

організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів нівелюватимуть можливий опір;

- методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні причин можливого опору змінам за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава та побудові ієрархічної структури для вибору інструментів з урахуванням співвідношення вигід та втрат підприємства з використанням методу аналізу ієрархій, що дозволить не тільки швидко реагувати на несприятливу поведінку персоналу, але й ефективно управляти стратегічними змінами і мінімізувати ризики неуспішного їх впровадження;

- формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін, що передбачає розгляд можливих їх комбінацій за сукупністю параметрів (обсяг інвестицій, необхідна потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) та порівняння на основі таксономічного аналізу, що дозволяє забезпечити найвищий рівень ефективності реалізації стратегічних змін.

дістали подальшого розвитку:

- ідентифікація структури реалізації стратегічних змін у предметній сфері за метафорами організації, яка передбачає вибір характеру імплементації стратегічних змін на основі взаємодії метафор та їх узгодження із суміжними, враховуючи взаємообумовленість, що виступає основою розробки портфелю проектів стратегічних змін;

- розуміння поняття «стратегічні зміни», яке, на відміну від існуючих, передбачає реконфігурацію основних підсистем функціонування підприємства та процесів, спрямованої як на функціонування підприємства, так і на створення потенціалу зростання, із відповідним ресурсним забезпеченням, де головною метою виступає забезпечення ефективності діяльності підприємства як реакції на вимоги зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики;

- аналіз та оцінювання середовища прямого впливу на функціонування підприємств, яке включає конкурентний аналіз, аналіз динаміки та структури

галузі сільськогосподарського машинобудування й аграрного виробництва, а також оцінку впливу зацікавлених сторін для підприємства, що виступає головним джерелом визначення конкурентних переваг, в забезпечення яких реалізуються стратегічні зміни за умови підтримки з боку зацікавлених сторін;

- наукове тлумачення стратегічного потенціалу підприємства, яке відрізняється його баченням як об'єднання внутрішніх можливостей, які стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі;

- організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами, що на відміну від існуючого, ґрунтується на побудові процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою функціонального моделювання, застосування якої визначає чітку послідовність етапів моніторингу, створює підґрунтя зворотного зв'язку та чітке розуміння зон відповідальності в реалізації стратегічних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з впровадження концепції управління стратегічними змінами м. Харкова. На ПАТ «Харківський тракторний завод» апробовано методи реалізації стратегічних змін на підприємствах в залежності від рівня стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища (довідка про впровадження № 05-16 від 17.04.2019 р.). На ПрАТ «Харківський коксовий завод» використано пропозиції визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін (довідка про впровадження № 289 від 20.02.2019 р.). В діяльності Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України використовуються розробки щодо виявлення

причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві та обґрунтовані на їх основі методи його недопущення й подолання (довідка про впровадження № 142 від 19.03.2019 р.). Рекомендації щодо визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін прийняті до впровадження та використовуються Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-08-07-543 від 14.06.2019 р.).

Також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-551 від 03.04.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею та містить отримані автором нові результати в економічній науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розробки концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, апробоване на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: «Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель» (Гомель, 2015 р.), «Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство» (Лісабон, 2016 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2018 р.), «Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів» (Харків, 2018 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу

та менеджменту)» (Харків, 2018 р.), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2019 р.), «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 2019 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019 р.), «Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК» (Минск, 2019 р.), «Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи» (Київ, 2019 р.), «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика» (Полтава, 2019 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 44 наукові праці (31 одноосібна) загальним обсягом 35 друк. арк., в тому числі: 1 одноосібна монографія, 3 монографії у співавторстві, 22 наукові статі у вітчизняних фахових виданнях з економічних наук, 7 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях, 11 публікацій в інших виданнях.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічних змін в діяльності підприємстві

Особлива роль сільськогосподарського машинобудування в агропромисловому комплексі обумовлена значним впливом використання сучасної інноваційної техніки в діяльності підприємств агробізнесу для підвищення рівня продуктивності їх праці та забезпечення належної якості продукції. Даний ринок представлений як продукцію для рослинництва, так і для тваринництва. За статистичними даними за 2017 рік лєвова частка даного ринку у грошовому виразі (92,23%) була придбана сільськогосподарськими підприємствами саме для рослинництва. Для тваринництва вона становила лише 1,18 %. Це дозволяє стверджувати, що придбання техніки має переважну орієнтацію саме на галузь рослинництва. Ємність даного ринку в Україні становить близько 22 млрд грн за 2017 р., третину якого в натуральних одиницях займають трактори – 33 %, 20,35 % – зернозбиральні комбайни, 14 % – сівалки (без тукових), по 5 % – культиватори та борони, 3,14 % – жатки валкові, та близько 6 % універсальна техніка для рослинництва та тваринництва, представлена причепами та напівпричепами, а також вантажними автомобілями. У вартісному виразі ринок тракторів представлено американськими виробниками: «Case», «John Deere», «Massey Ferguson», «New Holland» (53,7 %), німецькими: «Claas», «Deutz-Fahr», «Fendt» (21,82 %) та білоруськими (9,67 %). На жаль, українські виробники представлені в обсязі 3 % даного ринку в нашій державі. Подібна ситуація і до другого з найкрупніших сегменту даного ринку – зернозбиральних комбайнів: продукцію американських компаній у 2017 році українськими

сільгоспвиробниками було придбано на 1,874 млрд грн, що становить 41,1 %, а німецьких – на 918 млн грн, що складає близько 20 % ринку. Українських комбайнів на внутрішньому ринку було реалізовано на 198 млн грн, що становить 4,3 %. Таким чином, з 53,35 % всього внутрішнього ринку сільськогосподарської техніки вітчизняним виробникам машинобудування належить лише 7,4 %, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності даної продукції [268]. Беручи до уваги зростання ролі рослинництва у національній економіці та особливо в експорті (питома вага рослинництва за 2017 рік в експорті становила 21,3 %, яка з 2013 року зросла з 14 %), вітчизняний ринок сільського господарства варто вважати досить привабливим для виробників техніки, а низький рівень представлення вітчизняної сільськогосподарської техніки свідчить про відчутні помилки в управлінні підприємствами цієї підгалузі, що вимагає впровадження стратегічних змін, призначення яких полягає у підвищенні конкурентоспроможності продукції, у суттєвому збільшенні частки ринку вітчизняних виробників сільськогосподарського машинобудування в Україні, що вимагає перебудови внутрішньої структури підприємства, культури, цінностей, норм, принципів в напрямку створення нового бачення діяльності, що й обумовлює актуальність дослідження.

Сучасне бізнес-середовище характеризується низкою властивостей, які обумовлюють характер діяльності суб'єктів господарювання. До цих властивостей варто віднести високий рівень конкуренції як на національному так і на світовому ринках, посилення процесів глобалізації та інтеграції, які зближують економіки різних країн, створюючи тим самим, з одного боку, більш привабливі можливості для розширення ринку, а з іншого – знижують захисні бар'єри для підприємств як захист від агресивної політики транснаціональних корпорацій. Посилення регуляції з боку держав та міжнародних організацій також відчутно впливає на діяльність підприємств. Зміна структури та обсягу попиту примушують підприємства постійно вдосконалюватися, підвищувати якість продукції, займатися диверсифікацією

тощо. Вплив всіх цих характеристик є постійним та пролонгованим у часі, але прогнозування особливостей цього впливу залишається достатньо складним для управління завданням. Визначення напрямів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі традиційно відноситься до сфери стратегічного управління. Високий рівень динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає розробки та впровадження сучасної концепції стратегічних змін. Незважаючи на важливість та нагальність вирішення даного завдання становлення наукової школи стратегічних змін у вітчизняній науці лише розпочинається, саме тому визначення сутності стратегічних змін та методології управління ними є актуальним завданням.

В закордонній методології дослідженням організаційних змін та особливостей реалізації стратегічних змін займаються на протязі останніх 50-ти років, натомість на вітчизняному науковому просторі ці дослідження розпочалися лише з 90-х років. Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флойд та інші. Серед українських варто виокремити наступних: Д. К. Воронков, О. В. Гронь, І. В. Ліганенко, В. І. Отенко, І. В. Сокирник.

Для досягнення мети уточнення визначення поняття «стратегічні зміни» поставлено такі завдання: узагальнення існуючих підходів до визначення сутності стратегічних змін, уточнення понять «стратегія» та «зміни».

А. Петігрю наголошує на відповідному параметрі в зміні, як наприклад, культура, стратегія та структура підприємства, визнаючи ефекти другого порядку або численні наслідки подібної зміни [425]. Велика кількість дослідників таких як: Д. Джоя, Дж. Томас, С. Кларк, К. Читтепедді, Дж. Корнелісен, Р. Холт, М. Зундел, С. Мантер, Х. Шильдт, Дж. Сіллінц [385; 397; 414] розглядають стратегічні зміни як переосмислення місії, цілі та суттєвого їх зміщення для відображення нового напрямку у відповідь на

загрози навколишнього середовища, що супроводжується відчутними змінами у схемах розподілу ресурсів організаційних структур та процесів.

М. Ташман та Е. Романеллі [431] детермінують стратегічні зміни як достатньо глибокі, що вимагає змін у головних бачення та припущеннях, які члени організації поділяють щодо неї, характеру середовища та конкуренції. Це охоплює принципові зміщення у бізнес-моделі організації, яке торкається всіх культурних і структурних її аспектів, що в цілому можна характеризувати як дивергентну зміну. Інші дослідники – Дж. Балогун та С. Флоїд визначають, що враховуючи масштаби та глибину стратегічних змін, які часто називають трансформаційними, бажання їх реалізувати часто переважає спроможність їх здійснення, що обумовлює приділення уваги розриву, який виникає між формулюванням та реалізацією стратегії. Існує бачення в методології управління, що стратегічні втручання дозволяють досягати змін в обраній стратегії, що призводить до зміни останньої. Також стверджується, що стратегічні зміни потребують змін ширших, ніж у окремих структурах та системах, що вимагає вдосконалення поведінки та взаємодії всередині організації [377].

Л. Леманн-Ортега та інші визначають стратегічні зміни як такі, що відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на вибір стратегії [411]. Подібне бачення надає і Г. Мінцберг, який, визначаючи реалізовану стратегію як «паттерн у потоці рішень», як набір постійної поведінки, завдяки якій організація позиціонує себе тимчасово у просторі свого середовища, наголошує на розумінні стратегічних змін як відповіді організації на зміни у середовищі, з урахуванням бюрократичних обмежень, прискорених чи загальмованих лідерством [418, р. 943]. З точки зору ресурсного забезпечення стратегічні зміни визначає Р. Джейкобс як процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, спрямованих на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому [129, с. 26]. І. Ансофф розглядає стратегічні зміни як процес, який включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації,

вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням [14, с. 201]. К. Тоумінен до основних областей стратегічних змін відносить інформування і мотивацію персоналу, лідерство і стиль менеджменту, базові цінності, корпоративну культуру, організаційну та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенцією і навички [342]. О. Віханський робить наголос лише на двох основних аспектах діяльності організації, важливих при здійсненні стратегічних змін: до них відносить організаційну структуру і культуру, так як саме в цих сферах виникають найбільші труднощі, а реалізація стратегічних змін вимагає визначення найкращого співвідношення між децентралізацією і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури [41]. Рябова Є. В. вважає, що основне призначення стратегічних змін полягає у створенні комплексу конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх підприємства в довготривалій перспективі [302]. С. О. Попов вважає, що вони є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, що виступають основними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації будь-якої стратегії» [283, с. 95]

Серед українських дослідників стратегічних змін варто зупинитися на результатах наступних науковців.

Так, В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [251, с. 248]. Д. К. Воронков визначає стратегічний характер змін як такий, що пов'язаний з «ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі і невідворотні наслідки» [85, с. 8]. Крім того автор наводить характеристики, властиві стратегічним змінам щодо інноваційного розвитку підприємства, визначаючи їх через класифікаційні ознаки за групами змін: загальні за масштабами, екзогенні за джерелом, прогресивні за якістю, спричинені стратегічною кризою, еволюційні за швидкістю, планові за рівнем

невизначеності, інтенсивні за сутністю, керовані та інкрементарні за характером. Автор наводить принципи управління ними: системності, дуальності, ієрархічності та конфігуративності. Вимагає уваги і функціональна структура системи управління стратегічними змінами, яка знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням наявних ресурсів підприємства, яка охоплює суб'єкти, об'єкти, функції, методи та моделі управління змінами, спрямовані на подолання опору змінам, де критеріями ефективності стратегічних змін визначаються посилення конкурентних позицій підприємства на ринку та збільшення ринкової вартості підприємства [85].

В. І. Отенко та О. В. Гронь вважають стратегічні зміни – змінами у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку від К. Левіна до І. Адізеса [266, с. 206].

І. В. Сокирник вважає, що стратегічні зміни виступають ідентифікацією нових можливостей в розвитку організації та отримання певних економічних переваг, які витікають із змісту стратегії, виступають запорукою їх успішності, мають системний характер, а їх реалізація потребує застосування певних методів, процедур та прийомів [324, с. 136].

І. В. Ліганенко наголошує, що стратегічні зміни завжди спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом удосконалення організаційної структури, що передбачає вплив на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо. Вони є необхідними при кризі в діяльності для забезпечення виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів пристосування до навколишнього середовища. Автор вважає, що ці зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які обумовлені або розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Все це виражається у зміні стратегії та стратегічного плану.

Отже стратегічні зміни обумовлені або діючою стратегією або її зміною та розподіляються на часткові, локальні та радикальні, і якраз останні

визначено як такі, що обумовлені стратегією, як наприклад: зміни бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування, впровадження нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проектів [212].

Для отримання узагальненого бачення та найбільш вагомих ключових характеристик поняття «стратегічні зміни» серед науковців представимо результати морфологічного аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «стратегічні зміни»

Складова	Зміст
Сутність	переосмислення місії та цілі та суттєве їх зміщення [385; 397; 414]; зміни у головних бачення та припущеннях, характері середовища та конкуренції, що торкаються всіх культурних і структурних її аспектів [431]; процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін [129]; процес, який включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням [14]; як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [251]; ключові, принципово важливі для підприємства перетворення довготривалого характеру [85]; зміни у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку [266].
Зміст	супроводжуються відчутними змінами у схемах розподілу ресурсів організаційних структур та процесів [385; 397; 414]; трансформаційні, приділення уваги розриву, який виникає між формулюванням та реалізацією стратегії, потребують змін ширших ніж у окремих структурах та системах, що вимагає вдосконалення поведінки та взаємодії всередині організації [377]; відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на вибір стратегії [411]; відповідь організації на зміни у середовищі; з урахуванням бюрократичних обмежень, прискорених чи загальмованих лідерством [418]; включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням [14]; області стратегічних змін: інформування і мотивація персоналу, лідерство і стиль менеджменту, базові цінності, корпоративна культура, організаційна та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенція і навички [342]; аспекти: організаційна структура і культура, визначення найкращого співвідношення між децентралізацією і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури [41]; ідентифікація нових можливостей в розвитку

Складова	Зміст
	організації та отримання певних економічних переваг, які витікають із змісту стратегії, виступають запорукою їх успішності, мають системний характер, а їх реалізація потребує застосування певних методів, процедур та прийомів [324]; удосконалення організаційної структури, що передбачає вплив на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень [212];
Мета	для відображення нового напрямку у відповідь на загрози навколишнього середовища [385; 397; 414]; дозволяють досягати змін в обраній стратегії, що призводить до зміни останньої [377]; засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому [129]; мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі і невідворотні наслідки [85]; спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства [212].

Як бачимо, існуючі визначення стратегічних змін є досить різноспрямованими. Крім того вимагає уточнення різниця між поняттями «стратегічні зміни», «стратегії змін» та «зміна стратегії», які хоча і є близькими за значеннями, мають принципово різні дефініції. Розроблено ряд концепцій, які можуть бути віднесені як до стратегічних, так і в цілому до організаційних змін, для детермінації визначення сутності та особливостей стратегічних змін доцільно звернути увагу на розуміння «змін» та «стратегії» окремо.

Категорія «стратегія» є наріжним каменем економічної теорії поряд з такими поняттями як «розвиток», «ефективність», «інновації» тощо. Дослідженням значення даного поняття закордонні науковці займаються на протязі досить тривалого часу, а в Україні ці дослідження розпочалися з 90-х років 20 століття. Запозичене з військової науки в економічній теорії поняття «стратегія» почало використовуватися у другій половині 30-х років переважно як управління ресурсами. У дослідженні О. Фурера, Х. Томаса і А. Гусевської [395] узагальнено результати контент-аналізу за 26 років щодо стратегічного менеджменту. Джерелом аналізу були статті, розміщені в чотирьох провідних економічних журналах щодо визначення поняття «стратегія». Авторами було виокремлено найбільш згадувані ключові слова та

визначено кореляції між ними з використанням методів економіко-математичного моделювання. Це дозволило виокремити структуру дефініції «стратегія», яка включає 4 чинники (внутрішні латентні фактори): конкурентна стратегія, стратегія корпоративного рівня, роль стратегічних менеджерів (топ-менеджерів) та розуміння стратегії як методологічних та методичних інструментів.

Найбільш часто згадуваними ключовими словами щодо стратегії визначено (більше ніж в 10 % дефініцій): продуктивність, зовнішнє середовище, можливості, організація, методології, внутрішній, альянси, корпоративний, конкуренція, фінансовий, місія, інновації, зростання, топ-менеджмент та галузь. Вони відображають безпосередньо зміст поняття «стратегія», який розділяють чисельні автори, а виокремлені чинники представляють зв'язки між ними, найбільш сильні з яких і формують зазначені латентні фактори.

Серед вітчизняних дослідників також здійснено ряд спроб щодо узагальнення сутності поняття «стратегії». В роботі О.М.Кукушкіна [191] представлено хронологічний аналіз визначень «стратегії» вітчизняними та закордонними вченими та надано аналіз цих визначень в розрізі базового поняття або дії, інструменту реалізації стратегії та результату. Наданий аналіз еволюції розуміння стратегії дозволяє стверджувати, що з 1960-х років від А. Д. Чандлера та І. Ансофа розуміння стратегії змістилося від набору правил для прийняття рішень та їх визначення до бачення стратегії як плану, або наступальних чи оборонних дій у 1980-х роках, а вже потім у 1990-2000-х рр. до бачення як узагальненої моделі дій та комплексу прийнятих управлінських рішень, системи установок, заходів довгострокового напрямку розвитку організації або набору напрямків діяльності, курсу, системи цілей, функціонального засобу методологічного характеру, спрямованих на координування та об'єднання цілей та ресурсів підприємства.

В якості інструменту реалізації стратегія визначається як розміщення та координація ресурсів, вибір напрямку майбутнього зростання, ідентифікації

ринкових можливостей, загальної компетенції, власних цінностей та підтвердження зобов'язань, здатність протистояти конкуренції, система засобів і норм діяльності, взаємовідносин всередині організації, між персоналом, її позиція у навколишньому середовищі, прогнозування її розвитку та визначення потенційних можливостей підприємства, обґрунтування найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. В розрізі результату реалізації «стратегія» запропонована автором як досягнення цілей, що більш детально детерміновано як оптимізація норми прибутку і зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, зміцнення конкурентних переваг та віддача від капіталу, а також як розвиток підприємства. Як результат, автор визначає «стратегію» як довгостроковий план, що містить управлінське рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделей дій стосовно розміщення розподілу та координації ресурсів для забезпечення його розвитку [191, с. 224].

Варто приділити увагу узагальненню представленому автором [214], який надав такі підходи до розуміння поняття «стратегія»: план дій або процес, модель, засіб та інструмент, принцип та позиція, перспектива, підхід, прийом, програма, погляд та концепція, шаблон та еталон, напрям і курс, рішення. Також представлено ряд причинно-наслідкових залежностей, які відображають стратегію: побудова в рамках визначеного напрямку, відповідно до поставленої меті, яка реалізується шляхом виконання послідовності дій, які виступають процесом; мета відображає бажаний стан, який дозволяє досягти стратегія; постановка мети шляхом реалізації сукупності завдань має відповідати зовнішнім умовам та існуючим можливостям; мета, завдання, заходи, обсяги робіт, методи, строки та ресурси, необхідні для реалізації стратегії, формалізуються у вигляді планів. На основі проведеного узагальнення автор визначає «стратегію» «як послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища з використанням при цьому існуючих можливостей» [214, с. 158].

В роботі [166] представлено контент-аналіз, здійснений шляхом узагальнення близько ста визначень поняття «стратегія», що дозволяє визначити найбільш часто згадувані ключові слова, які відображають сутність досліджуваної категорії. З результатів аналізу бачимо, що в 60 % визначень робиться наголос на встановленні або досягненні цілей, на другому місці – у 26 % – координація та розподіл ресурсів, як план дій стратегію розуміють 23 % науковців, по 17 % отримали правила, принципи, політика та модель дій підприємства, близько 14 % визначень включають як ключові слова розвиток підприємства, забезпечення конкурентних переваг, система стратегічних рішень та інструментарій управління діяльності, як напрямок дій або програму, так як і місію стратегію розуміють значно менше – 11 %, як відображення внутрішнього середовища 10 %. Всі інші ключові слова зустрічаються у менше ніж 10 % проаналізованих визначень.

Таким чином, проведений аналіз результатів досліджень авторів, які включають узагальнення визначень поняття «стратегія», дозволяє надати власні риси досліджуваній категорії для подальшої детермінації сутності стратегічних змін.

По-перше, стратегією варто вважати одним з найбільш глобальних понять в економічній науці щодо управління підприємством. Погоджуючись з результатами О. Фурера, Х. Томаса і А. Гусевської, зазначимо, що стратегія повинна охоплювати як загальнокорпоративний рівень, так і конкурентну позицію підприємства на ринку. Крім того, вона виступає методологічним базисом управління підприємством в довготривалій перспективі, виступаючи як метою прийняття управлінських рішень, так і засобом для забезпечення успішності діяльності підприємства.

По-друге, стратегія повинна як відображати сукупність цілей, бажаних для підприємства, так і правила їх постановки. З нашої точки зору, із цілями тісно пов'язані ресурси, координація та розподіл яких необхідні як управлінські дії в досягненні поставлених цілей.

По-третє, саме стратегія в найбільшій мірі порівняно з іншими інструментами управління діяльністю підприємства є результатом аналізу стану підприємства у зовнішньому середовищі та відображає характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Це віддзеркалює як її довготривалий характер, так і необхідність врахування всіх можливих варіантів змін стану зовнішнього середовища як за складом, так і за динамікою.

По-четверте, визначення стратегії як конкретного поняття, як наприклад: модель, або перспектива, або програма, або погляд є достатньо складним завданням через великий обсяг охоплення складових, які її становлять. Отже, для об'єднання її методологічного та практичного характеру варто запропонувати бачення стратегії як «управлінського інструментарію».

По-п'яте, досить розповсюджене бачення стратегії як плану є значно звуженим, але необхідність формалізації стратегії як довгострокового плану є критично важливою в рамках поточної діяльності підприємства. Очевидно, що довготермінові плани мають бути результатом розробленої стратегії, на основі яких здійснюються тактичне та оперативне планування, в рамках якого визначаються дії, заходи, програми та проекти, необхідні для їх виконання, а відповідно і для реалізації розробленої стратегії. Отже, план та стратегія є двома взаємопов'язаними поняттями в економічній науці, які, в разі їх узгодження та належного виконання, забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Існує ряд визначень поняття «зміни», але їх варто згрупувати за подібністю розуміння їх сутності. В роботі [109] надано ключові характеристики поняття «зміни». Автор визначає «зміни» як заміщення одного стану об'єкта іншим, враховуючи наслідування набутих раніше ознак, із вдосконаленим або розширеним переліком параметрів, а також із зміненим кількісним визначенням існуючих параметрів, що відображає як якісні, так і кількісні аспекти, під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього

середовища, які мають відповідний вектор (позитивний чи негативний), характеризуються періодом їх здійснення та моментами виникнення потреби в них та набуття кінцевого стану, дискретністю або неперервністю. Автор наголошує на розумінні змін як переходу до бажаного стану або іншого стану підприємства, який відрізняється від поточного набором властивостей або кількісним значенням цих властивостей. Причому об'єкт наслідує існуючі ознаки, що дозволяє утримувати його унікальність. Це відображає процесну компоненту змін. Розвиток розглядається як окремий тип змін із позитивним значенням його характеру, що відрізняє його від регресу – як антиподу змін із негативним фактором. Вартує уваги запропонована автором класифікація на активні та пасивні зміни, де останні виникають як форма втрати підприємством своїх позицій на ринку через нереалізацію необхідних активних змін. З нашої точки зору, саме стратегічні зміни повинні забезпечувати спроможність підприємства утримувати свої конкурентні позиції на ринку, враховуючи стан зовнішнього середовища, адже стратегія як інструмент управління, як було розглянуто вище, описує та визначає вектор розвитку підприємства саме під тиском та з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Підсумовуючи надані визначення варто уточнити поняття «зміни» як заміщення одного стану об'єкта іншим, враховуючи наслідування набутих раніше ознак, із вдосконаленим або розширеним переліком параметрів, а також із зміненим кількісним визначенням існуючих параметрів, що відображає як якісні, так і кількісні аспекти, під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають відповідний вектор (позитивний чи негативний), характеризується періодом їх здійснення та моментами виникнення потреби в них та набуття кінцевого стану, дискретністю або неперервністю.

На основі проведеного узагальнення визначення «стратегічні зміни», дослідження сутності поняття «стратегія» та «зміни» запропонуємо авторське розуміння змісту стратегічних змін.

По-перше, стратегічні зміни є особливим специфічним типом організаційних змін. Їх характер на відміну від організаційних, які можуть бути спровоковані внутрішніми проблемами, завжди обумовлений взаємодією із зовнішнім середовищем, а їх реалізація відображає позиціонування підприємства на ринку для забезпечення утримання існуючих конкурентних переваг та набутті нових. Якщо сутність організаційних змін – перехід до бажаного стану, обумовленого цілями діяльності, а їх масштаб та характер залежить від складності даного переходу, то стратегічні зміни включають необхідність окреслення профілю бажаного стану разом з управлінськими інструментарієм забезпечення його детермінації. Успішність стратегічних змін залежить від формування динамічних здатностей підприємства та компетентностей персоналу. Взаємодія із зовнішнім середовищем обумовлює і пріоритетні цілі здійснення стратегічних змін, які полягають у забезпеченні належного рівня ефективності, включаючи високий рівень рентабельності, покращення ступеня відповідності вимогам зовнішнього середовища шляхом адаптації та пристосування, що в цілому становить сутність розвитку підприємства.

По-друге, беручи до уваги розуміння дослідниками системних елементів підприємства, які мають бути змінені, стратегічні зміни торкаються найбільш важливих та значущих підсистем, до яких доцільно віднести місію та сукупність цілей діяльності, сукупність цінностей, ключових бачень, організаційну культуру та структуру, систему управління, лідерство та стиль менеджменту, ієрархію та розподіл функцій та повноважень між різними гілками влади, процеси прийняття управлінських рішень. Серед зазначених елементів та підсистем важливо розділяти основні та допоміжні, а також інформаційно-управлінські та організаційні. Ключовими є цілі, бачення, стратегія сама по собі. Більшість інших елементів мають допоміжне значення, адже їх зміни повинні бути націлені на досягнення поставлених в рамках стратегічних змін завдань. Це стосується таких понять як організаційна структура, культура, ієрархія, стиль лідерства та управління. Їх трансформації

не повинні виступати цілями будь-яких змін на підприємстві, а лише засобами для досягнення. Бюрократичність та негнучкість існуючих організаційних структур на вітчизняних підприємствах не дозволяють швидко та ефективно реагувати на запити ринку щодо впровадження інновацій, вдосконалення технології або імплементації систем управління якістю тощо. Натомість, зміни організаційної структури та ієрархії без визначення гострої потреби в них для досягнення цілей стратегічних змін призводять лише до погіршення ситуації та втрати часу разом з використанням ресурсів.

По-третє, специфічність стратегічних змін пов'язана ще й з подоланням розриву між плануванням та реалізацією стратегії. Такий розрив виникає в разі недосконалості формулювання стратегії, некоректного розподілу ресурсів для її досягнення або в разі надшвидкої зміни умов зовнішнього середовища, яка вимагає радикальних змін стратегії та планів діяльності, що призводить до зупинки окремих проектів та програм роботи підприємства і вимагає негайного втручання в існуючу стратегію.

По-четверте, на відміну від організаційних змін, вони не стільки забезпечують перенесення підприємства у бажаний стан, скільки створюють передумови для спроможності підприємства змінюватися в цілому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Фактично це передбачає перерозподіл наявних ресурсів як для забезпечення поточного функціонування підприємства, так і для створення потенціалу зростання. Стратегічні зміни для вітчизняних підприємств передбачають формування методології управління, спрямованої на проактивне формування стратегії, що включає розробку моделей управління, принципів, методів та відповідного забезпечення.

Таким чином, в результаті стратегічних змін підприємство повинно сформувати належну ефективну конфігурацію організаційної структури та культури, технологій, процесів, процедур навчання та підвищення кваліфікації кадрів, які в майбутньому мають забезпечувати ефективне функціонування

підприємства як реакцію на вимоги зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики.

Враховуючи проаналізований стан підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні головним завданням стратегічних змін на них є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції для забезпечення зростання частки ринку, збільшення присутності на цьому ринку вітчизняних виробників шляхом скорочення частки імпортерів. Основними шляхами досягнення цих цілей є підвищення якості продукції разом з покращенням її обслуговування та ремонту, що вимагає від підприємств вдосконалення технологій, процесів, організаційних структур та підвищення рівня кваліфікації кадрів.

1.2. Науково-методологічний інструментарій управління стратегічними змінами

Необхідність розробки та впровадження методології управління стратегічними змінами обумовлена незадовільним станом національної економіки нашої держави та низькими показниками її ефективності та конкурентоспроможності. За індексом глобальної конкурентоспроможності Україна за 2017-2018 роки зайняла 81 місце із 137 країн, покращивши своє положення у порівнянні з 2016-2017 роками на чотири пункти. Цей індекс складається із ряду індексів, серед яких група А об'єднує основні вимоги, група Б підсилювачі ефективності, а група С чинники інновації та складності. Серед економічних варто зазначити низький рівень ефективності товарних ринків (101), ведення бізнесу (90) та порівняно високий рівень інновації (61). Саме конкурентоспроможність відображає рівень стратегічного управління підприємствами, так як утримання відповідної частки ринку як результату реалізації високоякісної продукції за відповідну ціну найкращим чином

відображає здатність підприємства вірно оцінювати перспективи розвитку ринку й позиціонувати свою продукцію на ньому. Незважаючи на високий рівень узагальнення даних індексів, отримані результати дозволяють стверджувати: вітчизняні підприємства за попередній період не змогли зайняти належного місця серед світових компаній, що відображає недосконале або навіть нерозроблене стратегічне управління, що вимагає впровадження стратегічних змін.

Враховуючи несприятливі передумови для розвитку вітчизняних товаровиробників, що відображено в зазначеному індексі глобальної конкурентоспроможності незадовільним рівнем інститутів (118) та макроекономічного оточення (121), окремі галузі мають ємний внутрішній ринок, лівова частка якого підконтрольна імпортерам. Така ситуація склалася і в галузі сільськогосподарського машинобудування, враховуючи позитивну динаміку розвитку рослинництва та тваринництва в нашій державі та зростаючу питому вагу продуктів цих галузей в експорті. Відповідно, метою впровадження стратегічних змін на підприємствах даної галузі є відвоювання ринку у імпортерів вітчизняними виробниками, що вимагає розробки відповідного науково-методологічного інструментарію та практичних рекомендацій для суб'єктів господарювання зазначеної галузі, і підтверджує актуальність дослідження.

Останнім часом досить багато українських, пострадянських, американських та європейських представників наукового співтовариства приділяють багато уваги розгляду сутності управління організаційними змінами. Стратегічним змінам як специфічному типу організаційних змін приділяється менше уваги. В попередньому підрозділі обґрунтовано та надано визначення сутності стратегічних змін на підприємстві. Натомість розробка методології управління стратегічними змінами вимагає уточнення особливого інструментарію, необхідного для побудови системи управління стратегічними змінами на підприємстві. Якщо управління організаційними змінами повинно бути вбудовано в загальний менеджмент підприємства, управління

стратегічними змінами повинно займати окрему «нішу» та узгоджуватися із стратегічним управлінням підприємства. Фактично ця сфера виступає логічним поєднанням класичного менеджменту підприємства, управління організаційними змінами й стратегічного менеджменту як надбудови над цими двома попередніми сферами.

Для формулювання найбільш важливих аспектів управління стратегічними змінами доцільно проаналізувати існуючі моделі та підходи, розроблені відомими дослідниками.

Найбільш відомими дослідниками, праці яких ототожнюють із управлінням змінами виступають Л. Грейнер і К. Левін [401; 413]. Перший запропонував стадії розвитку підприємства в залежності від його зрілості та розміру, де зростання здійснюється через різні етапи: творчість, управління або спрямоване зростання, делегування, координація та співпраця. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із різними типами криз: криза лідерства, автономії, контролю, заборон через бюрократизацію та криза оновлення. Особливість його моделі полягає в обґрунтуванні послідовності періодів: зростання як еволюції й системних перетворень як революцій. Відповідно для кожного революційного періоду властива своя революція. Період революції повинен запропонувати нові методи управління, які формують основу еволюційного розвитку в наступному періоді. Важливість цієї наукової праці важко перебільшити, зазначимо лише, що вона була вперше надрукована в *Harvard Business review* в 1972 році, і повторно була надрукована в цьому журналі в 1998 році. Дихотомія «революція – еволюція» в теорії управління змінами виступає наріжним каменем, так як в залежності від типу змін визначаються стратегії впровадження та методи їх імплементації.

Переважає більшість дослідників погоджується із такою класифікацією змін і в залежності від цього будують систему управління ними. Революційні зміни розуміють як радикальні перетворення, які найчастіше дуже швидко реалізуються в організації та призводять до зміщення акцентів в управлінні із однієї парадигми в іншу. Еволюційні зміни натомість передбачають

поступовий розвиток шляхом набуття нових якісних властивостей. Питання розвитку в цілому займає важливе місце в концепції управління змінами на підприємстві, адже саме для забезпечення постійного або сталого розвитку мають здійснюватися зміни. З іншого боку, за відсутності змін в діяльності підприємства воно втрачає свою спроможність адаптуватися до умов зовнішнього середовища і відповідно втрачає свою життєздатність. Це дозволяє стверджувати, що зміни є невід'ємною властивістю сучасного бізнес-середовища, і збільшення рівня турбулентності останнього обумовлює загострення необхідності постійного впровадження змін. Якщо порівнювати революційні зміни із подібними явищами у соціальних системах, то стає очевидним, що ступінь новизни оновлених методів управління є досить відносною. З іншого боку, вплив криз на виникнення гострої потреби в радикальному переосмисленні діяльності є незаперечним. Те ж саме можна зазначити щодо тотожності еволюційних змін процесу вдосконалення живих організмів у біологічних системах, що розглядаються в контексті теорії еволюції. Поступове пристосування системи до зовнішнього середовища шляхом формування відповідних якостей і властивостей хоча і відображає процес еволюції, але в сучасних умовах розвитку бізнес - середовища є досить дискусійним. Прихильники еволюційної теорії (Р. Нельсон та С. Уінтер) [93; 250] розглядають процес еволюції як виникнення нових рутинних процедур на зміну старих для забезпечення адаптації, що може призвести до пастки компетентності, яка полягає у виникненні організаційної кризи через ключові компетентності організації. Таким чином, варто погодитися із розглядом революційних та еволюційних змін як двох протилежних типів, які мають місце на різних стадіях життєвого циклу підприємства і дозволяють досягати поставлених цілей. Щодо сутності стратегічних змін, то революційні зміни в більшій мірі відповідають їх змісту, враховуючи що вони є породженням криз, подолання яких є безпосереднім завданням реалізації стратегічних змін.

Концепція Л. Грейнера крім вищезазначеної дихотомії торкається і іншого важливого аспекту розгляду організації відносно управління змінами –

як його життєвий цикл. В роботі [228] надано узагальнення ряду моделей життєвих циклів, розроблених відомими науковцями (І. Адізес, Д. Ліппіт та в. Шмідт, Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, Фламхольц, Кімберлі, А. Штангрєн і О. Копилюк, Л. Лігонєнко). Під життєвим циклом підприємства пропонується розуміти «сукупність стадій, які створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу й досягнутими результатами функціонування» [228, с. 84]. Ключовим у більшості моделей є наявність відповідного рушійного чинника в розвитку на кожній стадії життєвого циклу: біологічні фази, організаційна структура, особистісні характеристики засновника або етапи розвитку підприємства. Одна з найбільш відомих моделей життєвого циклу підприємства, розроблена І. Адізесом, не тільки розглядає окремі послідовні етапи але й визначає, на які пастки може натрапити підприємство на ранніх стадіях розвитку, що призведе до ранньої загибелі. Відповідно, в розрізі теорії життєвого циклу підприємства стратегічні зміни мають бути спрямовані на недопущення попадання організації у відповідні пастки, які можуть провокувати кризи. Адже незважаючи на постулат Л. Грейнера, що кризи викликають революційні зміни та забезпечують перехід підприємства на новий рівень функціонування, ми вважаємо, що «пастки» за І. Адізесом, як і кризи за Л. Грейнером є точками біфуркації, які відображають критичний стан системи в умовах невизначеності, нестійкості та флуктуацій, після переходу якої підприємство або переходить на більш впорядкований рівень або до хаосу. Варто зауважити що не кожна криза є точкою біфуркації, адже це залежить від її глибини та контрольованості. З іншого боку, непередбачуваність атракторів точки біфуркації значно ускладнює спроможність керівництва управляти підприємством у відповідний проміжок часу, що може призвести до його занепаду та/або загибелі. Саме належна реалізація управління стратегічними змінами дозволить, з одного боку, не гальмувати процес змін як іманентний

для сучасного підприємства, а з іншого - не дозволить цьому процесу в разі набуття ним характеру «ядерної реакції» замість позитивного ефекту спричинити рушійні дії для підприємства.

Розглянуті концепції та моделі є комплексними, розглядають як контекстуальний, так і процесний аспект змін на підприємстві. Багато моделей управління змінами має змістовний аспект, тобто визначення тих підсистем підприємства, на які мають бути спрямовані зміни. В моделі М. Вайсборда шести осередків, яка включає мету як зміст існування організації та її значущість, структури як механізми поділу праці між колективом та підрозділами, взаємодію як культуру організації, винагороду, допоміжні механізми як методи координації діяльності працівників підрозділів та лідерство, яке знаходиться в центрі цих осередків та поєднує всіх їх разом із зовнішнім середовищем [247]. Така модель може бути вдало використана для діагностики підприємства в залежності від потреби впровадження змін в окремий осередок або їх сукупність із врахуванням стійкого взаємозв'язку між ними – це передбачає, що в разі впровадження змін в один із осередків, обов'язково виникнуть відповідні флуктуації в інших, що вимагає або розробки заздалегідь обраного плану впровадження змін для взаємопов'язаних осередків, або належні своєчасні реакції на зазначені флуктуації.

Зв'язок між елементами організації було доведено та обґрунтовано в роботі Т. Пітерса та Р. Уотермена, яка отримала назву теорії «7S» [167]. Вони запропонували такі складові: стратегія (Strategy) як уособлення планів і напрямів дій, які визначають розподіл ресурсів, фіксують зобов'язання при здійсненні певних дій в часі для досягнення необхідних цілей; структура (Structure) як внутрішня декомпозиція організації, що відображає ієрархію підрозділів, підпорядкування, повноваження та обов'язки; система (System) як об'єднання процедур і рутин, які мають місце в організації; персонал (Staff) як уособлення співробітників організації із відповідним рівнем кваліфікації, досвіду та освіти; стиль (Style) характеризує спосіб управління організацією,

включаючи організаційну культуру; компетенції організації (Skills). Ключовим у даній моделі виступають загальні цінності (Shared values), які знаходяться в центрі між зазначеними вище елементами, на перетині їх взаємозв'язку, забезпечуючи тим самим взаємовплив та координацію. Важливо розуміти що три перші складові відображають жорсткі елементи в організації, а інші 4 відображають м'які. Фактично для успішного здійснення стратегічних змін необхідно враховувати взаємообумовленість між цими елементами, беручи до уваги, що зміна жорстких елементів є більш тривалою та витратною, а м'які елементи вимагають поступового та ретельного впровадження для досягнення сприйняття.

Взаємодія м'яких та жорстких елементів також має місце в моделі «Айсберга управління змінами», розробленої В. Крюгером [109]. В рамках даної моделі лише 10 % управління зосереджено на поверхні, яка відображає якість, час і ціну змін в рамках управління проблемами. 90 % є невидимим, адже знаходяться під поверхнею і стосуються визнання, відносин й поведінки, що відповідно вимагає розробки управління очікуваннями і віруваннями, впливами і політиками.

Однією з моделей стратегічних змін є розроблена В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган. Сутність цієї моделі полягає в запропонованому авторами «Калейдоскопі змін», який складається з декількох кілець, де зовнішнє відображає організаційний контекст, внутрішнє включає варіанти проектування через зміну шляху визначення належної бази для впровадження зміни, точки відліку (місце ініціації зміни: згори-вниз або знизу-вгору), стилю (авторитарного чи партисипативного), цілей (мета впровадження змін в рамках відношення людей, цінностей і результатів), рівнів (широкий діапазон важелів і втручань, які необхідно розгорнути на чотирьох підсистемах: технічна, політична, культурна та міжособистісна) та ролей (визначення відповідального за впровадження змін) через інструменти, які знаходяться між цими кільцями: час (криза чи довгостроковий розвиток), зміст (який потрібен ступінь змін: реорганізація чи трансформація, чи впливатиме зміна на всю

організації або її частину) збереження (які організаційні активи, характеристики або практики варто утримувати під час змін для забезпечення збереження конкурентних переваг), різноманітність (рівень однорідності цінностей, норм, ставлення персоналу, субкультур в організації), можливість (рівень індивідуальної, управлінської, та організаційної готовності (здібність) впроваджувати зміни та наявність досвіду), потенціал (які ресурси може витратити організація на заплановані зміни у формі фінансових інвестицій, людей або часу), готовність до змін (готовність робітників та організації до змін, які представлені вмотивованістю та розумінням їх необхідності), влада (чи наділені керівники організації та лідери змін достатніми повноваженнями для реалізації змін, чи знаходяться під впливом інших зацікавлених сторін) [378]. Запропонована модель відрізняється різноманітністю інструментів та комплексністю підходів до реалізації впровадження безпосередньо стратегічних змін, до яких автори відносять матричну класифікацію за двома критеріями: кінцевого результату, який передбачає трансформацію або реорганізацію, та природи змін (великого вибуху або інкрементних). Відповідно формується 4 типи стратегічних змін: еволюція, адаптація, революція та реконструкція. Сутність моделі передбачає обґрунтування та вибір належного інструментарію в рамках запропонованої моделі «Калейдоскоп» для реалізації кожного з типу змін. Особливу цінність розглянутий підхід має в розрізі визначення інструментів змін в рамках відповідного контексту.

В. Гросул та С. Зубков [113] запропонували інтегровану модель управління стратегічними змінами, яка включає декілька елементів, серед яких піраміда вдосконалення бізнес-процесів забезпечення основної діяльності, управління й розвитку на основі збалансованої системи показників та цикл вдосконалення Шухарда-Демінга – план, дія, контроль, покращення. Взаємодія піраміди бізнес-процесів і зазначеного циклу мають бути реалізовані в розробленій стратегії. Основа даної моделі базується на принципах системи менеджменту якості взаємозв'язку із реінжинірингу

бізнес-процесів та впровадження збалансованої системи показників, як було зазначено.

Близькі сфери здійснення змін пропонує і Р. Дафт [93]. Він розглядає разом стратегію і структуру, товари та послуги, культуру, технологію. Всі ці елементи об'єднуються баченням керівництва / лідера організації. Варто наголосити, що визначені сфери є досить неоднорідними, окремі з них відображають результати функціонування підприємства – продукти і послуги, інші відносяться до внутрішнього середовища створення продуктів, сфери управління, як стратегія і структура, а деякі відображають «м'які» сфери: як то культура й бачення керівництва.

Підхід до виокремлення сфер змін у вигляді факторів надано в моделі В. Бурке та Дж. Літвіна [366]. Його особливість полягає у виокремленні взаємовпливу зовнішнього середовища та індивідуальної і організаційної ефективності, місії і стратегії, лідерства і організаційної культури. Останні чотири елементи віднесені авторами до трансформаційних факторів. Більшість чинників віднесено автором до трансакційних, в які входить структура, системи, що об'єднують політики й процедури, практики менеджменту, робочий клімат, мотивацію, індивідуальні потреби та цінності, вимоги до завдання й індивідуальні здібності, індивідуальну й організаційну ефективність. Лідерство розглядається авторами як центральна сфера, яка поєднує організаційну культуру, системи, практики менеджменту, місію та стратегією зі структурою. В рамках даного підходу сфери розглядаються як фактори, їх кількість є значно ширшою, ніж в попередніх моделях, що дозволяє більш детально розглядати аспекти діяльності підприємства при впровадженні стратегічних змін.

Ще однією моделлю змін організації, яка вартує уваги, є «біологічна корпорація», розроблена Ф. Гуіярром та Дж. Келлі [399]. В основу даної моделі покладено генетичну архітектуру за 4 напрямками: рефреймінг в рамках поточних цілей, реструктуризація як етап забезпечення рівня ефективності, який відповідає її конкурентоспроможності, ревіталізація як встановлення

взаємозв'язку з оточенням, відновлення як трансформування людської сторони процесу і духа підприємства. Відповідно рефреймінг пов'язаний з розробкою перспективи, системи показників і досягненням мобілізації. Реструктуризація передбачає побудову економічної моделі, впорядкування фізичної інфраструктури й перепроєктування архітектури робіт (фактично реінжиніринг). Ревіталізація передбачає концентрацію на потребах ринку, виробництво нових видів бізнесу й інформаційні технології, які змінюють правила. Відновлення передбачає розробку системи винагороди, організацію індивідуального навчання й розвиток організації. Зазначені 12 елементів названі авторами «хромосомами», які діють у взаємозв'язку одна з одною.

Грунтовний опис змін надано в роботі [337], де визначено, що зміни у структурі підприємства стосуються характеру та рівня ділової активності, правового середовища, зміни організаційно-правової форми; у завданнях – продукції, ринків збуту, альтернативних ресурсів і нових сегментів; у технології – обладнання, бізнес-процесів, програмного забезпечення; в управлінських процесах – структури, процесів прийняття рішень й інформаційного забезпечення; в організаційній культурі – місії, цінностей, стилі керівництва, традицій, менеджменту персоналу; у співробітниках – ефективності, компетентності, мотивації, чисельності; в ефективності роботи – відповідних показників й використання потенціалу; у ребрендингу – іміджу підприємства, сфери виробництва і розподілу.

Крім зазначених моделей управління змінами є ряд інших, де серед іноземних варто виділити такі:

бачення Д. Салво й Д. Холанда [428], які пропонують метафору «театру» з фокусом змін на створенні здатності для конкурентних переваг, «монстра змін» та «криву змін»;

Дж. Д. Дак [119] з орієнтацією на емоційний та поведінковий аспекти управління змінами;

В. Бріджа [382], де зосереджено увагу на сприйнятті змін персоналом при здійсненні неминучих змін;

теорія Е й О М. Біра та Н. Норія [379] щодо дихотомії директивних змін «згори-вниз» і партисипативних змін «знизу-вгору»;

Р. Айзенштада та М. Біра [6] щодо ролі стейкхолдерів і забезпечення координації між групами, залученими до змін;

Р. Бекхарда і Р. Харіса відносно задоволеності поточним станом, необхідністю змін та їх наслідків і їх вартістю;

конгруентна модель А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана [421] щодо необхідності забезпечення узгодженості між формальними та неформальними елементами організації, де ефективність змін залежить від рівня узгодженості цих елементів.

Серед українських науковців: Т. Гринько й Т. Гвініашвілі [111] щодо коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей, Д. В. Соколова, Л. М. Мартинова й О. Н. Морозова [325] щодо вирішення протиріч локального або/та системного характеру в розрізі відхилення поведінки від оптимальної або неефективності основних елементів системи, О. І. Гарафонові [94] щодо відповідності процесам розвитку й етапам життєвого циклу.

Розглянуті моделі є принципово важливими при побудові моделі управління стратегічними змінами на підприємстві.

В розроблених моделях присутні елементи різних підходів щодо розуміння сутності управління змінами. Одним із найбільш розповсюджених підходів є змістовний або контекстний, в рамках якого розглядається, що безпосередньо має бути змінено на підприємстві: системи, підсистеми або елементи. Це дозволяє сформулювати предметну область стратегічних змін і дає відповідь на питання: «що має бути змінено». Більшість вище розглянутих моделей включають елементи змістовного підходу в залежності від актуалізації уваги авторів на наборі підсистем та їх взаємодії.

Друга група теорій представлена контекстуальним підходом, в рамках якого розглядаються чинники, які викликають зміни. Серед представників даного підходу можна виокремити таких дослідників: П. Келлі, Т. Амбургей,

С. Вольфграмм, К. Боал, Дж Хант, Дж. і А. Хафф і Х. Томас. В рамках даної теорії виокремлюють екстерналістський, механістичний, біхевіористичний та інвайроментальний підходи [331], де розглянуто зовнішні джерела змін, що повністю відповідає сутності стратегічних змін на підприємстві, особлива риса яких, що відрізняє їх від організаційних змін в цілому, полягає саме в залежності та/або взаємодії з зовнішнім середовищем. Іманентні зміни розглядаються виключно з точки зору внутрішніх джерел, в рамках інтегральної теорії джерела взаємодіють. Відповідно, в рамках даного підходу можна знайти відповідь на питання: «чому виникають зміни».

Наступним, одним із найбільш розповсюджених підходів є процесний. Найбільш важливим в рамках даного підходу є визначення послідовності здійснення організаційних змін. У вище розглянутій нами моделі Л. Грейнера відображено процес еволюції підприємства шляхом здійснення еволюційних і революційних змін. Життєвий цикл організації І. Адізеса також базується на процесному підході. Одним із найбільш відомих процесів є послідовність К. Левіна: «розмороження – зміна – замороження». Більш розширений процес пропонує С. Хайнінгс [403], включаючи діагностику, ідентифікацію спротиву, розподіл відповідальності, стратегію та моніторинг. А. Дžadсон додав розповсюдження інформації про зміни, визнання оновленого поведіння, зміни статусу кво й закріплення нового стану. Досить популярним є розроблений процес Дж. Котера [407-410] із обґрунтуванням необхідності реакції підприємства на зовнішні виклики, формуванням команди і баченням майбутнього стану підприємства після змін, розповсюдженням інформації й пілотним впровадженням, реалізацією мотивації до змін із визнанням отриманих успіхів, удосконаленням і подальшими змінами разом із замороженням. П. Сенге, А. Клейнер і Ш. Робертс [312] пропонують ініціювання, планування змін, експеримент та реалізацію, а також забезпечення рівноваги. Подібні етапи пропонують і К. Фрайлінгер та И. Фішер [355]. Окремі із зазначених етапів у відповідній послідовності представлені в роботах численних науковців: Х. Рамперсад, І. Мазур,

В. Шапіро, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т. Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон [168; 213; 217; 233; 248; 264; 293; 312; 328; 338; 356; 401; 407-410; 426].

Цей підхід дозволяє відповісти на питання: «яким чином здійснюються зміни».

Ситуаційний і системний підходи відповідають традиційному баченню управління в рамках загальних теорій менеджменту. Перший (представники Ч. Бернарда, П. Друкера) виступає відповідно надбудовою до контекстуального, де також враховується взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, але ставиться акцент на внутрішній будові підприємства як взаємодії окремих елементів і підсистем, що обумовлює виникнення емерджентних властивостей та отримання синергетичного ефекту від поєднання окремих факторів ефективності в рамках єдиного цілого. Цей підхід, як і змістовний, фактично присутній в кожній із розглянутих моделей, де наголошується на взаємозв'язку між структурними елементами організації, тип взаємозв'язку та взаємодії між якими і обумовлює специфічний характер підприємства як системи в процесі реалізації стратегічних змін. За рівнем методологічного розвитку цей підхід варто визнати одним з найбільш прогресивних і перспективних, так як він дозволяє найбільш комплексно розглядати підприємство і розробляти напрямки управління стратегічними змінами на ньому. Відповідно в рамках даного підходу є можливість визначитися із питанням: «яким інструментарієм управляти змінами».

Ситуаційний підхід близький до контекстуального, де робиться наголос на джерелах змін, але не у загальному розумінні, а в рамках ситуації, яка склалася на відповідний момент часу, що й обумовлює обставини функціонування підприємства і вимагає найкращих способів досягнення цілей. В розрахунок обов'язково мають бути взяті й значення внутрішніх змінних на відповідний момент часу. Основоположниками даного підходу вважають М. Фоллетт, Т. Бернса та Р. Сталкера, Г. Деніссона. В рамках даного

підходу передбачається зв'язок конкретних методів і концепцій управління із відповідними характеристиками окремих ситуацій для досягнення цілей функціонування підприємства найбільш ефективним шляхом. Виходячи з існуючої методології управління змінами в цілому та стратегічними зокрема ситуаційний підхід дозволяє визначитися із найбільш доцільними методами впровадження змін на відповідний проміжок часу, що дозволяє відповісти на питання: «які пріоритети в рамках змін варто ставити».

Ряд досліджень авторів (Дж. Вудворд, П. Лоуренс і Дж. Лорш, Дж. Пфефер, Г. Салансік, Дж. Мейер, Б. Рован, П. Димаджио і В. Пауел) дозволяє виокремлювати адаптивний підхід, який, відповідно до його назви, передбачає управління відповідно до потреби адаптації до умов зовнішнього середовища [248]. Як зазначають дослідники [289] сутність адаптації полягає у встановленні відповідності між сильними позиціями підприємства та вимогами середовища функціонування, що вимагає реалізації принципів узгодженості й відкритості. В рамках даного підходу знаходяться відповіді на питання: «як найкращим чином впровадити зміни».

Враховуючи складність процесів впровадження організаційних змін відносно сприйняття їх з боку персоналу, варто виділити групу підходів, в рамках яких розглядається сприйняття змін персоналом на індивідуальному й груповому рівнях, серед яких на основі досліджень авторів [109; 289; 332; 383] ми виокремлюємо поведінковий, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний, компетентнісний підходи. Їх сутність доцільно розглядати відносно управління опором змінам. Впровадження інструментів управління в рамках зазначених підходів дозволяє знизити опір змінам і знайти відповідь на питання: «як отримати підтримку кадрів в ході змін».

Крім моделей і підходів до управління організаційними змінами, існують так звані «метафори». Вони дозволяють розглядати підприємство під різними кутами зору в залежності від поставлених цілей. Особливої популярності метафори набули в контексті управління змінами. Одним із авторів є Г. Морган [420], який запропонував сім метафор: організація як

машина, як організм, як мозок, як культура, як політична система, як душевна в'язниця й як потік і трансформація. В подальшому ці метафори було узагальнено й обґрунтовано Е. Камероном та М. Гріном [383], які вже зупинилися на чотирьох. Ці метафори мають вищий рівень узагальнення і можуть бути використані в рамках нашого дослідження. Як «машина» організація розглядається як детермінована система, із чітким розподілом ролей та відповідальності всередині неї, управління за цілями, сумарна ефективність діяльності команди розглядається виключно як адитивний результат, підтримуються дисципліна та контроль в організації. Відповідно зміни в рамках даної метафори передбачають необхідність узгодження та уповноваження керівництвом, визначається необхідність управління опором, а безпосередньо зміни розглядаються як добре сплановані й контрольовані.

Наступна метафора – «політична система»: неможливо залишатися осторонь від організаційних політик, будь-яка ініціатива вимагає відповідної підтримки, важливо розуміти розподіл влади всередині організації, важлива політична мапа перевизначає організаційну структуру, коаліції між окремими працівниками вважаються більш важливим ніж робота в команді, найважливіші рішення пов'язані з розподілом ресурсів, що вимагає проведення перемов та навіть змагань. Відповідно зміни в рамках даної метафори можуть бути здійснені у лише за підтримки уповноважених керівних органів і чим ширше підтримка, тим краще. Важливо розуміти політичну мапу для визначення переможців змін. Реалізація стратегії змін передбачає обов'язковість створення коаліції.

Як «організм» організація передбачає потоки інформації між різними частинами системи та зовнішнього середовища, що є ключовим для забезпечення успіху. Наголошується на важливості максимізації відповідності індивідуальних, групових та організаційних потреб, на відсутності найкращого шляху управління організацією. Зміни в «організмі» розглядаються виключно як відповідь на зовнішнє середовище, які можуть бути змодельовані й направлені. Групи та індивідууми мають бути

психологічно свідомі щодо потреби в змінах для забезпечення адаптації, що разом із їх участю є необхідними стратегіями для успіху.

Метафора «потоків і перетворення» визначає виникнення порядку з хаосу, а підприємство має природну здатність до самооновлення. Життя підприємства не регулюється правилами причин і наслідків. Джерелами нових шляхів ведення бізнесу є ключові суперечності діяльності підприємства. Формальна організаційна структура, до якої віднесено й ієрархію, лише відображає один з чисельних вимірів діяльності підприємства. Відповідно, відносно змін в рамках даної метафори відхиляється можливість управління ними. Управління розглядається як невід'ємна частина підприємства та зовнішнього середовища. Напруженість та конфлікти є важливою рисою виникнення змін. Керівництво виступає як засіб забезпечення, що дозволяє співробітникам змінювати погляди та фокусуватися на важливих різницях.

В роботі [332] розглянуто взаємозв'язок між цими метафорами, підходами до управління змінами, дослідниками. Автор визначає обмеження використання метафор. Не можна не погодитися, що підхід до управління змінами на підприємстві в рамках однієї метафори є досить вузьким і не дозволяє знаходити відповіді на питання на протязі всього життєвого циклу підприємства. Крім того в залежності від типу стратегічних змін також доцільно використовувати різні метафори, враховуючи стан внутрішнього середовища й особливості взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Таким чином, різні метафори підприємства можуть бути ефективно використані при розробці інструментарію управління стратегічними змінами.

Підводячи підсумок під проведеним оглядом моделей та підходів зазначимо, що майже в усіх розглядаються елементи й підсистеми організації, які мають бути змінені, які класифіковано на «м'які» та «жорсткі», формальні та неформальні.

Для формування предметної області управління змінами на основі узагальнення всіх вищеназваних моделей, а також робіт вітчизняних

дослідників [89; 90; 94; 109; 248; 289 331; 362] представимо частоту згадування окремих елементів внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

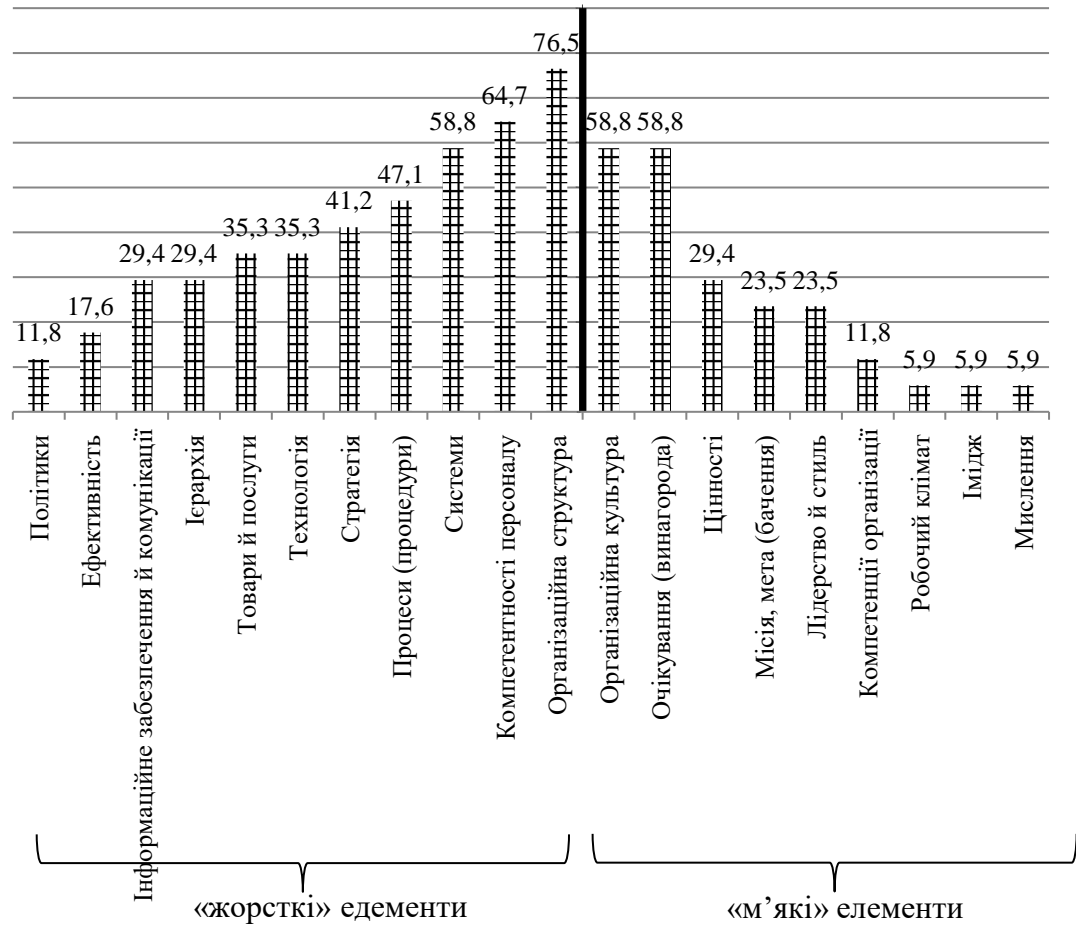


Рис. 1.1. Аналіз згадувань предметних елементів стратегічних змін

Як видно з проведеного аналізу найчастіше організаційні зміни пов'язують із трансформацією організаційної структури. Це цілком обґрунтовано, адже найчастіше зовнішній прояв змін у формі реструктуризації, реорганізації, злиття, поглинання або роз'єднання безпосередньо торкається організаційної структури. В цілому організаційну структуру варто вважати «скелетом» підприємства, який виконує ті ж самі функції, що і відповідний орган у людини – тобто забезпечує спроможність ходити, працювати, виконувати будь-які інші дії, які характеризують людину як особливий вид біологічної істоти. Саме недостатність гнучкості, що є вадою класичних бюрократичних структур, часто не дозволяє підвищувати рівень

ефективності діяльності підприємства так само, як відсутність відповідного фізичного навантаження призводить до втрати фізичного здоров'я людиною.

Також велика кількість дослідників розглядають компетентності персоналу як важливі сфери імплементації змін, що пояснюється необхідністю навчання й підвищення кваліфікації для впровадження будь-яких інновацій, які наразі найчастіше виступають формою стратегічних змін, адже без їх реалізації неможливо досягти належного рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу є запорукою сталого розвитку підприємства в перспективі. В цілому, підвищення рівня наукомісткості продукції вимагає високого рівня кваліфікації кадрів, сталого розвитку, що взаємодіє із ключовими компетенціями підприємства, виступає запорукою перетворення останнього на організацію, яка постійно навчається.

Наступними м'якими елементами виступають організаційна культура й очікування (винагорода) персоналу. Якщо перший елемент виступає основним підґрунтям, який об'єднує всі системи діяльності підприємства й дозволяє досягати поставлених цілей при налагодженні взаємодії із персоналом і всіма іншими зацікавленими сторонами, то роль очікування є специфічною саме в розрізі управління змінами, адже персонал через опір змінам спроможний знизити ефективність впровадження до нуля.

Під жорстким елементом «системи» варто розуміти всі підсистеми забезпечення, без яких неможливе нормальне функціонування підприємства. Ці процеси і процедури забезпечують функціонування підприємства, створення доданої вартості шляхом виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт. Особливим елементом виступає стратегія, яка фактично об'єднує всі інші елементи, виступаючи як планом дій щодо реалізації стратегічних змін, так і одночасно сферою, яка підпадає під вплив стратегічних змін – генеральну й бізнес-стратегією діяльності підприємства. Технологія, товари й послуги традиційно виступають сферами впровадження змін, що підтримуються більш ніж третиною дослідників, визначаючи обов'язковість їх включення до предметної області.

Незважаючи на те, що серед дослідників ієрархія як жорсткий елемент розглядається порівняно менше, ніж організаційна структура, культура та інші розглянуті вище елементи, її виокремлення, з нашої точки зору, є принципово важливим, адже вона відображає підпорядкування посад, розподіл влади і виступає органічним продовженням організаційної структури, але з уточненням взаємодії кадрів, особливо відносно різних рівнів управління.

Незважаючи на порівняно невисоке згадування таких елементів як інформаційне забезпечення й комунікації, вони мають бути обов'язково включені до предметної області, адже від рівня їх настроювання щодо взаємодії між окремими працівниками, групами чи підрозділами залежить ефективність всіх етапів реалізації змін від поширення майбутнього бачення до закріплення нових процесів.

Ефективність виокремлюють як особливу сферу. Незважаючи на оціночний характер даного елементу предметної області, зараз на основі чисельних концепцій (теорія зацікавлених сторін, витратний підхід, цільовий підхід, системне бачення, територіальний підхід) підприємства можуть успішно управляти ефективністю. Відповідно при зміні системи, якою виступає підприємство, необхідно удосконалювати підсистеми оцінювання його діяльності, що в контексті управління стратегічними змінами передбачає обґрунтування необхідності фінансування окремих проектів в рамках програм розвитку. Як відомо: управляти можна лише тим, що можна виміряти.

Політики об'єднують всі регламенти, за якими функціонує підприємство, в яких мають бути відображені всі зміни, які торкаються його діяльності.

Серед м'яких елементів цінності виступають частиною організаційної культури, а мислення виступає основою місії, мети й бачення. Остання сфера є формалізованою екзистенцією підприємства і її трансформація при стратегічних змінах тісно взаємопов'язана із стратегією. Перегляд місії здійснюються досить рідко, лише в умовах, які загрожують існуванню підприємства, і вимагають змін, із повною переорієнтацією його діяльності, що

найчастіше відбуваються при злитті або поглинанні. Натомість цілі та бачення мають бути більш гнучкими і корелювати із організаційною культурою. Такий же рівень згадуваності як і у попереднього елемента має сфера лідерства й стилю. Це одна з найменш формалізованих сфер, роль якої в змінах досить важко переоцінити через необхідність забезпечення сприйняття змін персоналом як на індивідуальному, так і на груповому рівні, узгодження цілей змін із зацікавленими сторонами, що вимагає від керівництва спроможності не лише ефективно використовувати організаційну культуру, але й надихати кадри до освоєння нових компетентностей та віри в необхідність переходу підприємства у новий стан поряд із спроможністю приймати управлінські рішення, які часом можуть бути досить складними ми та непопулярними серед персоналу.

Компетенції організації як основа її конкурентних переваг, здатних забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, виступають результатом взаємодії рівня технологічної прогресивності, організаційних здатностей, компетентностей персоналу й нематеріальних активів. Зміни переважно є наслідком змін в інших сферах, але часто саме відсутність ключових компетенцій організації вимагає від підприємства впровадження стратегічних змін.

Робочий клімат й імідж є частковими проявами сфер змін, але їх доцільно розглядати як необхідні, так як перший відображає взаємодію соціально-психологічного клімату із структурою й організаційною культурою підприємства, а імідж як зовнішнє представлення бренду на ринку набуває особливої вагомості останнім часом, де в умовах посиленого впливу соціального капіталу й зв'язків репутація та позиціонування бренду серед споживачів відіграє все більшу роль.

Отже, предметну область стратегічних змін в розрізі розглянутих метафор варто представити таким чином (рис. 1.2).

Таким чином, надана предметна область впровадження стратегічних змін на підприємстві обумовлює характер їх імплементації відповідно до

вищезазначених метафор. Представлені сфери, які знаходяться в одному квадранті, мають бути трансформовані на основі взаємодії двох метафор. Однобічне бачення з точки зору лише однієї метафори не дозволяє отримати бажаного результату через багатогранність підприємства як відкритої системи.

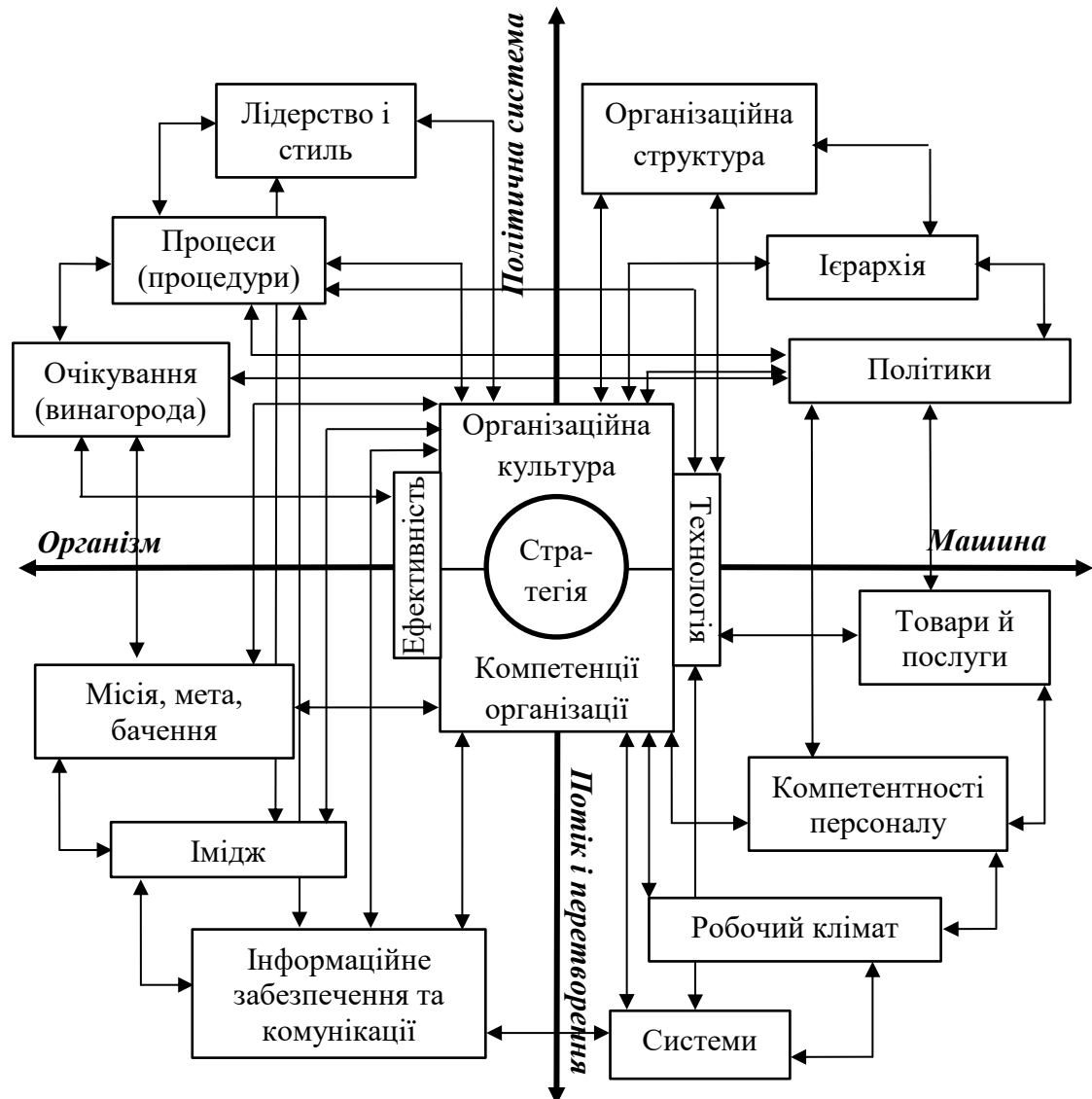


Рис. 1.2. Структура реалізації стратегічних змін у предметній області за метафорами організації

Крім того, розробка універсального бачення як синтезу всіх метафор для кожної сфери предметної області стратегічних змін також є неефективним шляхом, адже не дозволяє враховувати особливості кожної із зазначених сфер.

Так, організаційна культура вимагає підходу як з позиції «машини», так і «політичної системи» й «організму» через важливість і складність саме цього елемента.

Під ефективністю ми розуміємо систему показників та індикаторів, яка відображає досягнення поставлених цілей, ступінь використання ресурсів, віддачу від цих ресурсів, що в цілому становить систему оцінювання діяльності підприємства як основного критерію доцільності й результативності його функціонування на ринку.

Особливу увагу варто звернути на взаємозв'язки між сферами, які відображають необхідність узгодження внесення змін в кожен з них разом з взаємопов'язаними. При плануванні змін внесення трансформаційного імпульсу в одну із сфер неминуче призведе до зміни іншої, що і виступало базисом для представлення зазначеної структури. Саме це вимагає розробки плану змін з виокремленням дій або робіт щодо трансформації кожної сфери.

1.3. Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві

Для забезпечення тривалого функціонування підприємства на ринку необхідно постійно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції, що виступає основою конкурентоспроможності підприємства, на основі якої формується фінансова стабільність як результат прибутковості діяльності. Кожне підприємство в рамках галузі або галузей, де воно функціонує, має відповідний життєвий цикл, продовження фази зростання, стабільності й недопущення стагнації якого є однією із стратегічних цілей діяльності підприємства. Формування й реалізація ефективної стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей його діяльності. Для забезпечення відповідності стратегічних цілей і програмування життєвого циклу з врахуванням наявного потенціалу підприємство повинно здійснювати

стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг, що в результаті забезпечує тривалий розвиток підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання.

На основі описаних моделей і підходів до розуміння сутності змін надамо власну концепцію управління стратегічними змінами.

Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві включає ряд складових, взаємозв'язок і взаємообумовленість яких дозволяють отримати єдине бачення сучасної філософії управління. Перш за все, варто звернути увагу на предметну сферу імплементації стратегічних змін. В рамках концепції ця область розглядається як основа для впровадження змін, яка вимагає дотримання особливості метафор управління. Стратегічні зміни вимагають перегляду всіх компонентів предметної області із визначенням джерел і подальшим просуванням за структурою відповідно до управлінських практик кожної з метафор (машина, політична система, організм, потік і перетворення).

Наступним елементом концепції є життєвий цикл підприємства. Стратегічні зміни повинні його програмувати. Кожне підприємство відповідно до теорії життєвого циклу (найбільш відомі концепції були розроблені такими авторами як: І. Адізес, Л. Грейнер, Д. Ліппіт і В. Шмідт, Д. Міллер і П. Фрізен, Д. Кац і Р. Кан, Е. Фламхольц, Дж. Кімберлі, А. Штангрет й О. Копилук, Л. Лігоненко) знаходиться на відповідній стадії життєвого циклу галузі, що дозволяє стверджувати, що існує тісний взаємозв'язок між цими поняттями. Підприємство в рамках реалізації стратегії розвитку може претендувати на збільшення своєї частки або пошук нових сегментів на існуючому ринку, чи освоєння інших галузей. Забезпечення відповідності життєвого циклу підприємства і галузі є однією із цілей стратегічних змін. Якщо галузь має перспективи подальшого зростання і період стагнації не є очікуваним у найближчий час, то слабкі позиції підприємства на ринку є відображенням неналежного використання потенціалу ринку і галузі, неефективного управління, що може бути виправлено шляхом реалізації стратегічних змін.

Для підприємств кожної галузі кризи, які можуть провокувати стратегічні зміни, є специфічними через різний рівень наукомістких технологій, залучення до інформаційного простору й цифрового суспільства, характеру державного регулювання. Відповідно, вони провокують передумови для змін. Варто зауважити, що стратегічні зміни можуть включати як еволюційні, так і революційні компоненти в разі необхідності швидкої реалізації масштабних перетворень, які не завжди є результатом криз, а можуть бути точкою переходу кількісних змін у якісні.

Аналіз галузі передбачає дослідження споріднених виробництв, від яких залежить обсяг реалізації продукції підприємств. Кількісний аналіз дозволяє визначати й прогнозувати ємність ринку, обсяг його сегментів, темпи зростання або скорочення, а якісний аналіз дозволяє встановлювати лідерів, конкурентів, які несуть найбільшу загрозу, міру впливу споживачів і постачальників, що виступає необхідною інформацією для визначення місця підприємства в галузі, та відповідності етапу його життєвого циклу галузевому.

Спорідненим до життєвого циклу в рамках концепції управління стратегічними змінами є аналіз зовнішнього середовища. Як було доведено, стратегічні зміни завжди виступають відповіддю підприємства на вплив зовнішнього середовища та взаємодію з ним. Лідери ринку впроваджують принципово нові продукти, формують пріоритети споживачів, обумовлюючи їх вибір на довготривалий час. З іншого боку такі дії мають високий ступінь ризику, який хоча і приносить надвисокі «дивіденди», але може і обернутися для підприємства значними втратами із погіршенням його конкурентних позицій. І все ж, саме ретельний аналіз смаків споживачів дозволяє правильно прогнозувати їх поведінку в майбутньому й розробляти продукти, здатні задовольнити споживачів саме через тривалий час.

Відповідно, аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку є одним із принципових положень концепції стратегічних змін, що разом з аналізом життєвого циклу галузі складає базу для прийняття

управлінських рішень щодо взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо галузь представляє зовнішнє середовище прямого впливу, то до непрямого впливу традиційно відносять політичні, економічні, технічні й технологічні, соціальні, демографічні, культурні та інші чинники, які формують макросередовище з властивими йому циклами розвитку, зростанням та скороченням споживчого попиту в масштабах всієї країни й навіть всього світового господарства, в якому працює підприємство з врахуванням характеру взаємодії вітчизняної національної економіки зі світовою.

В рамках даного аналізу передбачається побудова взаємодії із зацікавленими сторонами. Ввівши це поняття Р. Фрімен розпочав цілий напрямок в теорії менеджменту, пов'язаний із оцінюванням результатів, витрачанням ресурсів, побудовою стратегій на основі врахування вкладу груп впливу та їх очікувань. Під зацікавленими сторонами розуміються будь-які індивідууми або групи, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень або самі підпадають під них. Ці зацікавлені сторони є як всередині підприємства, так і зовні. Врахування й задоволення їх інтересів здатне забезпечувати довготривале функціонування підприємства в майбутньому й сформувати належну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства в цілому та рівня реалізації стратегічних змін безпосередньо.

Управління стратегічними змінами передбачає прийняття управлінських рішень на основі наявної інформації, проведеного аналізу, моніторингу зовнішнього середовища шляхом реалізації функцій управління керуючого суб'єкта на керований об'єкт у відповідності до принципів і законів. Управління стратегічними змінами подібне до класичного бачення менеджменту з тією різницею, що воно здійснюється специфічними методами, має власні цілі й базується на використанні відповідного потенціалу. Таким чином, для успішного управління стратегічними змінами необхідно мати методологічний базис, який слугуватиме основою для прийняття конкретних управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що

управління стратегічними змінами є реалізацією плану дій у сферах предметної області за метафорами у заздальгідь визначеній послідовності. Розробка складу та структури методологічного базису управління стратегічними змінами є основою концепції, на якій будуються всі інші елементи.

Реалізація будь-якої стратегії підприємства вимагає планування та витрачання ресурсів. Найвідчутніші помилки в стратегічному управлінні відчуються підприємством саме внаслідок нераціонального витрачання наявних ресурсів. В широкому сенсі забезпечення реалізації стратегічних змін пов'язано не стільки з наявними ресурсами, скільки із стратегічним потенціалом.

Враховуючи комплексність значення поняття «потенціал» в економічній науці, в концепції управління стратегічними змінами необхідно сформувати його власне бачення, уточнити його склад і структуру. На відміну від ресурсного підходу стратегічний потенціал має відображати спроможність підприємства набувати бажаного стану в майбутньому, використовуючи його суб'єктивні компоненти, представлені інтелектуальним і соціальним капіталами, цінностями й особистісно-професійними якостями керівників, які здатні забезпечити поєднання наявних й економічних ресурсів як його об'єктивної компоненти. Як в рамках соціально-економічного, так і в рамках результативного підходів, потенціал визначається переважно не стільки його складом, адже підприємство може змінювати як набір наявних ресурсів, так і їх якість, а їх взаємодією, що відображає конфігурацію, яка і виступає основою для формування ключових компетентностей підприємства в майбутньому та його конкурентних переваг.

Розробка методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам є важливим положенням запропонованої концепції управління стратегічними змінами. Особливістю підходу є побудова кваліметричної моделі розвитку

компетентності персоналу з зазначенням якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій. Реалізація запропонованого підходу дозволить виявити рівень володіння управлінськими здатностями, професійно важливими якостями та уміннями і навичками аргументовано відстоювати свої інтереси через конструктивний діалог, що сприятиме зменшенню ризику конфліктів з боку персоналу та спонукатиме до узгодження стратегічних питань розвитку підприємства.

Визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін в рамках запропонованої концепції дозволяє не тільки посилити існуючі технології роботи з опором персоналу в ході проведення стратегічних змін та в рамках існуючого типу організаційної культури, але й виявити фінансові та технологічні передумови проведення стратегічних змін. Розробка ефективно діючого інструменту вимірювання готовності підприємства до стратегічних змін підтверджується застосуванням нечітких множин, що дозволить нівелювати ситуацію невизначеності при детальній оцінці альтернатив в завданні формування та впровадження стратегії на підприємстві. При цьому, використання нечітких множин дозволяє не тільки враховувати нечітко сформульовані вимоги до обслуговування бізнес-процесів, але й звести якісні експертні оцінки до кількісних.

Розгляд впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін в контексті запропонованої концепції пояснюється залежністю стабільного розвитку підприємства від ступеню залученості персоналу у процесі ефективного впровадження стратегічних змін. Побудова регресійних моделей задля виявлення закономірностей впливу на забезпечення ефективності стратегічних змін процесів формування та розвитку синтезованого капіталу підприємства сприятиме виявленню закономірностей щодо складу та впливу трудових, соціальних та інтелектуальних факторів на ефективність стратегічних змін. Статистичне обґрунтування між зростанням або зменшенням показників аналізу синтезованого капіталу та ефективності стратегічних змін дозволить більш

ґрунтовно та змістовно доповнити рекомендації щодо подолання опору з боку персоналу в період реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Важливим елементом концепції для досягнення цілей змін є розробка та організаційне забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами. Завдяки використанню запропонованої моделі моніторингу ефективності стратегічних змін полегшується процес спостереження за станом впровадження стратегічних змін на підприємстві та визначення ступеня відхилення фактично отриманих даних від передбачених, окрім цього можливим стає проведення діагностування з метою виявлення результативності механізму управління стратегічними змінами, розробки оперативних управлінських рішень та поточного коригування цілей.

Управління стратегічними змінами є складним, багаторівневим та тривалим процесом досягнення глобальних цілей виживання підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі. На відміну від організаційних змін, природа яких може бути периферійною та внутрішньою, стратегічні зміни завжди виступають проактивною або реактивною відповіддю суб'єкта господарювання на вплив зовнішнього середовища. Саме системний характер знаходження підприємства на ринку в умовах конкурентної боротьби, скорочення доступних ресурсів, ускладнення екологічної ситуації тощо вимагає стратегічних змін, які забезпечують створення конкурентних переваг і ключових компетенцій.

Забезпечення ефективного управління будь-яким об'єктом чи процесом на підприємстві є головною запорукою його виживання в цілому. Стратегічні зміни торкаються всіх сфер діяльності, вимагають витрат значних наявних ресурсів, пошуку додаткових, залучення у нові процеси персоналу, обумовлюють пошук підтримки зацікавлених сторін, враховуючи безпосередній та постійний моніторинг стану зовнішнього середовища для визначення пріоритетних напрямів здійснення стратегічних змін. Ефективне управління процесом здійснення стратегічних змін здатне забезпечити досягнення поставлених цілей в рамках виділених ресурсів, що вимагає

розробки методологічного базису управління ними як основної передумови досягнення високого рівня ефективності їх впровадження.

Для обґрунтування змісту та структури методологічного базису управління стратегічними змінами необхідно визначитися із його суттю. Одностайності в розумінні змісту методологічного базису серед дослідників наразі немає.

В роботі О. Гусевої [118] надано структурно-логічну схему концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, яка включає емпіричний, теоретичний, методологічний базис управління змінами, де останній об'єднує загальні та специфічні принципи, логіку, представлену технологіями та критеріями, та безпосередньо методологію, яка об'єднує методи та моделі.

В дослідженні [7] методологічний базис представлено як сукупність принципів, функцій та підходів. О. Сущенко визначає методологічний базис управління як сукупність концептуальних основ та механізму, які об'єднуються у формування системи управління [335]. І. В. Колупаєва в роботі пропонує методологічний базис синтезованого капіталу як сукупність принципів і протиріч; емпіричну, теоретичну, логічну та методологічну основи; умови (інституційні, інформаційні, ресурсні, інфраструктурні, мотиваційні); способи; методи (економічні, соціально-психологічні, організаційні та правові) [174]. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу, запропонований Т. Г. Мелих [229] об'єднує підходи, структуру об'єкта дослідження, оцінку у формі конкретних показників.

В роботі Л. Ю. Гордієнко визначено теоретичний базис управління організаційними трансформаціями, основу якого становлять закони, закономірності і принципи в рамках концепції управління відповідними процесами [103]. Д. К. Воронков і Ю. С. Погорелов пропонують функціональну структуру системи управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства [86, с. 150], яка об'єднує суб'єкт та об'єкт, зовнішнє середовище із виокремленням груп чинників впливу,

споживачів, постачальників і конкурентів, ресурси підприємства, подолання опору змінам, функції, методи та моделі управління змінами.

Виходячи з проведеного узагальнення, методологічний базис управління стратегічними змінами має включати закони, принципи, функції та методи.

Серед існуючих загальнонаукових підходів, які широко використовуються в управлінні змінами, особливу роль займає системний. Тому обґрунтування переліку законів варто розпочати з аналізу саме цих. Підприємство варто вважати складною системою, яка функціонує відповідно до законів загального системного характеру, найбільш широкий перелік яких представлено в роботі Ю. П. Сурміна [334]. Частина законів описує функціонування підприємства в цілому безвідносно до проведення стратегічних змін, що дозволяє згрупувати подібні закони в групу загальних, до яких відносяться: закон співвідношення цілого та частини; закон емерджентності; закон залежності від складу та взаємозв'язків; закон взаємозв'язку структури та функцій; закон функціональної цілісності; закон простоти та складності системи; закон закритих і відкритих систем; закон взаємозв'язку складності системи та її стійкості; закон рівноваги; закон плюралізму системних уявлень. До загальних законів варто додати діалектичні, які включають перехід кількісних змін в якісні, єдності і боротьби протилежностей, заперечення заперечення.

Закони, які визначають стійкі причинно-наслідкові зв'язки в русі підприємства, що відображають зміст змін, варто визначити як специфічні. До їх складу, перш за все, варто віднести закон системності, де будь-яка форма руху матерії є динамічною системою об'єктів-систем одного й того ж роду, яка підтримує сама себе, так як будь-яка система на протязі всього свого існування знаходиться або в стадії спокою, або в стадії руху і перетворюється в інші системи одного або різних класів [297].

Урманцев Ю. А. [348] в рамках основного закону системних перетворень об'єкта-системи вважав, що даний об'єкт в рамках системи

об'єктів подібного роду завдяки своєму існуванню переходить або в себе шляхом тотожних перетворень (знаходиться у стані відносного спокою), або в інші об'єкти системи на основі одного із 7 варіантів зміни: 1) кількості, 2) якості, 3) відносин, 4) кількості та якості; 5) кількості та відносин; 6) якості та відносин; 7) кількості, якості, відносин всіх частини його первинних елементів. Кількісні зміни передбачають додавання або віднімання внутрішніх та/або зовнішніх елементів зсередини та/або зовні шляхом деградації (розпаду) та/або злиття. Відповідно цим типам змін автор запропонував 3-й закон перетворення композиції системи, визначивши його як зміну зв'язків між первинними елементами – ізомерію. Полімерія пропонується як перетворення шляхом зміни кількості та відносин його первинних елементів (4-й закон). Закон збереження системної подібності передбачає, що незалежно від перетворень, які відчуває система, вона набуває подібності або з іншими об'єктами або сама з собою.

Критично важливим для управління стратегічними змінами є закон діалектики загального взаємозв'язку та взаємозалежності явищ, який визначає, що організаційні трансформації часто є наслідком системних перетворень у зовнішньому середовищі [125, с. 218]. Враховуючи зміст стратегічних змін, представимо уточнення його таким чином: стратегічні зміни завжди є проактивною або реактивною відповіддю підприємства на зовнішнє середовище, що принципово відрізняє їх від інших видів змін. Похідним від нього є закон достатності підстави, який обґрунтовує доцільність стратегічних змін в разі набуття підприємством стану нестабільності через вплив чинників зовнішнього середовища, та логічний закон протиріччя щодо одностайності суджень відносно доцільності підстави стратегічних змін.

До законів складних систем варто додати закон онтогенезу, який полягає у визнанні доцільності стратегічних змін у випадку необхідності продовження життєвого циклу підприємства [18].

Критично важливими варто визнати так звані «закони динаміки». В роботі [103; 321] представлено закони самозбереження та розвитку, де

визначено, що перший передбачає прагнення системи зберегти себе, шляхом використання всього наявного потенціалу, а другий пояснюється, як прагнення системи досягнути найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Фактично ці закони варто визнати принципами. Адже закон відбиває об'єктивно-існуючий необхідний зв'язок між явищами, між причиною та наслідком. Також його визначають як необхідне, істотне, стійке, повторюване взаємовідношення між явищами, що визначає етапи та процеси становлення, розвиток явищ природи, суспільства та духовної культури. На відміну від закону принцип відображає основне положення, передумову (від лат. *principium*), базове теоретичне знання, яке не є таким, що вимагає доказу, вихідний пункт пояснення чи керівництво до дії, центральне поняття системи, яке є узагальненням та розповсюдженням відповідного положення на всі явища сфери, з якої він абстрагований [253].

В рамках управління стратегічними змінами під «принципом» варто розуміти основоположне судження, яке описує процеси, умови протікання зазначених змін, відповідно до яких досягаються поставлені цілі й управління реалізується належним способом. Управління має здійснюватися відповідно принципам з урахуванням дії законів, які є об'єктивно незалежними. Емпіричні дослідження діяльності підприємств не дозволяють визначити розглянуті вище закони динаміки як об'єктивні закономірності, а лише як принципи.

В залежності від розміру та масштабів діяльності підприємства воно може бути віднесено до типу складних відкритих систем, яким властива самоорганізація. При знаходженні в стані нерівноваги, який виступає джерелом розвитку, виникає хаос, зони неупорядкованості, в яких виникають точки біфуркації, після яких система виходить на новий рівень упорядкованості, що і становить закон розвитку. Прогрес має місце при переважанні позитивних зворотних зв'язків над негативними – протилежне становище властиве регресу. Подальший рух після точки біфуркації завжди

передбачає можливість реалізації ряду альтернатив. З цим пов'язаний закон продуктивності хаосу, який відображає наявність джерел самоорганізації в неупорядкованості. Фактично перехід через точки біфуркації не завжди забезпечує набуття якісно вищого рівня діяльності, іноді – стан погіршується, що відображає процес стагнації.

Взаємопов'язаним з попередніми є закон синергії. Без перебільшення явище синергії варто вважати одним із найскладніших у загальній теорії систем, безпосередньо пов'язаним із самоорганізацією складних систем. Традиційно в економіці під законом синергії розуміється переважання загального потенціалу об'єднаних структур над їх адитивною сумою, що виражається у вищому рівні ефективності функціонування об'єднаних структур над адитивними сумами ефективності їх частин. В діяльності підприємств прояв даного закону набуває форми торгових, операційних, інвестиційних й управлінських ефектів. Варто розуміти невідворотність дії даного закону не лише в позитивному, але й у негативному напрямі. При недоцільному об'єднанні сумарна ефективність буде нижча за адитивну суму. Останнім у групі законів динаміки варто визнати закон адаптації, який передбачає зниження рівня ідентичності та унікальності при зростанні рівня пристосування підприємства до зовнішнього середовища.

На підприємстві, як в складній системі, постійно взаємодіють процеси управління та створення доданої вартості, що обумовлює потребу у виокремленні підсистеми керування та керованої компоненти. Відносно взаємодії цих підсистем дослідники пропонують окремі закони. Першим є закон пропорційності суб'єкта й об'єкта керування, який полягає у спроможності суб'єкта за своїм потенціалом та забезпеченням виконувати функціональні завдання з урахуванням трансформації стану об'єкта управління [103; 127].

Відповідно до класифікації систем за наявності входів та виходів [348] підприємства є кібернетичними системами, так як мають ці обидва атрибути. Зараз кібернетика розглядається як важлива наука в управлінні складними

динамічними системами та процесами, що дає підстави використовувати її основоположні закони в управлінні стратегічними змінами. Першим та одним із найважливіших вважається закон необхідного різноманіття (У. Р. Ешбі), зміст якого полягає в необхідності співвідношення рівня складності керуючої та керованої підсистеми: чисельне різноманіття впливів на складну систему має бути адекватно різноманіттю її можливих станів, що відбиває неспроможність управління складними підприємствами з використанням недостатньо широкого комплексу управляючих впливів.

Другим варто визнати закон зворотнього зв'язку, який визначає неспроможність здійснення ефективного управління без наявності замкненості, яка проявляється в наявності прямого та зворотнього зв'язків, де останній відображає ступінь досягнення поставлених результатів.

Інтегруючим варто визнати закон єдності дій закономірностей управління стратегічними змінами [103], який передбачає визнання такого управління результуючим вектором, що об'єднує різнонаправлені сили впливу на окремі процеси змін, де кожна з них окремо підпорядковується власним тенденціям. Відповідно традиційній геометричній інтерпретації: наявність чисельних протидіючих сил значно знижує результуючу ефективність змін, приводячи до значних негативних наслідків. Натомість однонаправлені вектори впливу збільшують позитивний ефект.

Останнім серед законів варто визнати закон гармонійності розвитку, який базується на законі соціальної гармонії [321]. Його сутність полягає в зростанні результативності діяльності підприємства шляхом розбудови соціальної сфери, створення та накопичення людського потенціалу, забезпечення професійного розвитку та зростання кадрів тощо, що в цілому варто об'єднати як формування, використання та накопичення синтезованого капіталу, де останній органічно об'єднує соціальний, інтелектуальний та людський капітали. Переважання нематеріальної компоненти синтезованого капіталу дозволяє додатково активізувати дію закону синергії, так як будь-які матеріальні активи мають обмеження у своєму потенціалі зростання та

використання. Натомість, нематеріальні активи дозволяють множити ефективність їх використання шляхом розповсюдження (дифузії) на об'єднанні структури без обмежень.

Другим блоком методологічного базису управління стратегічними змінами є сукупність принципів. Традиційно їх розрізняють на загальні та специфічні. Відповідно загальними ми вважаємо принципи, які властиві управлінню в цілому, а специфічними – властиві управлінню стратегічним змінами. Ґрунтуючись на чисельних принципах системного аналізу та кібернетики [86; 103; 142; 289] до загальних варто віднести ряд таких. Принцип емерджентності передбачає зростання властивостей системи як цілого порівняно з окремими її елементами в залежності від складності системи. Реалізація даного принципу вимагає поєднання елементів аналізу та синтезу. Принцип зовнішнього доповнення, запропонований С. Біром, передбачає, що кожна система вимагає наявності «чорного ящика» – резервів, за рахунок яких компенсуються невраховані впливи внутрішнього та зовнішнього середовища (в емпіричному розрізі це близько 15 % потужності). Наступним варто визнати принцип вибору рішень при наявності альтернатив. Принцип декомпозиції передбачає розподіл об'єкта на частини, розділ завдань на ряд послідовних ланок. Принцип ієрархії включає багаторівневе керування при належному рівні централізації. Зміст принципу цілеспрямованості – обов'язкова декомпозиція цілей до найнижчих рівнів відповідно до вимог конкретності, значущості, строковості, вимірності, досяжності. Принцип економічності передбачає досягнення максимальної вигоди від реалізації управлінських альтернатив при використанні існуючих ресурсів. Принципи вмотивованості за своїм змістом включає підтримку системою мотивації реалізації всіх управлінських рішень. Принцип прогнозування – обов'язковість врахування можливості виникнення всіх ризиків із уточненням ступеню їх впливу та вірогідності. Принцип системності передбачає забезпечення єдності економічних, соціальних, виробничих і технологічних підсистем підприємства.

Опис групи специфічних принципів варто розпочати із ключового принципу забезпечення розвитку підприємства, який передбачає використання наявного економіко-управлінського інструментарію при реалізації стратегічних змін для забезпечення розвитку підприємства. Принцип узгодженості відображає обов'язковість гармонізації управління стратегічними змінами із загальною політикою управління підприємством. Адаптивний принцип частково характеризує положення концепції управління стратегічними змінами щодо обов'язковості врахування дії зовнішніх чинників, які їх провокують. Необхідність детермінації параметрів внутрішнього середовища підприємства, які відображають процес управління стратегічними змінами, відповідно до вимог зовнішнього середовища, виступає змістом принципу протиріччя. Принцип логічної основи за своїм змістом відбиває потребу в ґрунтовному попередньому аналізі та доведенні необхідності реалізації окремих видів стратегічних змін відповідними методами у визначеній предметній області. Принцип «робочої моделі» передбачає потребу в розробці індивідуального образу підприємства на основі моделювання ключових процесів його функціонування під впливом чинників зовнішнього середовища, який виступає основою прийняття управлінських рішень в управлінні стратегічними змінами. Відповідно до розглянутих вище законів перелік специфічних принципів варто доповнити принципами самозбереження та розвитку. Останнім варто виокремити принцип програмно-цільового управління, який передбачає реалізацію функцій управління стратегічними змінами відповідно до визначених пріоритетів.

Наступною складовою методологічного базису управління стратегічними змінами виступають функції, представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією, регулюванням. Враховуючи можливі віддалені горизонти реалізації стратегічних змін необхідність прогнозування обумовлена потребою у визначенні ключових макроекономічних індикаторів, які відображають динаміку зовнішнього середовища та ринкові тенденції із відповідною

вірогідністю. Також в рамках прогнозування передбачається розробка сценаріїв можливого руху підприємства в майбутньому. В рамках планування максимально реалізується принцип гнучкості, а плани набувають форми програм із декомпозицією на окремі проекти, так як саме проектний підхід в найбільшій мірі відповідає динамічному характеру стратегічних змін. Специфічною рисою функції організації стратегічних змін є виділення підрозділу, посад і повноважень для їх здійснення, розробка елементів організаційної культури підтримки змін, визначення елементів оцінювання ефективності їх впровадження, представлених конкретними цілями та метриками. Ключовою рисою мотивації в управлінні стратегічними змінами є вдосконалення існуючого мотиваційного простору в залежності від поставлених завдань змін у поєднанні з оцінкою готовності персоналу, а також причин та джерел можливого опору. Реалізація функції контролю передбачає не лише традиційний моніторинг досягнення поставлених значень ключових індикаторів діяльності підприємства, але й специфічних метрик програмно-проектного управління. Важливість функції координації полягає не лише в забезпеченні синхронності дій, але й в розподілі ресурсів між ключовими підрозділами підприємства відповідно до поставлених цілей. Функція регулювання передбачає перегляд процесів управління стратегічними змінами в залежності від результатів контролю їх здійснення, фактичного рівня опору змінам, рівня досягнутих показників ефективності та метрик проектів змін.

Останнім блоком методологічного базису варто визнати методи управління стратегічними змінами. На відміну від законів, принципів і функцій, які, відповідно до наданого вище аналізу, значно відрізняються за змістом серед дослідників, зміст методів детально розглянутий в рамках концепцій, узагальнення яких надано в п.п.1 2. Саме тому детальний розгляд змісту методів є недоцільним, але критично важливим є їх співвіднесення з предметною галуззю концепції управління стратегічними змінами, наданої на рис. 1.3.

Одним з найбільш розповсюджених і відомих методів є реінжиніринг, розроблений М. Хамером і Дж. Чампі, як радикальний метод

перепроєктування діяльності підприємства, спрямованої на відмову від неефективних бізнес-процесів, які не створюють доданої вартості, впливаючи на правила, системи, структури для отримання істотної зміни показників діяльності. Даунсайзинг передбачає зменшення виробничих потужностей та чисельності кадрів, що забезпечує скорочення витрат [255], охоплює організаційну структуру та ієрархію.

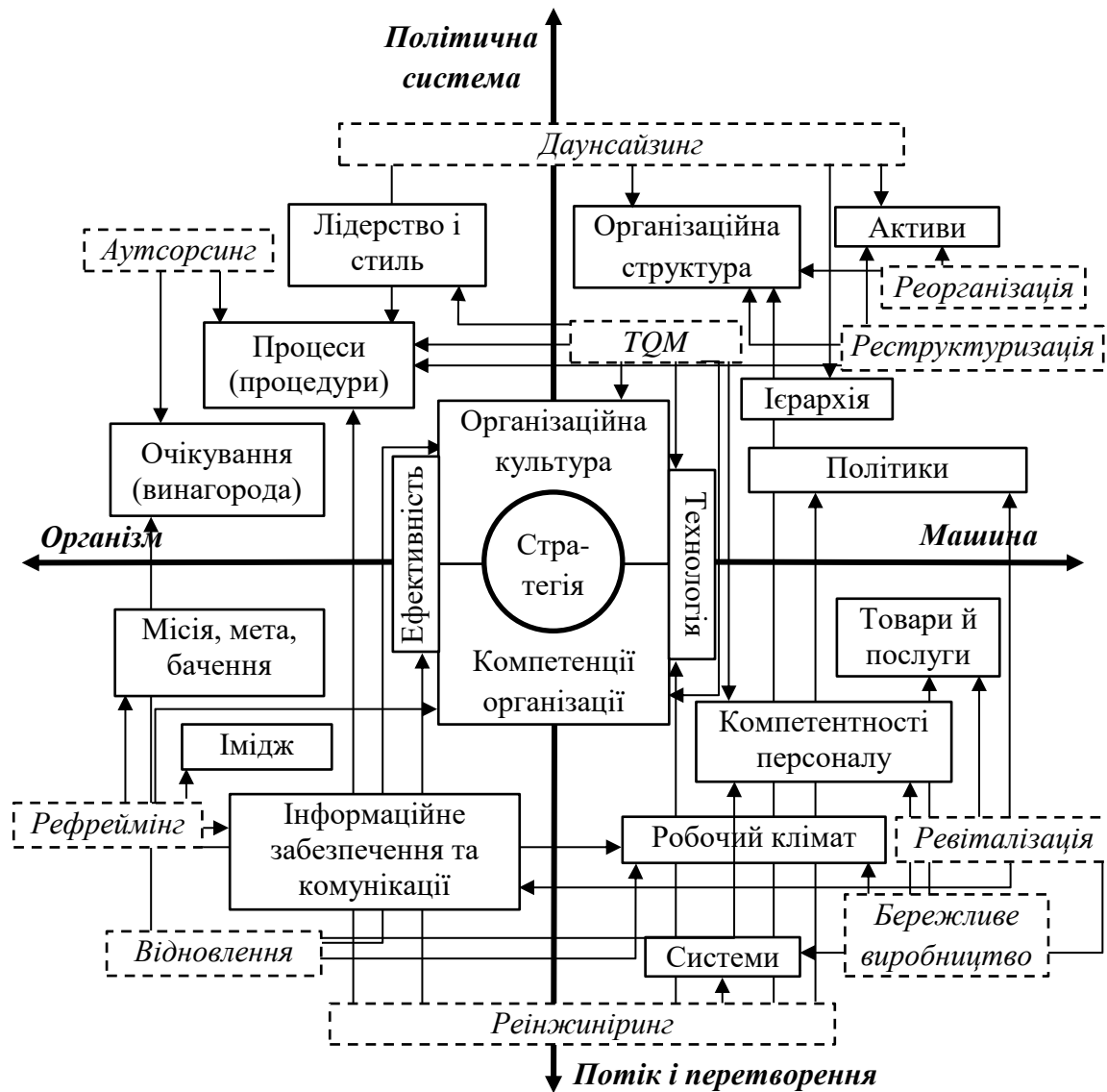


Рис. 1.3. Роль методів управління в методологічному базисі управління стратегічними змінами

Іншим методом є аутсорсинг, що передбачає передачу окремих обов'язків або цілих видів діяльності зовнішній організації на контрактній

основі. Важливим методом перетворень є загальне управління якістю або Total Quality Management, яке передбачає перенесення методів управління якістю на всі інші сфери діяльності підприємства з урахуванням технічних параметрів.

Сучасним методом є ощадливе виробництво, яке включає оптимізацію витрат відповідно до потреб ринку шляхом залучення до управління більшої кількості працівників на основі аналізу створення цінності для споживача.

Реорганізація за своєю сутністю виступає зміною правового становища підприємства шляхом передачі прав та обов'язків іншим юридичним особам із зміною власників майна або організаційно-правової форми, що здійснюється як злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення.

Додатково до вищенаведених варто додати методи, запропоновані Фр. Гуіярром і Дж. Келі [115], серед яких: рефреймінг - передбачає зміщення в уявленні щодо підприємства, розкриття корпоративної свідомості, наповнення її новим баченням і рішучістю до змін, створення ментальної системи, сенсу існування підприємства; реструктуризація торкається побудови економічної моделі, упорядкування фізичної інфраструктури та перепроєктування архітектурних робіт, що націлено на підвищення конкурентоздатності; ревіталізація передбачає збудження зростання шляхом посилення зв'язку з оточуючим середовищем, що передбачає концентрацію на потребах ринку, відкриття нових видів бізнесу, інформаційних технологій та нових правил; відновлення передбачає створення системи стимулювання персоналу відповідно до цілей реалізації стратегічних змін, організацію навчання та підтримки командного духу.

Допоміжними методами до вищеназваних при реалізації стратегічних змін варто визнати ауттаскінг, аутстафінг, організаційний розвиток, бенчмаркінг, концепцію «6 сигм».

Таким чином, розроблені елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно вирішувати задачі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Використання вищеописаного інструментарію

дозволяє розробляти й впроваджувати ефективні управлінські рішення, формувати конфігурацію внутрішнього стратегічного потенціалу для реалізації руху підприємства по заздалегідь розробленій траєкторії, що і складає сутність стратегічних змін.

Отже, на основі проведеного дослідження запропоновано структуру методологічного базису управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує закони, принципи, функції та методи. Під законом управління стратегічними змінами варто розуміти об'єктивно-існуючий необхідний зв'язок, який описує каузальну залежність між явищами, властивими процесу здійснення стратегічних змін. Принцип відображає основоположне судження, яке описує процеси, умови протікання стратегічних змін, відповідно до яких досягаються поставлені цілі та управління реалізується належним способом. Дотримання змісту перших трьох складових виступає необхідною умовою досягнення цілей стратегічних змін, а вибір необхідного методу або їх поєднання – забезпечення високого рівня ефективності здійснення, так як закони, принципи та функції є універсальними інструментами, а методи – специфічними, адже їх реалізація залежить від становища підприємства на ринку, ступеня впливу на нього зовнішнього середовища, наявного потенціалу тощо. Реалізація методів управління стратегічними змінами відповідно до обґрунтованої предметної області вимагає врахування «метафор» управління підприємством, які визначають специфічні елементи їх імплементації: розгляд підприємства як машини, організму, потоку та перетворення й політичної системи.

Висновки до розділу 1

Формування концепції управління стратегічними змінами підприємства вимагає удосконалення понятійно-категоріального апарату. З цією метою було проаналізовано існуючі підходи до розуміння змісту стратегічних змін. В результаті було проведено морфологічний аналіз із виокремленням в рамках

кожної дефініції сутності, змісту та мети, що дозволило визначити їх як такі, що торкаються переосмислення місії та цілей, ключових припущень діяльності підприємства, здійснюються у формі процесу та являються принципово важливими для підприємства в довготривалій перспективі, мають властивості трансформаційних процесів, виступають відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі, а також стосуються окремих аспектів функціонування суб'єкта господарювання.

З метою отримання обґрунтованого визначення поняття стратегічні зміни було проведено огляд найбільш розповсюджених підходів до розуміння поняття стратегія, що дозволило надати ряд узагальнень: повинна охоплювати загально корпоративний рівень і конкурентну позицію підприємства на ринку, має відображати сукупність цілей, бажаних для досягнення підприємством, є результатом аналізу стану підприємства у зовнішньому середовищі та відбиває характер його взаємодії з ним, є конкретним поняттям таким як: модель, перспектива або програма, має бути формалізована як довгостроковий план діяльності.

Розгляд поняття зміни як феномену в діяльності підприємства дозволив визначити, що під ним коректно розуміти заміщення одного стану об'єкта іншим під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідуючи набутих раніше ознак із вдосконаленням або розширенням переліком параметрів, а також із зміненням кількісним визначенням існуючих параметрів, що відображає якісні і кількісні аспекти. Зміни можуть мати позитивний чи негативний характер, характеризуються періодом здійснення, моментом виникнення потреб у них, дискретністю або неперервністю.

В результаті узагальнення існуючих підходів до розуміння стратегічних змін, основних характеристик поняття стратегія та детермінації феномену зміни в діяльності підприємства запропоновано авторське розуміння сутності стратегічних змін, мета якого полягає у створенні належної ефективної конфігурації організаційної структури та культури, процесів, процедур навчання та підвищення кваліфікації, які в майбутньому мають забезпечити

ефективне функціонування підприємства як реакцію на вимоги зовнішнього середовища і відповідна його ризику.

Розробка належного методологічного та методичного інструментарію управління стратегічними змінами вимагає аналізу існуючих концепцій та підходів. Шляхом узагальнення найбільш розповсюджених моделей було визначено, що процес управління стратегічними змінами найчастіше розглядається в контексті таких підходів: змістовного (контекстного), який окреслює предметну область стратегічних змін і дає відповідь на питання, що має бути змінено; в рамках контекстуального підходу визначаються причини змін; одним із найбільш розповсюджених варто визнати процесний підхід, зміст якого полягає у визначенні послідовних етапів підготовки, планування та імплементації змін на підприємстві, який дозволяє відповісти на питання: яким чином здійснюється зміни; роль ситуаційного підходу полягає в обґрунтуванні інструментарію управління змінами; ситуаційний підхід дозволяє розставити пріоритети в ході здійснення змін; в рамках адаптивного підходу розглядаються найкращі методи впровадження змін; множина концепцій поведінкового, когнітивного, психодинамічного, компетентнісного та гуманістичного підходів переважно досліджує аспекти підтримки змін персоналом.

Поряд із відомими концепціями та підходами в управлінні змінами було розглянуто метафори організації, які полягають у розумінні підприємства як машини, організму, політичної системи, потоку й перетворення, кожній з яких властиві свої ключові детермінанти підприємства як система. Поєднуючи результати узагальнення ролі метафор в управлінні підприємствами в ході впровадження стратегічних змін та класифікації «м'яких» та «жорстких» сфер їх імплементації розроблено предметну область управління стратегічними змінами, яка відображає взаємозв'язок між ключовими елементами, які можуть виступати сферами впровадження стратегічних змін в розрізі взаємодії метафор бачення підприємства.

На основі проведеного теоретичного узагальнення було розроблено ключові положення концепції управління стратегічними змінами, центральним елементом якої визначено структуру предметної області імплементації стратегічних змін за метафорою організації. Ключовими положеннями концепції визнано такі: обов'язковість урахування зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, відповіддю на яке виступають стратегічні зміни; аналіз життєвого циклу підприємства, який взаємопов'язаний із життєвим циклом галузі, забезпечення відповідності яких виступає однією з цілей стратегічних змін; врахування в контексті аналізу зовнішнього середовища положень концепції зацікавлених сторін через їх вирішальну важливість у затвердженні проектів впровадження стратегічних змін; необхідність розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, структура якого повинна забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень і впровадження їх в життя; обґрунтування ресурсного забезпечення реалізації стратегічних змін в контексті оцінки та аналізу рівня стратегічного потенціалу; розробка методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін і вибору інструментів подолання опору; аналіз рівня готовності підприємства до стратегічних змін як ключового елементу обґрунтування успішності їх впровадження; визначення ролі нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу в ефективності впровадження стратегічних змін; розробка механізму управління стратегічними змінами та організаційне забезпечення його імплементації як ключової рушійної сили реалізації концепції на практиці.

В рамках положення концепції управління стратегічними змінами розроблено структуру методологічного базису, представлено такими складовими як закони, принципи, функції та методи, сукупність та взаємозв'язок яких виступають основою прийняття управлінських рішень в рамках механізму.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Питання аналізу структури зовнішнього середовища та його впливу на діяльність підприємств виступає одним із ключових у відкритій ринковій економіці. Внаслідок поширення тенденцій глобалізації та інтеграції світового економічного простору кожне підприємство все більше підпадає під вплив трендів, які формуються на міжнародному рівні, охоплюючи економіки регіонів, країн, регіональних об'єднань. Особливою рисою сучасного зовнішнього середовища є не тільки ускладнення його структури, але й посилення рівня динаміки. За останні 30 років різко збільшилася кількість ринків одночасно із посиленням потужності конкурентної боротьби на них. Відповідно кожне підприємство в ході своєї діяльності постійно стикається із зазначеними трендами, але на відміну від природного середовища, з яким часто порівнюють зовнішнє середовище функціонування підприємства, де процеси еволюції навіть з урахуванням різких несприятливих кліматичних змін є досить повільними, в ринковому середовищі невідповідність темпам динаміки його зміни є загрозливим для існування суб'єкта господарювання в цілому. Беручи до уваги його багаторівневість сукупність його чинників взаємодіють не лише у своїй площині, ні але й між собою в різних площинах. Так, наприклад, світова фінансова криза вплинула на фінансові та економічні чинники всіх інших рівнів. Особливий вплив мають революційні технологічні відкриття, які наразі використовуються чисельних галузях народного господарства, що кардинально змінило навіть устрій життя людей: темпи цифровізації економіки за останні роки вражають. Натомість, відчутних

поштовхів в напрямку зростання конкурентоспроможності вітчизняних виробників не спостерігається, а для окремих галузей, серед яких і сільськогосподарське машинобудування, внутрішній ринок фактично втрачено через домінування імпортової техніки на протязі тривалого періоду, що значно ускладнює реалізацію рішень підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції зазначеної галузі. Таким чином, незважаючи на очевидність необхідності оцінки зовнішнього середовища та його впливу на діяльність підприємства у відповідній галузі та вже отримані результати, залишається ряд невирішених питань, які потребують подальшого аналізу, що і обумовлює актуальність дослідження.

Мета дослідження полягає в розробці методологічного підходу до визначення структури та характеру впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: надати характеристику зовнішнього середовища, визначити його рівні та структуру, визначити критерії оцінювання зовнішнього середовища, обґрунтувати сукупність чинників, що впливають на функціонування підприємств, запропонувати методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування.

Аналіз взаємодії підприємства та зовнішнього середовища включає ряд аспектів, серед яких безпосередній вплив його чинників на функціонування підприємства, взаємодія підприємства з іншими виробниками на ринку – з конкурентами, взаємодія із зацікавленими сторонами (споживачі, постачальники, інвестори, регуляторні органи тощо). Кожне підприємство здійснює свою діяльність в рамках однієї або декількох галузей в залежності від рівня диверсифікації. Це дозволяє виокремлювати два принципові рівні зовнішнього середовища: безпосереднього впливу – сфера, де підприємство взаємодіє із конкурентами та зацікавленими сторонами і знаходиться під дією ринкових чинників; опосередкованого впливу – сфера, сукупність чинників

якої створює передумови для діяльності підприємства. Першу сферу іноді називають мікрооточенням, а другу – макрооточення. Чинники макрооточення впливають на галузь в цілому і на кожне підприємство безпосередньо, ускладнюючи таким чином його структуру через збільшення взаємозв'язків. Варто зауважити, що для окремих підприємств ступінь впливу окремих чинників макросередовища є менш відчутною через наявність резервів потужності, відсутності залежності від взаємодії із зовнішньоекономічними контрагентами, вищого рівня конкурентоспроможності продукції тощо.

З метою розробки власного методичного підходу до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування доцільно проаналізувати існуючі моделі, розроблені та запропоновані дослідниками.

Одним із перших опис зовнішнього середовища надав І. Ансофф [14] через такі характеристики як: звичність подій, темп змін і передбачуваність відповідно до стадій: стабільності, реакції на зміни, передбачення, дослідження і творчості. В результаті за п'ятирівневої шкалою автор запропонував відповідні характеристики нестабільності зовнішнього середовища: відносна стабільність, реактивність, прогнозування довгострокових змін, передбачення середньострокових змін, дослідження короткострокових змін. Призначення даної класифікації полягає в розробці автором відповідного типу стратегічного та тактичного управління підприємством при зазначених характеристиках нестабільності зовнішнього середовища: управління на основі екстраполяції, управління на основі передбачення змін, управління на основі гнучких експортних рішень.

В роботі Ф. Емері та Е. Тріста [392] нестабільність відносно зовнішнього середовища описана такими типами: спокійне, яке не потребує реакції підприємства; сконцентроване спокійне – вимагає уваги підприємства на виокремлені змін та виборі належних реакцій; динамічне сконцентроване – підприємство повинно моніторити споживачів і діяти на їх випередження;

турбулентне середовище, в якому множина взаємозв'язків не піддається прогнозу.

Оцінка нестабільності зовнішнього середовища розглянута і в роботі Л. Нельсона та Ф. Бернса, де запропоновано поведінку підприємства відповідно до його рівня: при низькому рівні невизначеності підприємство реагує у стані пасивного очікування, при високому – підприємство повинно редагувати швидше за зміни або навіть підтримувати їх [40].

Іншим відомим підходом є аналіз галузі Р. Дункана [391] за складовими впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, профспілки, урядом регулювання, політична думка та ставлення суспільства), де невизначеність розраховується для кожного із цих елементів. Невизначеність автор пропонує оцінювати за параметром передбачуваності. Автор розглядає класифікацією середовища за складністю та динамізмом, де матрична форма має відповідний вигляд (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка зовнішнього середовища за Р. Дунканом

Середовище	Просте	Складне
Статичне	Низька невизначеність	Помірно низька невизначеність
Динамічне	Помірно висока невизначеність	Висока невизначеність

Таблиця 2.2

Характеристика станів зовнішнього середовища за Р. Дунканом

	Кількість чинників	Подібність чинників	Характер змін
Низька невизначеність	Невелика	Подібні	Незмінні
Помірно низька невизначеність	Велика	Не подібні	Практично не змінюються
Помірно висока невизначеність	Невелика	Подібні	Знаходяться в процесі змін
Висока невизначеність	Велика	Не подібні	Знаходяться в процесі безперервних змін

Також автор пропонує розрахувати загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища як середньоарифметичне від рівня невизначеності, динаміки та складності.

Матричний підхід до характеристики станів зовнішнього середовища запропоновано і в роботі Д. Аакер [1], де критеріями виступає імовірність та сила впливу, а реакція підприємства повинна відповідати цим значенням: при низькому впливі та ймовірності достатньо моніторингу, при збільшенні впливу потрібен аналіз ситуації та проект можливих стратегій, при збільшенні ймовірності, але низькому впливі потрібен моніторинг та аналіз, найскладнішим у випадку при високому впливі та високій імовірності потрібен поглиблений аналіз та ретельна розробка стратегії.

В деяких дослідженнях авторів представлено методики розрахунку окремих критеріїв зовнішнього середовища. Б. Дреєр і К. Грьонхауг [404] пропонують оцінювати нестабільність зовнішнього середовища через коливання його чинників шляхом розрахунку індексу мінливості опису ринку акцій. В іншій роботі [390] пропонується аналіз передбачуваності коливань із застосуванням моделі «випадковості», яка характеризує достовірність передбачення на основі значень чинника в попередні роки.

М. Пейгел та Д. Краузе [424] пропонують три критерії зовнішнього середовища: рівень росту або динаміки відображає зміни обсягів продажу в галузі за відповідний період; мінливість попиту, що відображає його передбачуваність; складність як вимір концентрації ринку. Розрахунок складності як індексу MINL – концентрації конкуренції в галузі представлена і в роботі [388], який близький до індексу Герфіндаля-Гіршмана, що розраховується за зазначенням часток ринку чотирьох найбільших підприємств та їх чотирьох послідовників.

Серед вітчизняних дослідників доцільно зупинитися на наробках таких авторів.

О. Я. Дрінь [134] пропонує узагальнення станів зовнішнього середовища за такими критеріями: наявності тенденції у зміні досліджуваних ознак, що

дозволяє їх прогнозувати характеризує динамічне детерміноване середовище; варіативності змін для диференціації рівня нестабільності середовища за відсутності тенденції його динаміки для визначення стохастичності; спотанності потужних змін як вимір їх щільності, що дозволяє оцінювати стабільність разом із стохастичністю при наявності тенденції динаміки, періодичні диференціації варіативності змін як відображення аритмії, що характеризує ненадійність тенденції – високої нестабільності. Варто звернути увагу, що дослідник обґрунтовує зазначені критерії для коефіцієнтів, які розраховуються на основі кількісних показників, таких як: обсяг виробництва, реалізації, питома вага асортиментної позиції, кількість підприємств тощо. В якості коефіцієнтів автор пропонує такі: часової кореляції за визначеним трендом, варіації у часі, прискорення, щільності пікових відхилень, аритмії. Фактично в основі запропонованої автором класифікації знаходяться такі критерії: динаміка, наявність вираженого тренду або стохастичність, інтенсивність в розумінні стабільності темпів змін або їх прискорення. В залежності від значень цих коефіцієнтів для досліджуваних показників автор пропонує пріоритетну ознаку нестабільності зовнішнього середовища, чотири форми якого мають вигляд: динамічне із ознаками тренду та диференційованою інтенсивністю; турбулентне з прискоренням змін та хаотичними відхиленнями у відповідному інтервалі; стагнаційне з відсутністю динаміки; стохастичне з випадковими неупорядкованими змінами різноспрямованих векторів. Незважаючи на оригінальність та обґрунтованість розробленого методичного підходу варто зауважити на принципових недоліках: сукупність запропонованих базових показників, на основі значення яких розраховуються коефіцієнти, є обмеженою і частково відображає результати функціонування підприємств галузі, що викривлює зміст розуміння впливу безпосередньо зовнішнього середовища; отримані результати прогнозованості відносно зазначених показників також залишають питання відносно обґрунтованості загальних висновків: результати відносно невизначеності та нестабільності середовища без безпосередніх рекомендації

щодо управління підприємством в таких умовах; не врахування впливу всіх інших чинників зовнішнього середовища, які здійснюють фактично більший внесок в нестабільність зовнішнього середовища, не дозволяє розглядати цей підхід як комплексний.

В роботі Н. В. Гусаріна надано характеристики зовнішнього середовища, які автор визначає через особливості сфери функціонування, взаємодію з оточенням, вплив на виробничу діяльність підприємств, з чого варто виокремити нерівномірність розвитку, трансформаційні зміни, наявність збурень розвитку виробничих систем, нестабільність ситуації, багатомірність невизначеності. А ступінь невизначеності стану зовнішнього середовища автор визначає через складність взаємодії та стан конкурентного середовища, серед яких варто визначити суперечливість і мінливість і нечіткість інформації [117].

В роботі В. Я. Чевганова та М. В. Гайдучок [361] представлено оцінку зовнішнього середовища за сукупністю чинників непрямого впливу за STEEPLE-аналізом (економічні, політичні, соціальні, технологічні, етичні, екологічні (природні), нормативно-правові) та ринкових факторів прямого впливу (споживачі, постачальники, конкуренти) з використанням таких параметрів як: невизначеність, динамічність, складність. Виходячи з отриманих значень автори пропонують рівні нестабільності зовнішнього середовища за підходом І. Ансоффа із відповідними їм видами управління в цілому та стратегічного управління зокрема.

І. Б. Запухляк [144; 145] виокремлює такі критерії оцінки нестабільності зовнішнього середовища: складність, яка визначається відношенням кількості факторів окремої компоненти до загальної суми (при значній кількості факторів середовища вважається складним, при незначній – простим); взаємозв'язку факторів як відображення типу, направленості та сили взаємодії факторів всередині середовища; мінливості, який характеризує тенденції динаміки факторів; невизначеності відносно інформації щодо поведінки факторів середовища. Критерій складності автор пропонує розраховувати для

кожної групи факторів зовнішнього середовища. Взаємозв'язок факторів кожної компоненти визначається на основі експертних оцінок з використанням рангової кореляції та коефіцієнта Спірмена, значення якого інтерпретується за щільністю зв'язку з використанням шкали Чеддока. Мінливість кожної компоненти визначається як середньогеометричне ланцюгових індексів прискорення досліджуваних показників. Невизначеність пропонується розраховувати як відображення нестачі інформації: різниця між «1» та значення коефіцієнт конкордації узгодженості думок експертів відносно характеристики факторів кожної компоненти. Загальний рівень розраховується як середньоарифметичне за вищенаданими 4-ма показниками. Характеристика станів зовнішнього середовища пропонується оцінюватися за шкалою Лайкерта: стабільне, відносно стабільне із окремими непередбачуваними чинниками, середнього рівня невизначеності, динамічне і складне, абсолютно не визначене. В результаті проведеного аналізу для газотранспортних підприємств надано значення критерію за кожною із компонент (соціально-демографічна, технологічна, економічна, екологічна, політична, правова). Розроблений підхід дозволяє визначити характеристику кожної із компонент та середовища в цілому. З іншого боку залишається питання відносно впливу окремих чинників. Так, за результатами аналізу найпростішими визначені політична та правова компоненти через меншу кількість її внутрішніх чинників. Фактично ці компоненти наразі дуже сильно впливають на діяльність всіх суб'єктів господарювання в Україні, і кожний окремий чинник цих компонент потенційно може мати вищий рівень вагомості ніж етична або екологічна компонента в цілому. Це свідчить про недостатність обґрунтування змісту критерію складності та методу його розрахунку. Також, критерій невизначеності за запропонованим підходом щодо його розрахунку відображає не невизначеність інформації, як представлено в його описі, а міру суперечливості думок експертів, що не відображає безпосередньо змісту заявленого критерію.

Підхід до оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища для окремих підприємств представлено на прикладі машинобудівної галузі у Львівській області в роботі С. О. Комаринець [176]. В якості критеріїв автор надає невизначеність, динаміку та складність зовнішнього середовища за перцептивним підходом Р. Дункана, а оцінювання проводилося з використанням соціального опитування та шкалою Лайкерта. Чинниками зовнішнього середовища було розглянуто споживачів, постачальників, конкурентів, урядове регулювання та суспільну думку. Як бачимо дослідник поєднує чинники макросередовища та конкурентні сили Портера, що свідчить про неоднорідність структуризації зовнішнього середовища і, відповідно, нестабільність результатів. Нестабільність результатів пов'язана з тим, що учасники опитування оцінювали вплив чинників (урядове регулювання і суспільна думка), для всієї галузі, що характеризує зовнішнє середовище в цілому, а оцінка конкурентів, постачальників і споживачів торкається кожного окремого підприємства безпосередньо.

Критерії складності та мінливості запропоновані в роботі М. М. Повідайчик [275]. Автор пропонує модель оцінки факторів зовнішнього середовища за сукупністю елементів (споживачі, постачальники, органи державного контролю, служба екології, фінансові інститути, інфраструктурні ринки транспорту тощо), для кожного визначається два вихідних показника: час співпраці з підприємства з даним елементом і сума матеріальних витрат, пов'язаних з організацією співпраці. На основі значень даних вихідних показників автор пропонує розрахунок рівня складності, а виходячи із динаміки витрат та значення часу пропонується визначення мінливості зовнішнього середовища. Як рівні невизначеності зовнішнього середовища автор пропонує 4 варіанти: мінімальна невизначеність – достатність інформації для прийняття рішень, множина альтернатив, діапазон можливих змін, що дозволяє прогнозувати результати діяльності, та повна невизначеність. Обмеженість використання даного методичного підходу пов'язана з тим, що не всі чинники зовнішнього середовища можна оцінити за

двома зазначеними вихідними показниками. Крім того автор не надає розуміння кінцевої множини оцінюваних чинників.

На основі проведеного аналізу варто зробити відповідні узагальнення.

Зовнішнє середовище характеризується за сукупністю критеріїв. Найбільш поширені критерії, запропоновані дослідниками, представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнення критеріїв зовнішнього середовища

Критерії	Автори														
	І. Ансофф	Р. Дункан	Л. Нельсон та Ф. Бернс	А. Мазаракі	М. М. Повідайчик	О. Я. Дрінь	В. Я. Чевганова та М. В. Гайдучок	С. О. Комаринець	І. Б. Запужляк	М. Пейгел і Д. Краузе	Д. Аакер	Н. В. Гусарін	Д. І. Орлов	Райгер Н.І.	Сергій Ксьондз
Звичність подій (змінність)	+				+	+				+				+	
<i>Темп змін (динамічність)</i>	+	+		+		+	+	+	+	+			+	+	+
Передбачуваність (стохастичність)	+	+													
<i>Невизначеність</i>		+	+			+	+	+	+			+	+	+	
<i>Варіативність</i>				+		+								+	
<i>Складність</i>		+			+		+	+	+	+			+	+	+
Взаємозв'язок факторів									+			+		+	+
Ймовірність											+				
Сила впливу											+				

За їх змістом вони можуть характеризувати або окремі чинники зовнішнього середовища, або середовище в цілому, або одночасно і чинники, і середовище. Одним з найбільш розповсюджених критеріїв виступає

динамічність або мінливість. Варто зауважити, що цей критерій розуміється як швидкість зміни впливу чинника, так як наявність динаміки є загально визнаним фактом. Цей критерій властивий як зовнішньому середовищу в цілому, так і його окремим чинникам. Натомість, розгляд критерію змінності є недоцільним, так як останнім часом фактично всі чинники його демонстрували, а його вимір доцільно проводити саме за критерієм динамічності.

Наступним за частотою згадування виступають складність і невизначеність. Не можна не погодитися, що в залежності від складності зовнішнього середовища підприємство має розробляти та коригувати стратегії своєї діяльності. З іншого боку, серед розглянутих підходів дослідників відсутній належний, розрахунок значення за яким дозволяє отримати комплексне та несуперечливе бачення. Підходи до розрахунку складності окремих компонентів зовнішнього середовища за характером чинників [144; 145] не дають належних результатів, а інші розглянуті методи торкається лише окремих вузьких показників. Так як ми розуміємо оцінювання зовнішнього середовища з позицій його як цілісності та відносно окремих його чинників без групування їх у відповідні компоненти, розрахунок складності відносно кожного окремого чинника є недоречним, а в цілому для зовнішнього середовища його можна оцінювати експертним шляхом. Поряд із складністю значну увагу приділено критерію невизначеності. Цей критерій варто визнати одним із найбільш суперечливих, так як інші дослідники оцінюють зовнішнє середовище саме за невизначеністю, що дає підстави розглядати його з точки зору доступності інформації відносно чинника або зовнішнього середовища в цілому. Також сюди доцільно включити спроможність отримувати інформацію, її переробляти й узагальнювати.

Також неоднозначним є розуміння змісту критерію варіативності, що дає підстави розглядати його відносно позитивного або негативного впливу на функціонування галузі. Цей критерій може бути застосований лише для окремих чинників. Критерій передбачуваності тісно пов'язаний із наявністю

тренду в динаміці чинникам: в разі його наявності можна казати про детермінованість, а за відсутності про – стохастичність, що властиво як окремим чинникам, так і зовнішньому середовищу в цілому.

Незважаючи на недостатнє уваги з боку авторів до взаємозв'язку чинників, визначення цього критерію є критичним через наявність структури взаємовпливу між ними в рамках зовнішнього середовища. Чинники взаємовпливають один на одного, формуючи цим ступінь пов'язаності. Саме тому доцільно здійснювати аналіз чуттєвості для окремих чинників макросередовища, результаті якого отримується ступінь активності та взаємодії між ними, що відображає відповідні критерії. При чому для зовнішнього середовища експертним шляхом також доцільно визначати критерій взаємодії. Критерій імовірності доцільно застосовувати для аналізу окремо обраних елементів. В цілому, оцінка й аналіз зовнішнього середовища передбачає комплексне визначення та класифікацію чинників і його стану в системному розумінні, а ймовірність є ситуаційною характеристикою. Відносно сили впливу: цей критерій виступає одним із найважливіших для детермінації як окремих критеріїв, так і зовнішнього середовища в цілому.

Співвідношення критеріїв представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Критерії оцінювання зовнішнього середовища та його чинників

Критерій \ Сфера	Чинники окремо	Зовнішнє середовище в цілому
Динамічність (ступінь мінливості)	+	+
Складність	–	+
Невизначеність	+	+
Варіативність	+	–
Передбачуваність	+	+
Активність	+	–
Взаємодія	+	–
Сила впливу	+	+

Отже, на основі проведеного узагальнення запропонуємо методичний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування

підприємств галузі. Структуру зовнішнього середовища варто представити як таку, що включає відповідні компоненти. Макросередовище, представлене чинниками непрямого впливу, згуртованими в сукупності: які мають оцінюватися за відповідними критеріями (табл. 2.4) з використанням експертного оцінювання за бальною шкалою, а критерії активності та взаємодії на основі аналізу чуттєвості [147]. Зовнішнє середовище в цілому доцільно визначати за сукупністю запропонованих критеріїв також з використанням експертного оцінювання за бальною шкалою. Ступінь узгодженості думок експертів пропонується визначати за коефіцієнтом варіації через незалежність критеріїв.

Аналіз чинників мікросередовища доцільно розглядати з позиції галузі. Не зважаючи на популярність методичного підходу М. Портера «5 сил конкуренції» порівнювати поточну конкуренцію в галузі із загрозою появи нових конкурентів є недоречним. Враховуючи наявність достатнього обсягу інформації відносно придбання сільськогосподарської техніки в Україні, рівень конкуренції доцільно аналізувати з використанням кількісних показників шляхом аналізу цін за сегментами (трактори з потужністю менше 40 кВт, від 40 до 60 кВт, від 60 до 100 кВт, понад 100 кВт; комбайни зернозбиральні, кукурудзозбиральні, кормозбиральні тощо), обсягами реалізації в натуральному та вартісному виглядах, частки ринку основних гравців в динаміці тощо. Такий аналіз крім рівня конкуренції дозволяє оцінити можливість появи нових конкурентів, визначити бар'єри входу в галузь та наявність товарів-замінників.

Аналіз споживачів також варто здійснювати окремо на основі аналізу ключових показників динаміки та розвитку сільського господарства, яке виступає основним і єдиним споживачем продукції галузі сільськогосподарського машинобудування. Інші чинники мікросередовища або прямого впливу доцільно аналізувати за критеріями ступеню впливу, варіативності та детермінованості шляхом використання методу аналізу ієрархій Т. Сааті, до яких варто віднести всі зацікавлені сторони крім

споживачів. Таким чином, отримані результати дозволяють комплексно та всесторонньо оцінити стан та вплив зовнішнього середовища на досліджувану галузь.

Наступним етапом дослідження є визначення переліку чинників макросередовища, які впливають на функціонування досліджуваної галузі мають бути оцінені окремо від зовнішнього середовища в цілому. Одними з найбільш розповсюджених методів оцінки впливу зовнішнього середовища є PESTLE або подібний до нього за змістом STEEPLE-аналіз. Також близьким за значенням є метод T.E.M.P.L.E.S. В рамках цих методів виділяють соціальні та культурні чинники, інновації у сфері технологій та продуктів, економічні чинники та конкуренцію, освітні та працевлаштування, політичні, юридичні або законодавчі, екологічні, ринкові. Розповсюджений SWOT-аналіз розширено та вдосконалено в матриці аналізу ETOM, де розглянуті політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні та конкурентні чинники в розрізі характеру їх впливу, ваги та вагомості чинників. В рамках EFAS-аналізу оцінюються можливості та загрози за їх вагою й оцінкою. QUEST-аналіз [озеран] техніка швидкісного сканування зовнішнього оточення передбачає їх ранжування за значущістю оцінка ймовірності реалізації. Єдність всіх цих підходів полягає у виокремленні груп чинників за характером їх впливу та проведення оцінки експертним шляхом з використанням бальної шкали та/або питомої ваги кожного коефіцієнта. Для узагальнення існуючих груп чинників макросередовища доцільно здійснити такий аналіз (табл. 2.5).

На основі проведеного узагальнення найбільш поширеними групами макрочинників виступають економічні та політичні, що обумовлено загальним макроекономічним станом в нашій державі. Відсутність стабільності у зовнішній політиці країни разом із ситуацією на сході мають значний вплив на діяльність переважної більшості суб'єктів господарювання. Саме зміни у геополітичному напрямі руху України в інтеграційних процесах призвели до погіршення економічної ситуації, значної девальвації гривні, відмові від традиційних контрагентів на півночі та потребі в переорієнтації на європейські

та світові ринки. Це свідчить про сильний взаємозв'язок між цими групами факторів та їх вирішальний вплив на розвиток вітчизняних підприємств. Політичні процеси тісно пов'язані із життям суспільства в цілому та участі громадян в їх створенні. В результаті вони вирішальним чином впливають на суспільні чинники.

Таблиця 2.5

**Визначення груп чинників зовнішнього середовища
непрямого впливу серед дослідників**

Група чинників \ Автор	С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай	В. Я. Чевганова, М. В. Гайдучок	Д. І. Орлов	А. С. Полянська, С. В. Савчук	Д. В. Кіпа	Ю. М. Лисецький	Г. І. Скиба	Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук, Т. М. Васалатій	А. М. Хімченко	С. Ксьондз	І. М. Тесленок, О. В. Коротунова, Ю. В. Косенко
<i>Економічні</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<i>Демографічні</i>	+		+		+	+		+			+
<i>Соціально-культурні</i>	+	+	+		+		+	+	+	+	+
<i>Природно-географічні</i>	+		+			+		+			
<i>Екологічні</i>	+	+		+		+					
<i>Науково-технічні</i>	+		+		+	+			+	+	
<i>Політичні</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<i>Правові</i>	+	+		+	+				+		+
<i>Інституційні</i>					+						
<i>Міжнародні</i>	+				+	+	+			+	
<i>Технологічні</i>		+		+	+		+	+	+		+
<i>Етнічні</i>		+									
<i>Суспільні</i>				+						+	
<i>Ринкові (конкуренція)</i>							+	+			

Незважаючи на порівняно невисокий рівень уваги до соціальних чинників серед авторів, між цими двома групами існує найтісніший зв'язок, що дозволяє об'єднати їх в суспільно-політичні. Грунтуючись на дослідження авторів склад суспільно-політичних факторів варто представити такими: рівень політичної стабільності, який відображає наявність чи відсутність

конфліктів між різними верствами населення та державою, регулярне проведення виборів, неперешкоджання нормальному функціонуванню підприємств і суспільних інститутів, стабільність роботи уряду. Багато дослідників під цим фактором розуміють нестабільність ситуації на сході країни, натомість його доцільно розглядати в розрізі чинника «пріоритети національної безпеки». Ще одним важливим елементом є участь громадськості в соціально-економічній системі держави, яка останнім часом переважно набула форми активності громадських організацій, що дозволяє виділити як окремий чинник «активність громадських організацій». Розповсюдженим чинником макросередовища є рівень корупції в державі. Його природа досить неоднозначна – виходячи з цього його розглядають і як політичний [165], і як соціальний [175], і як законодавчий [109], і як політико-правові [130]. Так як серед розглянутих чинників саме суспільно-політичні є найбільш узагальненими, які максимально ємно характеризують зовнішнє середовище в цілому, то рівень корупції доцільно віднести саме до цієї групи.

Структура зовнішнього середовища може бути представлена як інституційне середовище, де інститут розуміється як норма, правило, рутина, традиція, в цілому як «правило гри», включаючи організації, які називаються «інституціями». Вони організують взаємодію між громадянами у суспільстві, набуваючи стану неформальних обмежень, формальних правил і механізмів забезпечення їх функціонування. Кожному суспільству, соціально-економічному устрою властиві свої власні інститути. Норми права також виступають інститутами громадянського суспільства, але через їх значний вплив на діяльність суб'єктів господарювання доцільно виділяти групу інституційно-правових чинників, де одним із найбільших блоків виступає державний вплив. Так як в нашій державі реалізується доктрина регульованої ринкової економіки із посиленням або послабленням державного втручання в різні періоди, вплив цього інституту варто розглядати диференційовано. Захист вітчизняних товаровиробників державою набуває форми протекціонізму, що дозволяє розглядати його як окремий чинник.

Протекціонізм проявляється як в зміні розмірів митних платежів, так і в системі субсидій і фінансових пільг національним виробникам. Нормативний аспект втілений в системі діючого законодавства, в рамках якого варто виокремити господарське, податкове, екологічне, трудове для досліджуваної галузі сільськогосподарського машинобудування. Швидкість реалізації адміністративних процедур в державі найчастіше віддзеркалює рівень бюрократії, який не тільки характеризує ефективність інституцій, але й зацікавленість їх співробітників у співпраці із суб'єктами господарювання. Окремим елементом, на якому наголошує більшість дослідників, виступає податкове навантаження. Крім ставок податків держава регулює тарифи. Для вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки через недостатньо високий технічний і технологічний рівень виробництва вартість енергоносіїв становить відчутну частину собівартості продукції. Значне подорожчання електроенергії та газу, яке відбулося за останні роки, знизило рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції в цілому та виробів досліджуваної галузі зокрема. У ході своєї діяльності підприємство взаємодіє з великою кількістю контрагентів, включаючи споживачів. Для забезпечення належного рівня ефективності цієї взаємодії має функціонувати інфраструктура регіону, що варто розглядати як окремий чинник. Якщо соціальна інфраструктура в більшості представлена відповідною групою чинників, то в рамках інституційно-правових необхідно розглядати виробничу, адже стан її складових більше мірі залежить від діяльності держави.

Очевидно, що найчисельнішою є група економічних чинників. Традиційно виділяють рівень інфляції та окремо – ціноутворення. Рівень інфляції виступає одним з базових макроекономічних показників, що відображає загальні тенденції в динаміці економічних процесів, що впливає на рівень купівельної спроможності, але для досліджуваної галузі більш актуальним є провокування девальвації національної валюти. Наразі, в зростанні цін має місце як інфляція, так і об'єктивне здороження ресурсів.

Наступним серед розповсюджених виступає рівень безробіття – цей показник тривалий час знаходився в епіцентрі економічних досліджень, але за останній час його актуальність значно знизилася через підвищення рівня самозайнятості, поширення тенденцій аутсорсингу й аутстафінгу на фоні зниження зайнятості населення в традиційних промислових галузях. Серед фінансових варто виокремити курс національної валюти та кредитно-фінансовий механізм, представлений банківською системою та іншими відповідними установами. Галузь машинобудування, враховуючи особливості технологій виготовлення готових виробів, відчутно залежить від взаємодії з іншими підприємствами щодо постачання комплектуючих виробів, що дозволяє виокремити як чинник спеціалізацію, концентрації та кооперацію промислового виробництва. Важливим джерелом розвитку підприємства виступають внутрішні та зовнішні інвестиції, але, на жаль, в нашій країні левова частка інвестицій вкладається самими підприємствами: за період з 2010 по 2018 рік питома вага таких інвестицій збільшилася з 61,7 % до 70,8, роль банківських кредитів та інших позик скоротилася с 12,7 % до 7,7 %, а внесок іноземних інвесторів з ним став абсолютно не відчутним: зменшився з 2,1 % до 0,3 % [268]. Таким чином, розповсюджений чинник інвестиційний клімат варто розглядати в контексті створення належних умов розвитку внутрішнього фондового ринку як шляху залучення коштів населення країни. Рівень його сприяння залежить від створення державою належних умов шляхом вдосконалення наявних інститутів та діяльності інституцій, що дає всі підстави розглядати його в групі інституційно-правових факторів. Циклічність економіки, описана та доведена ще Н. Кондратєвим, відчутно впливає на діяльність суб'єктів господарювання через свою системність – вона охоплює всі галузі, підприємства, населення. Відповідно в якості одного із найважливіших економічних чинників варто виокремити фази економічного циклу, яка характеризує зростання або скорочення економіки.

Наступна група чинників представлена соціально-культурними. Враховуючи, що сільськогосподарське машинобудування виробляє

продукцію типу «B2B» – бізнес для бізнесу, варто виокремити соціально-демографічні. Наразі гострим питанням є значний рівень міграції висококваліфікованого працездатного населення за кордон через недостатній рівень оплати праці в Україні, що ускладнюється відсутністю повноцінної об'єктивної інформації щодо цього процесу. Це дозволяє виокремити чинник міждержавної міграції. Також підприємства крім нових технологій потребують працівників, здатних впроваджувати інновації та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції. Це обумовлює необхідність виокремлення чинника підготовки кадрів та підвищення кваліфікації. Крім умов формування інтелектуального потенціалу країни, існує відповідний рівень освіти населення, який характеризує спроможність підприємства задовольняти потребу в кадрах. Останнім чинником варто виокремити соціальну інфраструктуру з акцентом на охороні здоров'я, побутовому обслуговуванні, культурі та житлово-комунальному господарстві.

Машинобудування виступає однією із найбільш динамічних галузей промисловості, де від рівня прогресивності технології та сучасності техніки залежить конкурентоспроможність продукції. Дослідники виокремлюють технологічні та науково-технічні групи чинників. Іноді їх об'єднують в єдині науково-технологічні. Таке об'єднання є доцільним через тісний взаємозв'язок між технікою, яка опосередковує впровадження нових технологій в діяльність підприємства шляхом інновацій, та наукою, яка виступає джерелом нових знань, що матеріалізуються у формі техніки та технології. До цієї групи доцільно віднести рівень світового науково-технічного прогресу, який імплементується в найсучасніших технологіях на провідних підприємствах галузі. Зазвичай зміни у ключових технологіях виробництва та обробки вирішальним чином впливають на хід розвитку відповідної галузі на майбутні декілька років або навіть десятиліть. Іншим аспектом є науково-технічний потенціал країни, який об'єднує людський, організаційний та інтелектуальний потенціали. Розуміючи необхідність впровадження інновацій будь-яке підприємство намагається в рамках існуючої технології вдосконалювати

продукцію, продовжуючи таким чином його життєвий цикл. Це дозволяє виділити як чинник тривалість життєвого циклу існуючої технології. Ще одним важливим питанням є безпосередня швидкість розробки та впровадження нової продукції. За останні роки ця швидкість стрімко зростає, що спонукає всі інші підприємства стрімко шукати нові шляхи виробництва продукції та якнайшвидше впроваджувати їх в життя. Серед більш вузьких чинників варто виокремити останні тенденції у сфері механізації та автоматизації у формі робототехніки та автономного транспорту. Враховуючи енерговитратність підприємств галузі актуальним є розвиток енергозберігаючих технологій та впровадження сучасних енергоресурсів.

В сучасних умовах посилення тенденції інтеграції між державами, зближення та конвергенції, створення єдиного глобалізації економічного простору економіка повністю починає відповідати критеріям відкритості, що визначає потребу у необхідності виділення окремої групи міжнародних чинників. До цієї групи доцільно віднести міжнародне наукове співробітництво, яке дозволяє пришвидшувати обмін об'єктами інтелектуальної власності, міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки, які дозволяють отримувати вигідні контракти із провідними закордонними компаніями. Також варто наголосити безпосередньо на глобалізації як зовнішньому факторі та членстві в міжнародних торгових організаціях.

Традиційно до природно-географічних чинників відносять земельні ресурси, природно-кліматичні умови, якість водних ресурсів тощо. Для досліджуваної галузі ці чинники є фактично незначними, що дозволяє виключити їх з аналізу. Подібна ситуація і з екологічними чинниками, представленими рівнем забруднення навколишнього середовища та впливом підприємства на нього. Останній чинник регулюється діючим законодавством, що відображено в групі соціально-правових факторів, а поточний стан довкілля не є відчутним впливом на діяльність підприємств. Ринкові чинники розглядаються нами в рамках прямого впливу на діяльність через аналіз

зацікавлених сторін та виявлення тенденцій розвитку як безпосередньо ринку сільськогосподарського машинобудування, так і аграрного (рис. 2.1).

<i>Економічні</i>	<i>Науково-технологічні</i>
Темп інфляції	Рівень світового науково-технічного прогресу
Динаміка цін на сировину та ресурси	Тривалість ЖЦ існуючої технології
Рівень безробіття	Темп впровадження нової продукції
Курс національної валюти	Науково-технічний потенціал країни
Кредитно-фінансовий механізм	Робототехніка та автономний транспорт
Спеціалізація, концентрація та кооперація	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси
Фаза економічного циклу	
<i>Суспільно-політичні</i>	<i>Соціально-демографічні</i>
Рівень політичної стабільності	Міждержавна міграція
Пріоритети національної безпеки	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації
Активність громадських організацій	Соціальна інфраструктура
Рівень корупції	Рівень освіти населення
<i>Інституційно-правові</i>	<i>Міжнародні</i>
Політика протекціонізму	Міжнародне наукове співробітництво
Система діючого законодавства	Міжурядові
Рівень демократії	зовнішньоекономічні зв'язки
Податки та тарифи	Глобалізація
Виробнича інфраструктура	Членство в міжнародних торгових організаціях
Інвестиційний клімат	

Рис. 2.1. Класифікація факторів зовнішнього середовища

Таким чином результати аналізу та узагальнення нами запропоновано такі групи макрочинників: суспільно-політичні, інституційно-правові, економічні, соціально-демографічні, науково-технологічні та міжнародні, де кожна група представлена безпосередньою кількістю факторів.

2.2. Методичний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища непрямого впливу

В довгостроковій перспективі найголовнішою метою діяльності підприємства є здатність ефективно функціонувати. Отримання позитивних фінансових результатів часто відображає не результативність підприємства, а сукупність ситуаційних параметрів. Лише формування ключових компетентностей спроможне створити конкурентні переваги для утримання ринкової частки. Найчастіше джерелом визначення конкурентних переваг виступають дії конкурентів та потреби споживачів, але зовнішнє середовище в цілому характеризується низькою трендів та тенденцій, які впливають як на діяльність самого підприємства, так і на його конкурентів і споживачів. Це вимагає розподілу зовнішнього середовища на півсфери прямого та непрямого впливу, де традиційно перша відображає взаємодію із зацікавленими сторонами та конкурентами, а друга характеризує опосередкований вплив різних груп чинників зовнішнього середовища. Для обґрунтування стратегічних змін підприємство має здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, що вимагає ідентифікації сукупності чинників, визначення критеріїв їх оцінювання та розробки методичного підходу до визначення їх впливу.

Аналіз зовнішнього середовища із розглядом його критеріїв представлена в роботах таких закордонних авторів як: І. Ансофф, Р. Грант, М. Портер, С. Скотт, Ф. Котлер, Р. Аткинсон, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, П. Дженстер, Д. Хассі, М. Мескон, Ф. Емері, Е. Тріст, Р. Дункан. Серед вітчизняних варто наголосити на працях таких дослідників: І. Б. Запужляк, С. О. Комаринець, А. Мазаракі, М. М. Повідайчик. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств представлені в роботах таких науковців як: Д. В. Кіпа, С. В. Степаненко, Є. Л. Гринь, М. В. Гайдучок, В. Я. Чевганова, О. Я. Дрінь. Незважаючи на отримані науковцями результати досліджень для розробки ефективного інструментарію моніторинг зовнішнього середовища

необхідно розробити методичний підхід оцінки впливу чинників зовнішнього середовища в розрізі сукупності критеріїв для конкретної галузі дослідження.

Автори по-різному підходять до питання оцінювання чинники зовнішнього середовища. Так, в роботі [331] представлено аналіз впливу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на функціонування конкретного підприємства з використанням методу аналізу ієрархій. Вплив оцінювався не відносно підприємства в цілому, а на окремі типи змін в чотирьох сферах внутрішнього середовища, на основі чого було визначено глобальний пріоритет та побудовано так званий «профіль змін». Перевагою даного підходу є можливість паралельного оцінювання вагомості груп чинників один з одним разом із врахуванням їх впливу через їх структуру для вибору найкращого варіанту реалізації організаційних змін. Недоліком є високий рівень трудомісткості даного оцінювання, неспроможність використання його універсально для сукупності підприємств галузі та врахування лише двох критеріїв: ступінь впливу та вагомість груп чинників. Аналіз впливу чинників макро- та мікросередовища на організаційні зміни надано в роботі, де вони проаналізовані з врахуванням ступеню впливу та можливої динаміки [109], що дозволяє використовувати отримані результати для всієї галузі досліджуваних підприємств, але кількість критеріїв також обмежена. С. Г. Дзюба та Ю. І. Гайдай [130] розглядаючи структуру зовнішнього середовища як сукупність чинників, неконтрольованих підприємством, які впливають на суб'єктів ринкових відносин, представлених зацікавленими сторонами та конкурентами, та підприємство безпосередньо разом із зазначеними суб'єктами. В роботі [361] представлена модель зовнішнього середовища, де чинники непрямого впливу впливають на сферу взаємодії підприємства із мікро чинниками або зацікавленими сторонами. На відміну від традиційного бачення автор додав сюди земельні ресурси, враховуючи, що об'єктом дослідження є сільськогосподарські підприємства. Таке багаторівневе бачення структури зовнішнього середовища представлено

і в роботі [165], де макрочинники впливають на мікрочинники, які свою чергу обумовлюють конкурентну стратегію.

На основі узагальнення досліджень авторів було виокремлено критерії оцінювання як зовнішнього середовища в цілому, так і окремих чинників зокрема. Отже обґрунтовані окремі критерії пропонується оцінювати за: динамічністю (швидкість зміни впливу чинника), невизначеністю (доступність інформації), варіативністю (характер впливу), передбачуваністю (наявність тренду в динаміці), активністю (вплив на інші чинники), взаємодією (з іншими чинниками), силою впливу.

Для проведення оцінки доцільно скористатися експертним аналізом. Ряд чинників доцільно оцінювати з використання традиційної якісної шкали. Крім безпосередньої дії чинника їх взаємозв'язок формує відповідну структуру зовнішнього середовища, яка відображає тісноту зв'язку, активність чи пасивність чинника. Для оцінки цієї структури і надано чинники взаємодії та активності, оцінювання яких пропонується здійснювати на основі модифікованого «аналізу чуттєвості». Сутність даного аналізу представлені в роботі [147], де оцінено яким чином прискорення одного чинника впливає на прискорення або уповільнення іншого, що дозволяє отримати двовимірний простір. В рамках нашого дослідження багатовимірність забезпечується шляхом залучення чисельних критеріїв, тому доцільно розглядати як один чинник впливає на інші в рамках структури зовнішнього середовища. Оцінювання чинників за критеріями взаємодії та активності передбачає розрахунок матриці їх впливу один на одного, в результаті чого розраховується коефіцієнт взаємодії як добуток суми впливу, який здійснює чинник на інші в зовнішньому середовищі, а коефіцієнт активності – як їх частка.

Опис змісту наступних трьох критеріїв та шкали оцінки надано в табл. 2.6.

Шкали оцінювання критеріїв

Кри- тері й	Опис	Шкала				
		5	4	3	2	1
Динамічність	Швидкість зміни впливу чинника	Вплив чинника змінюється дуже швидко	Вплив чинника змінюється часто	Вплив чинника змінюється відчутно	Вплив чинника змінюються не відчутно	Вплив чинника не змінюється з часом
Невизначеність	Доступність інформації	Наявність всієї необхідної не суперечливої інформації у повному обсязі із різних джерел, включаючи офіційні	Наявність достатньої кількості не суперечливої інформації із різних джерел	Наявність обмеженої кількості інформації із невеликої чисельності джерел	Наявність обмеженої суперечливої інформації із декількох джерел	Повна відсутність інформації
Передбачуваність	Наявність трендів у динаміці	Наявність чітко вираженого тренду в динаміці чинника	Наявність тренду із циклічними відхиленнями в динаміці	Наявність тренду із значними розривами	Наявність закономірностей на окремих етапах зміни впливу чинника	Відсутність будь-яких закономірностей у зміні чинника

Особливої уваги заслуговує критерій «сила впливу» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Шкала оцінювання критерію «сила впливу» на галузь
сільськогосподарського машинобудування**

Опис	Оцінка
Вирішальний вплив на функціонування підприємств галузі	5
Значний вплив для функціонування підприємств галузі	4
Помірний вплив на функціонування підприємств галузі	3
Слабкий вплив на функціонування підприємств галузі	2
Відсутність впливу на функціонування підприємств галузі	1

Для оцінки критеріїв було залучено експертів, кількість яких варто визначити за формулою [211; 237]:

$$N_{min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5 \right) \quad (2.1)$$

де λ – можлива помилка результатів експертизи ($0 < \lambda < 1$).

Величина похибки залежить від рівня достовірності результатів, який ми візьмемо на рівні 95 % (похибка дорівнюватиме 5 %).

$$N_{min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{0,05} + 0,5 \right) = 30,25 \quad (2.2)$$

Таким чином, кількість експертів має становити 30 осіб.

Перед безпосереднім оцінюванням чинників за критеріями доцільно визначити їх пріоритетність. Для розрахунку вагомості критеріїв доцільно здійснити їх ранжування, що передбачає визначення їх вагомості за бальною шкалою. Серед всіх визначених критеріїв варіативність може набувати бінарних значень: «+» або «-», а всі інші – за наданими шкалами. Отже, варто оцінити 6 критеріїв за рангами таким чином: найбільш вагомий – «6», найменш – «1». Розрахунок оцінювання надано в табл. 2.8.

Як бачимо експерти надають перевагу такому критерію як «сила впливу», адже саме в залежності від його значення підприємство може оцінювати потенційні наслідки його дії для підприємства. На другому місці критерій динамічності, що свідчить про визнання експертами високого рівня турбулентності зовнішнього середовища, де саме швидкість змін відображає характер впливу чинника, який вимагає його врахування при обґрунтуванні напрямів стратегічних змін. На третьому місці критерій передбачуваності, що свідчить про важливість існування закономірностей розвитку впливу чинника, необхідних для його прогнозування. Невизначеність та активність є менш значущими критеріями, а взаємодія визнана найменш пріоритетним, що свідчить про відсутність значущої ролі взаємодії чинників в ході аналізу їх впливу. За результатами ранжування критерії розподілилися таким чином: рис. 2.2.

Визначення вагомості критеріїв оцінювання чинників зовнішнього середовища

Критерії оцінки чинників зовнішнього середовища	Динамічність (ступінь мінливості)	Невизначеність	Передбачуваність	Активність	Взаємодія	Сила впливу	Число однакових значень рангів (te)	Сума	
Експерти	1	4	2	5	2	2	6	(2^3-2)	6
	2	6	3	4	3	1	6	(2^3-2)	6
	3	6	3	4	3	2	5	(2^3-2)	6
	4	6	2	4	3	2	6	(2^3-2)	6
	5	5	3	5	4	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	6	5	3	4	2	2	6	(2^3-2)	6
	7	5	3	4	2	1	6	(2^3-2)	6
	8	6	3	4	3	2	6		
	9	5	3	4	3	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	10	5	2	5	3	1	6	(2^3-2)	6
	11	5	3	4	3	2	5	(2^3-2)	6
	12	6	3	4	3	2	6	(2^3-2)	6
	13	5	3	4	2	3	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	14	5	3	4	2	1	6	(2^3-2)	6
	15	4	2	5	4	2	5		
	16	5	2	4	3	1	6	(2^3-2)	6
	17	5	3	4	3	2	6		
	18	6	3	4	3	2	6	(2^3-2)	6
	19	5	3	4	2	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	20	5	2	5	2	1	6	(2^3-2)	6
	21	5	3	4	3	1	5	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	22	6	3	4	3	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	23	4	2	4	2	1	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	24	5	3	5	3	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	25	5	3	4	2	1	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	26	4	2	5	2	1	6		
	27	6	3	5	2	3	5	(2^3-2)	6
	28	5	3	4	4	2	6	$(2^3-2)+(2^3-2)$	12
	29	5	2	4	3	2	6	(2^3-2)	6
	30	4	2	5	2	2	6	(2^3-2)	6
$\sum_{j=1}^m R_{ij}$	154	81	128	82	52	175	Сума	216	
\bar{d}	112	112	112	112	112	112			
d_j	34,7	-38,3	8,7	-37,3	-67,3	55,7			
d_j^2	1201,8	1469,4	75,1	1393,8	4533,8	3098,8	11772,66		

З метою визначення узгодженості думок експертів доцільно розрахувати коефіцієнт конкордації, який дозволяє встановити міру однорідності бачень експертів щодо пріоритетності критеріїв.

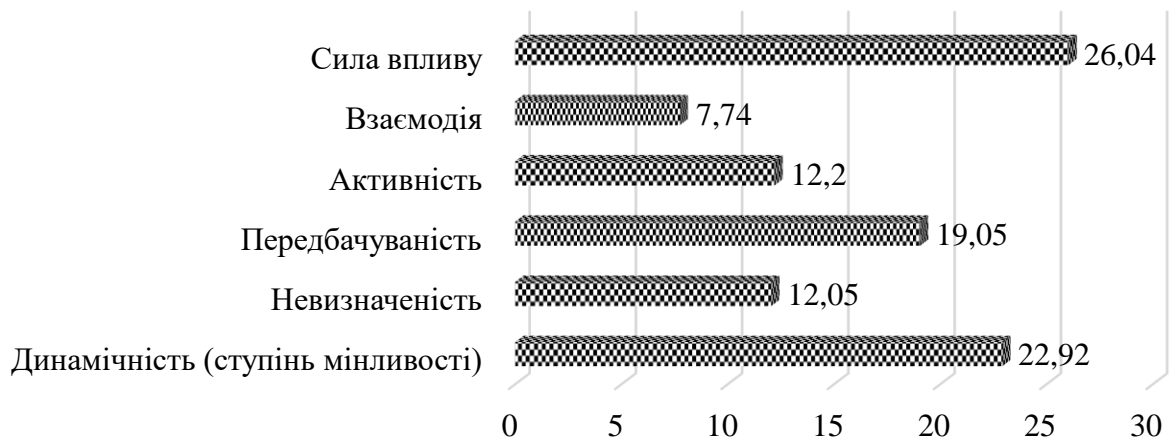


Рис. 2.2. Ранжування вагомості критеріїв оцінювання чинників зовнішнього середовища (у %)

Формула розрахунку коефіцієнта конкордації [99]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad (2.3)$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l) \quad (2.4)$$

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m a_{ij} - a)^2 \quad (2.5)$$

де m – число експертів у групі,

n – число критеріїв,

S – сума квадратів різниць рангів (відхилень від середнього),

a – середня сума рангів, що призначена даному критерію усіма експертами,

a_{ij} – оцінка m -м експертом n -го критерію,

L – кількість груп зв'язаних рангів,

t_l – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Статистична значущість даного коефіцієнту визначається таким чином:

$$\chi^2 = \frac{12S}{m \times n \times (n+1) - \frac{1}{n-1} \times \sum_{i=1}^m T_i} \quad (2.6)$$

За результатами аналізу коефіцієнт конкордації становить:

$$W = \frac{12 \times 11772,66}{30^2 \times (6^3 - 6) - 30 \times 216} = 0,774 \text{ або } 77,4 \% \quad (2.7)$$

Отримане значення коефіцієнта конкордації дозволяє стверджувати про сильний зв'язок між думками експертів відносно ранжування критеріїв.

А критерій Пірсона становить:

$$\chi^2 = \frac{12 \times 11772,67}{30 \times 6 \times (6+1) - \frac{216}{6-1}} = 164,88 \quad (2.8)$$

Емпіричне значення при 99,9 %-му довірчому інтервалі та числі ступенів свободи $df = 6 - 1 = 5$ критичне значення дорівнює 15,086. $164,88 > 15,086$, отже узгодженість думок експертів не є випадковою.

Для визначення узгодженості думок експертів щодо безпосереднього оцінювання чинників зовнішнього середовища за визначеними критеріями було встановлено, що розроблена нами шкала оцінки найбільше відповідає типу Лайкерта. В роботі [373] надано шляхи визначення статистичних оцінок результатів опитування за типами шкал, на основі чого було розраховано значення розмаху як різниці між максимальним та мінімальним значенням та міжквартильного розмаху як різниці між значенням третього та першого квартилів. Безпосередньо судження щодо однорідності точок зору експертів встановлено шляхом співставлення отриманих значень розмаху та міжквартильного розмаху. В залежності від цих отриманих значень узгодженість може набувати таких рівнів: «100 % узгодженість», «дуже сильна», «сильна», «середня», «слабка». Відповідно до розробленого методичного підходу узгодженість розраховувалися для чотирьох критеріїв для всіх виокремлених чинників: динамічність, невизначеність, передбачуваність і сила впливу. Лише за окремими чинниками розмах становив «3», а міжквартильний не перевищував «1» за всією множиною, в результаті чого за більшістю чинників була отримана «дуже сильна» або «сильна» узгодженість. Це дозволяє стверджувати про наявність статистично значущої подібності думок експертів щодо оцінювання впливу окремих чинників зовнішнього середовища за виділеними критеріями на підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування. За критерієм варіативності всі чинники було розподілено на позитивні та негативні.

На основі проведених розрахунків було побудовано табл. 2.9 та такі діаграми: рис. 2.3 та рис. 2.4. На основі проведеного аналізу найбільш впливовими негативними чинниками було визначено: рівень корупції, рівень

політичної стабільності, пріоритети національної безпеки та динаміку цін на сировину та ресурси.

Таблиця 2.9

Результати оцінювання зовнішніх чинників за критеріями

Назва факторів	Ступінь взаємодії	Ступінь активності	Динамічність	Невизначеність	Передбачуваність	Сила впливу
Негативні						
Рівень корупції	270,64	1,46	1,10	2,27	4,30	4,73
Рівень політичної стабільності	621,92	1,84	3,93	4,17	3,00	4,70
Пріоритети національної безпеки	278,87	1,92	1,80	3,23	4,00	4,47
Динаміка цін на сировину та ресурси	223,11	0,55	1,20	4,43	4,60	4,37
Податки та тарифи	380,64	0,88	2,13	4,60	4,53	3,83
Глобалізація	92,22	2,74	3,10	3,20	2,93	3,17
Темп інфляції	259,05	1,05	2,03	4,53	4,03	2,60
Членство в міжнародних торгових організаціях	277,89	0,89	2,50	2,93	3,07	2,47
Курс національної валюти	311,33	1,17	2,10	4,40	3,03	2,40
Кредитно-фінансовий механізм	165,00	0,73	2,23	3,80	3,60	2,33
Міждержавна міграція	327,66	0,49	1,53	2,30	4,03	2,30
Виробнича інфраструктура	204,60	0,42	1,50	3,83	4,27	1,70
Позитивні						
Політика протекціонізму	195,19	0,88	1,93	4,47	3,87	4,30
Науково-технічний потенціал країни	668,96	1,31	1,77	3,13	4,10	3,93
Спеціалізація, концентрація та кооперація	226,86	0,57	2,43	3,30	3,90	2,70
Фаза економічного циклу	142,72	3,48	1,90	3,17	1,90	2,67
Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	307,53	0,76	1,53	3,83	2,97	2,60
Темп впровадження нової продукції	255,30	0,48	1,37	3,10	4,10	2,30
Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	452,00	1,13	1,30	3,80	3,63	2,13
Тривалість життєвого циклу існуючої технології	93,00	0,39	1,67	3,00	4,43	2,07
Міжнародне наукове співробітництво	311,44	0,59	1,10	3,03	3,97	2,07
Система діючого законодавства	391,68	2,39	1,93	4,40	4,30	2,03
Рівень світового науково-технічного прогресу	113,95	6,16	4,40	3,00	2,97	2,00
Інвестиційний клімат	308,56	0,57	2,57	3,80	4,00	2,00
Рівень освіти населення	283,36	1,09	2,20	3,93	4,47	1,93
Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	304,20	0,45	1,17	3,20	2,40	1,93
Рівень демократії	205,74	1,28	2,23	2,83	3,97	1,73
Рівень безробіття	255,96	0,46	2,10	4,30	4,03	1,60
Соціальна інфраструктура	195,51	1,11	1,10	3,97	4,60	1,57
Активність громадських організацій	102,41	0,58	1,93	3,83	4,27	1,20
Робототехніка та автономний транспорт	200,96	0,82	1,50	2,47	3,07	1,20

Має місце високий рівень їх передбачуваності, крім політичної стабільності, що обумовлено змінами на політичній арені, прийняттям ряду важливих законодавчих актів та ситуацію на сході країни. Це обтяжує їх негативний вплив, адже відхиляє можливість його зменшення.

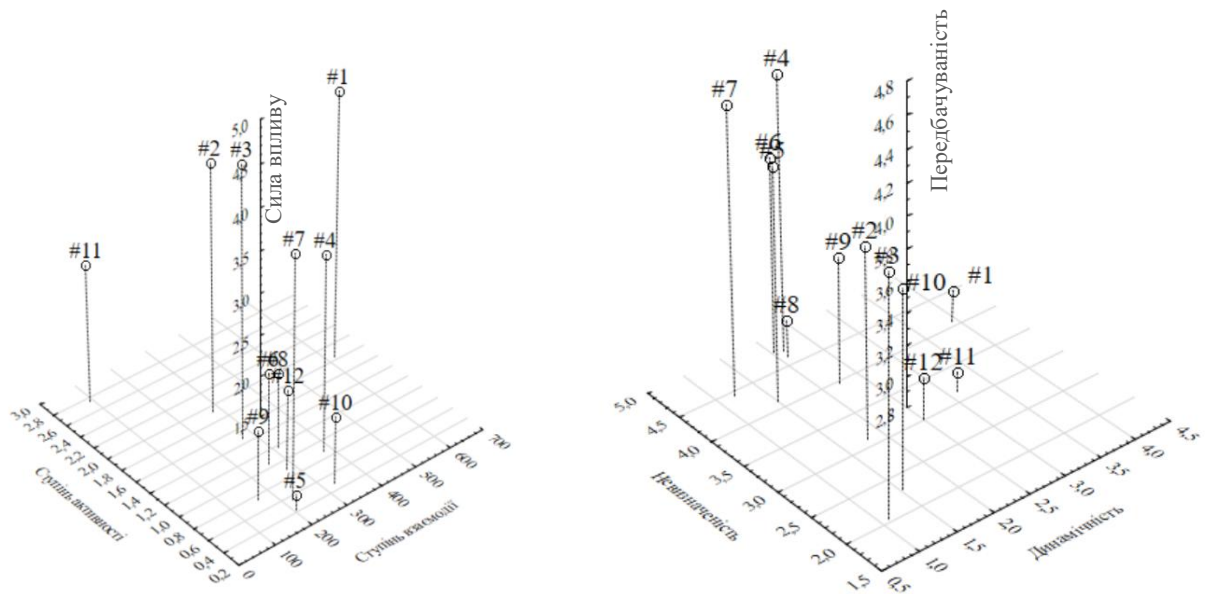


Рис. 2.3. Аналіз негативних чинників зовнішнього середовища

1 – рівень політичної стабільності; 2 – пріоритети національної безпеки; 3 – рівень корупції; 4 – податки та тарифи; 5 – виробнича інфраструктура; 6 – темп інфляції; 7 – динаміка цін на сировину та ресурси; 8 – курс національної валюти; 9 – кредитно-фінансовий механізм; 10 – міждержавна міграція; 11 – глобалізація; 12 – членство в міжнародних торгових організаціях.

Крім того має місце високий рівень невизначеності щодо корупції, що робить цей чинник фактично перепорою для ефективного розвитку підприємства та значно ускладнює реалізацію стратегічних змін. Найвищий рівень динамічності та взаємодії чинника політичної стабільності із порівняно високою мірою його активності дозволяє стверджувати про політичну нестабільність в країні, тісно взаємопов'язано із корупцією. Значний негативний вплив динаміки цін на сировину та ресурси обумовлений високим рівнем матеріалоємності вітчизняного виробництва продукції сільськогосподарського машинобудування. Для належного реагування та недопущення несприятливого впливу політичної нестабільності на діяльність

підприємства при плануванні стратегічних змін доцільно консультиватися із провідними політологами, здійснювати аналіз структури політичних сил, їх інтересів, зміни законодавчих ініціатив з метою ухилення від реалізації бізнес-напрямів із високим рівнем ризику.

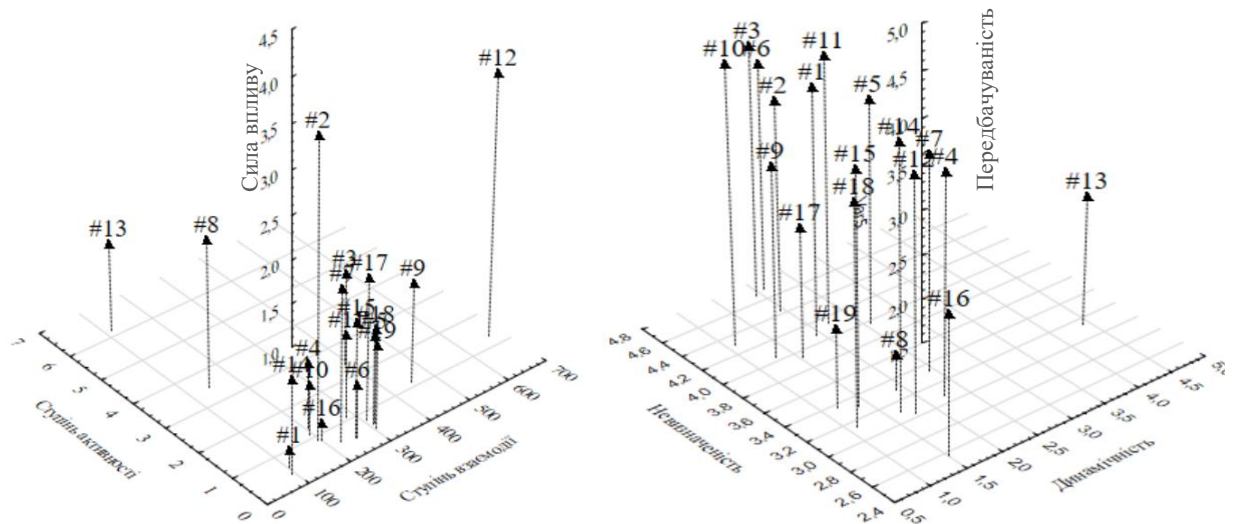


Рис. 2.4. Аналіз позитивних чинників зовнішнього середовища

1 – активність громадських організацій; 2 – політика протекціонізму; 3 – система діючого законодавства; 4 – рівень демократії; 5 – інвестиційний клімат; 6 – рівень безробіття; 7 – спеціалізація, концентрація та кооперація; 8 – фаза економічного циклу; 9 – підготовка кадрів та підвищення кваліфікації; 10 – соціальна інфраструктура; 11 – рівень освіти населення; 12 – науково-технічний потенціал країни; 13 – рівень світового науково-технічного прогресу; 14 – тривалість життєвого циклу існуючої технології; 15 – темп впровадження нової продукції; 16 – робототехніка та автономний транспорт; 17 – енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси; 18 – міжнародне наукове співробітництво; 19 – міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки.

Уникнути корупції при такому високому рівні її впливу фактично неможливо, але знизити несприятливі результати можливо шляхом посилення правової безпеки підприємства. Менший, але відчутний вплив мають податки і тарифи. Його пасивність свідчить, що цей інструмент макроекономічного регулювання виступає переважно як результат впливу інших чинників, що значно знижує його регуляторну дію та підтверджує високий рівень його залежності від політичної кон'юнктури. Натомість низька динамічність, висока визначеність і передбачуваність дозволяють ефективно прогнозувати його вплив на майбутнє.

Найактивнішим виявився чинник глобалізації, але з найнижчим рівнем взаємодії, що відображає його односторонній вплив на всю множину чинників зовнішнього середовища. Негативний прояв даного чинника спостерігається в домінуванні на українському ринку імпортової продукції, що вимагає реалізації політики протекціонізму. Складність його прогнозування обумовлена недостатнім рівнем передбачуваності, достатньо високим рівнем невизначеності та відчутним рівнем динамізму.

Майже всі інші негативні чинники знаходяться в діапазоні впливу від слабкого до помірного, де найбільший вплив має темп інфляції. Менший рівень має членство в міжнародних торгових організаціях. Йому поступається курс національної валюти, але він є стабільним і визначеним. Його активність обумовлена високою мірою залежності вітчизняного промислового виробництва в цілому та машинобудування зокрема від імпортової сировини та комплектуючих виробів. Зменшення впливу даного чинника можливо шляхом поширення кооперації або створення спільних підприємств і підрозділів із іноземними виробниками. Близький вплив має міждержавна міграція та кредитно-фінансової механізм. Найскладнішою варто вважати ситуацію із міжнародними торговими організаціями через один з найвищих рівнів невизначеності та потенційні загрози в разі подальшої інтеграції України в глобальний економічний простір. Неприятлива ситуація в кредитно-фінансовій сфері нашої держави за останні роки обумовлює потребу у пошуках потенційних партнерів серед іноземних банків, які відрізняються значно вищими рівнями стабільності діяльності, при плануванні стратегічних змін. Питання міждержавної міграції в Україні за останній час набуло форми загальнонаціональної проблеми, яка ставить під сумнів можливість отримання кваліфікованих кадрів для створення та реалізації стратегічного потенціалу підприємства, його ключових компетенцій та як результат – конкурентних переваг. Для нівелювання його негативного впливу підприємства повинні реалізовувати стратегію підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовки та перегляду системи мотивації, включаючи матеріальну, так як основною

причиною імміграції кваліфікованих кадрів є порівняно низький рівень оплати праці в нашій країні. Найнижчим рівнем впливу серед позитивних чинників, який варто кваліфікувати як дуже слабкий, характеризується виробнича інфраструктура.

Якщо негативні чинники зовнішнього середовища доцільно розглядати як потенційні загрози, впливу яких найкраще уникати в ході як поточної діяльності, так і при плануванні стратегічних змін, вплив несприятливих чинників по можливості необхідно використовувати для посилення позитивного ефекту від ініціатив підприємства. Очевидно, як наслідок глобалізації та домінування імпортової продукції на вітчизняному ринку найпотужнішим виявився чинник протекціонізму, але через його пасивність низький рівень взаємодії можна стверджувати про відсутність відповідної належної політики в нашій державі. На другому місці із значним рівнем впливу на функціонування підприємств галузі знаходиться науково-технічний потенціал країни. Його активність та високий рівень взаємодії дозволяє розглядати його як один із найбільш перспективних напрямів реалізації стратегічних змін, що передбачає подальше поглиблення кооперації із науково-дослідними установами як технічного, так і економічного спрямування, придбання об'єктів інтелектуальної власності. Важливим є створення тісного контакту із зазначеними установами для реалізації спільних цілей. Всі інші чинники значно поступаються за мірою впливу. Наступні чотири можна охарактеризувати як такі, які мають незначний вплив на підприємства досліджуваної галузі: спеціалізація, концентрація та кооперація, фаза економічного циклу, енергозберігаючі технології та темп впровадження нової продукції. Перша має організаційний характер, але її низький рівень активності та взаємодії свідчить про недовикористання наявного потенціалу. Ці організаційні можливості дозволяють значно знизити собівартість продукції за рахунок економії на витратах, пов'язаних із взаємодією і з чисельними постачальниками, та шляхом використання трансфертних цін. Концентрація дозволяє використовувати ефект масштабу. Позитивний вплив

цього чинника може бути використаний підприємствами при плануванні стратегічних змін в розрізі здійснення об'єднання, злиття або поглинання з іншими суб'єктами господарювання. Сприятливий вплив фази економічного циклу варто розглядати як чинник короткострокової дії через зміну структури національного господарства та посилення ролі аграрного сектору в експорті країни, який виступає основним ринком збуту для досліджуваних підприємств. Натомість його непередбачуваність та висока активність вимагає розробки альтернативних сценаріїв. Використання двох інших зазначених чинників є пріоритетним при плануванні стратегічних змін, так як вони сприятимуть зниженню витрат, підвищенню якості продукції та пришвидшенню її позиціонування серед споживачів.

Існування власної вітчизняної мережі підготовки кадрів та підвищення кваліфікації вимагає від підприємств відновлення тісної взаємодії із ними щодо планування формування кадрового складу, навчання та розвитку персоналу із збільшенням попиту від підприємств. Це має стати обов'язковою складовою стратегічних змін для більшості досліджуваних підприємств галузі, що відповідає потребі у вищезазначеному нівелюванні негативного впливу міждержавної міграції кваліфікованих кадрів.

Слабкий вплив на функціонування підприємств галузі мають п'ять чинників: тривалість життєвого циклу існуючої технології, міжнародне наукове співробітництво, система діючого законодавства, рівень світового науково-технічного прогресу та інвестиційний клімат. Всі вони характеризуються стабільністю, крім світового науково-технічного прогресу, який отримав найвищий рівень активності серед всіх досліджуваних чинників. Таке значення разом із наявністю тренду зі значними розривами вимагає впровадження системи постійного моніторингу останніх науково-технічних досягнень у галузі машинобудування в цілому та сільськогосподарському машинобудуванні зокрема. Зростання вагомості міжнародного наукового співробітництва за останній час як потенційної можливості вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств найефективніше використовувати при

взаємодії із науково-дослідними установами та освітніми закладами, де ці процеси розвинуті набагато краще, що разом із підготовкою кадрів має виступати базисом ключових проектів стратегічних змін. Все це обумовлює потребу у членстві в технопарках і технополісах. Пасивність інвестиційного клімату відображає відсутність реальних можливостей для вітчизняних підприємств щодо залучення додаткових інвестицій.

Всі інші чинники отримали дуже слабкий рівень впливу на галузь, серед яких варто звернути увагу лише на міждержавні зовнішньоекономічні зв'язки, що можуть бути використані як потенціал об'єднання із закордонними підприємствами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Висновки. В результаті проведеного дослідження розроблено та обґрунтовано методичний підхід щодо оцінювання впливу окремих чинників зовнішнього середовища на підприємствах галузі сільськогосподарського машинобудування, представлені такими групами як: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно правові та міжнародні за сукупністю критеріїв: динамічністю (швидкість зміни впливу чинника), невизначеністю (доступність інформації), варіативністю (характер впливу), передбачуваністю (наявність тренду в динаміці), активністю (вплив на інші чинники), взаємодією (з іншими чинниками), силою впливу.

Для встановлення рівня активності та взаємодії запропоновано використовувати модифікований інструментарій «аналізу чуттєвості», який дозволяє визначати структуру чинників, ступінь інтеграції в систему та міру активності впливу на інших чинників. Критерії варіативності дозволяє розділити сукупність на позитивні та негативні чинники. Для всіх інших критеріїв (динамічність, невизначеність, передбачуваність, сила впливу) розроблено шкали оцінки, за якими проведено оцінювання серед експертів, узгодженість яких пропонується визначати шляхом співставлення значення розмаху та міжквартільного розмаху. Також в рамках методичного підходу

запропоновано оцінювати вагомість окремих критеріїв їх ранжуванням та визначення узгодженості думок шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації. В рамках проведеного оцінювання серед експертів існує високий рівень узгодженості як відносно вагомості критеріїв, так і відносно їх значень для обраних чинників. Узагальнюючий здійснені розрахунки надано характеристику позитивним та негативним чинникам зовнішнього середовища та визначено ключові напрямки реалізації стратегічних змін для зменшення можливості негативного впливу несприятливих чинників та посилення можливості використання сприятливих.

Аналіз середовища непрямого впливу в цілому відповідає запропонованому вище алгоритму. Розрахунок коефіцієнта конкордації надано в табл. 2.10. Його значення становить: 66,9%, що свідчить про достатність узгодженості суджень між експертами. Оцінювання за бальною шкалою дозволило визначити, що воно відчутно впливає на діяльність підприємств і характеризується високим рівнем складності. Натомість низький рівень невизначеності, висока передбачуваність та помірна динамічність дозволяють ефективно розробляти прогнози та планувати впровадження стратегічних змін.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність досліджуваних підприємств

Сільське господарство являється важливою галуззю національної економіки. Воно забезпечує населення країни життєво-важливими продуктами харчування, що становить зміст продовольчої безпеки держави, виступає джерелом сировини для переробних галузей, є головним і, іноді, єдиним місцем працевлаштування для сільського населення.

Визначення вагомості критеріїв оцінювання зовнішнього середовища в цілому

Критерії оцінки чинників зовнішнього середовища	Динамічність (ступінь мінливості)	Невизначеність	Передбачуваність	Складність	Сила впливу	Число однакових значень рангів (te)	Сума	
Експерти	1	3	2	4	2	5	(2 ³ -2)	6
	2	3	2	3	1	5	(2 ³ -2)	6
	3	2	2	4	2	5	(3 ³ -3)	24
	4	3	2	4	2	5	(2 ³ -2)	6
	5	3	2	4	3	5	(2 ³ -2)	6
	6	3	3	4	2	4	(2 ³ -2)+(2 ³ -2)	12
	7	2	2	4	1	5	(2 ³ -2)	6
	8	4	2	4	1	4	(3 ³ -3)	24
	9	3	2	4	2	5	(2 ³ -2)	6
	10	2	2	3	2	5	(3 ³ -3)	24
	11	3	2	4	1	5		
	12	3	3	5	2	5	(2 ³ -2)	6
	13	3	2	3	1	5	(2 ³ -2)	6
	14	2	2	4	1	5	(2 ³ -2)	6
	15	3	2	5	1	4		
	16	3	3	3	2	4	(3 ³ -3)	24
	17	3	2	4	1	4	(2 ³ -2)	6
	18	4	3	4	1	5	(2 ³ -2)	6
	19	3	2	4	1	5		
	20	3	2	3	3	5	(3 ³ -3)	24
	21	3	2	4	1	5		
	22	3	2	4	2	5	(2 ³ -2)	6
	23	3	2	4	1	5		
	24	3	3	4	2	4	(2 ³ -2)	6
	25	2	2	4	1	5	(2 ³ -2)	6
	26	3	2	3	1	4	(2 ³ -2)	6
	27	2	2	4	1	5	(2 ³ -2)	6
	28	3	2	4	2	5	(2 ³ -2)	6
	29	3	2	4	1	5		
	30	3	2	4	2	4	(2 ³ -2)	6
$\sum_{j=1}^m R_{ij}$	86	65	116	46	142	Сума	240	
\bar{d}	90	90	90	90	90			
d_j	-4	-25	26	-44	52			
d_j^2	16	625	676	1936	2704	5957		

Наявність стійких конкурентних переваг, таких як: високоякісний чорнозем, сприятливі кліматичні умови для вирощування чисельних культур, наявність кваліфікованих кадрів в сільському господарстві, багаторічна

культура землеробства та тваринництва, дозволяють розглядати цю галузь як пріоритетну відносно інвестицій та державної підтримки. З іншого боку сезонність обумовлює характер виробничого циклу, а попит на вітчизняну продукцію рослинництва на світовому ринку крім позитивного зростання експорту спричиняє залежність від світових цін на зерно та олійні культури, рівень яких відчутно змінюється протягом всього року, вимагаючи від аграріїв розробки ефективної політики транспортування та зберігання в разі, якщо вони бажають отримати високі результати. Крім того структура сільського господарства останнім часом зміщується в сторону рослинництва, зменшуючи роль тваринництва. Поголов'я великої рогатої худоби за період незалежності скоротилося майже в 7 разів, корів – в 4,15 разів, свиней – 3,18, овець та кіз – 6,3. Тенденція скорочення поголів'я птиці, яке спостерігалось до 2001 року, змінилася у 2002 і загальне зростання до 2018 року зараз становить 65 % [268]. Ці результати разом зі структурою споживання населенням продукції тваринництва свідчать про погіршення показників якості споживання. Комплексність взаємозв'язку тваринництва та рослинництва при скороченні обсягу останнього звужує потенційні джерела отримання якісних органічних добрив, що вимагає уваги в розрізі відчутного зростання ринку органічної продукції. Всі зазначені тенденції з різних сторін характеризують ринок продукції сільського господарства, який виступає цільовим ринком для підприємств сільськогосподарського машинобудування. Враховуючи, що рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції сільськогосподарського машинобудування на відміну від аграрного сектору є низьким, її збут зорієнтований переважно на внутрішній ринок. Саме тому аналіз тенденцій та структури сільськогосподарського ринку є головним джерелом інформації для машинобудівних підприємств аграрної спеціалізації в розрізі визначення характеру та спрямування стратегічних змін їх діяльності.

Загальні та окремі питання стану та перспектив розвитку ринку сільського господарства є предметною сферою дослідження багатьох вітчизняних науковців, серед яких варто зупинитися на працях таких

дослідників як: П. І. Гайдуцький, М. В. Гладій, А. С. Даниленко, Ю. І. Данько, І. Г. Кириленко, Т. О. Костюк, О. О. Красноручий, Ю. О. Лупенко, В. І. Ляшенко, Ю. Я. Лузан, М. Й. Малік, Л. Ю. Мельник, В. Я. Месель-Веселяк, А. П. Михайлов, Л. В. Молдован, Б. Й. Пасхавер, А. Д. Радченко, П. Т. Саблук, М. Й. Хорунжий, В. В. Юрчишин, М. М. Федоров тощо.

Ґрунтовний аналіз головних нормативно-правових актів, прийняття яких обумовило напрями регулювання аграрного ринку, розгляд етапів трансформації сільськогосподарських формувань в Україні та їх землекористування, аналіз валової продукції сільського господарства з врахуванням та без фермерських господарств, дослідження питомої ваги форм господарювання землекористування та виробництва сільськогосподарської продукції в Україні в динаміці, прогноз необхідного виробництва аграрної продукції в Україні у 2025 році надано в роботі В. Я. Месель-Веселяка та М. М. Федорова [232]. Автори обґрунтовано доводять передчасність зняття мораторію на продаж земель та наголошують на позитивних зрушень в праві власності які відбулися за період незалежності. На противагу купівлі-продажі землі автори пропонують формування ринкового обігу земель шляхом їх включення в економічний оборот на основі визначення вартості землі як капіталу. Більш ефективними шляхами підвищення ефективності функціонування даного ринку автори визначають цінове та податкове регулювання, міжгалузеві зв'язки, зрівняння економічних умов для відтворення виробництва для всіх галузей та сфер національної економіки.

В роботі І. В. Бурачек та Н. В. Михайленко [32] виокремлено ключові тенденції та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні, розглянуто рентабельність та динаміку цін на найважливіші продукти споживання, стан підтримки державою сільськогосподарських виробників: фермерства, малого та середнього бізнесу, надано стратегічні напрями розвитку сектора в Україні.

Роль сільського господарства у формуванні ВВП, динаміка виробництва основних видів сільськогосподарської продукції та основних видів продукції

тваринництва, головні цілі державного регулювання сільського господарства, ключові вектори розвитку та підтримки аграрної галузі (необхідність земельної реформи, розвиток сільських місцевостей, підтримка фермерів, каналів збуту продукції, виробництво органічної продукції та безпека харчової продукції) представлені в роботі У. В. Росоли [299].

Інноваційні напрями розвитку аграрного сектору, запропоновані в роботах [150; 236], включають створення та впровадження високопродуктивних сортів та гібридів культур рослинництва, нових порід тварин та птиці; стимулювання екологічної діяльності в розрізі органічного виробництва; формування високоосвічених професійних кадрів.

Використання фінансових інструментів для стимулювання розвитку аграрного сектору запропоновані в роботі О. Ю. Івченкова, О. А. Гарбуз [150]: пільгова підтримка банків, які кредитують інноваційні програми, створення спеціальних фінансових установ цільового кредитування, створення механізмів переобліку векселів сільськогосподарських підприємств, податкове стимулювання залучення коштів на інновації.

Стримання розвитку аграрного сектору через неврегульованість питання власності на землю висвітлено в роботі Н. В. Волошанюк, А. К. Сьомка [84], де також приділено увагу зростанню обсягу аграрного експорту, структурі основних ринків збуту, динаміці обсягів капітальних інвестицій, бар'єром для інвестиції у сільське господарство (нестабільна державна політика, недостатнє фінансування сільського господарства, відсутність належної інфраструктури аграрних ринків та системи маркетингу, неефективна державна політика підтримки експорту, значна залежність агрохолдингів від зовнішньої кон'юнктури).

Регіональний розріз аграрного сектору України із визначенням нерівномірності внеску регіонів в загальний обсяг виробництва продукції надано в роботі, аналіз обсягу виробництва, площі та урожайності основних культур, структура рослинництва та тваринництва за господарствами населення, сільськогосподарськими підприємствами та іншими виробниками

разом з аналізом їх ключових показників діяльності, включаючи продуктивність праці представлені в роботі Н. О. Дугієнко та В. Е. Лева [135]. В цілому автори досить слушно визначають ключові тенденції, які зараз характеризують сільськогосподарський ринок в Україні: превалювання рослинництва над тваринництвом при стабільному скороченні питомої ваги тваринництва в загальній структурі виробництва продукції, переважання в структурі рослинництва культур, які мають підвищений попит на зовнішньому ринку, нерозвиненість інфраструктури заготівлі та збуту аграрної продукції, високий рівень освоєння сільгоспугідь, низький рівень інвестування сільськогосподарської галузі. Незважаючи на чисельні дослідження сільськогосподарського ринку, розгляд його в розрізі цільового для підприємств сільськогосподарського машинобудування відсутній, що обумовлює вибір теми дослідження.

Для визначення загальних тенденцій розвитку аграрного ринку розглянемо динаміку ВВП, сільського господарства та його питому вагу у ВВП (рис. 2.5). За досліджуваний період 2012 по 2015 рік питома вага аграрного сектора значно збільшилася: з 7,82 % до 12,6 %, після цього спостерігається скорочення і за 2018 рік вона становить 10,14 %, враховуючи позитивну динаміку щодо зростання обсягу як сільського господарства так і ВВП в цілому за досліджуваний період, скорочення долі даної галузі в структурі свідчить про менше темпи зростання досліджуваної галузі порівняно з іншими. Перш за все, це стосується оптової та роздрібною торгівлі, яка лідирує за питомою вагою у ВВП, та переробної промисловості, яка на протязі досліджуваного періоду майже весь час займає друге місце.

Сільське господарство створює робочі місця та додану вартість: рис. 2.6. Як бачимо, доля досліджуваної галузі в доданій вартості нижча ніж у ВВП: найбільше значення вона мала у 2015 р. – 13,83, збільшившись з порівнянні з 2012 на 5,75 %, а потім скоротившись до 2017 на 4,52 %. З 2011 р. по 2017 р. Кількість найманих працівників за всіма видами діяльності скоротилася на 25,4 %, у сільському господарстві цей показник склав 21,7 %. Частка найманих

працівників цієї галузі фактично не змінювалася, що свідчить про подібність тенденції скорочення працівників як в цілому в національному господарстві, так і в аграрному секторі.

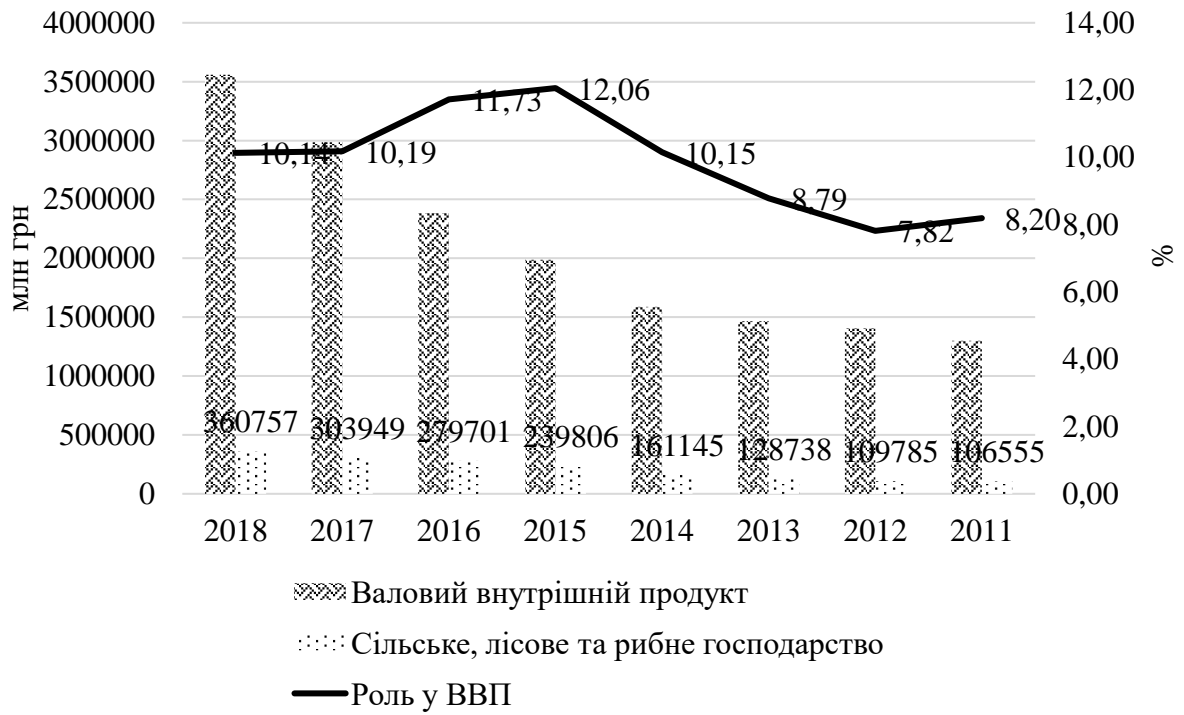


Рис. 2.5. Ключові макроекономічні показники (побудовано за даними [268])

З огляду на структуру ринку сільськогосподарської продукції доцільно проаналізувати додану вартість та кількість суб'єктів господарювання за розмірами (табл. 2.11).

Концентрація великих підприємств набула свого піку у 2015 р., а до 2017 року вона зменшилася на 38 % за кількістю, що обумовило відчутне зниження її ролі у створенні доданої вартості, яка скоротилася за ці роки на 73 %, що й призвело до зниження частки великих підприємств з 17,6 % до 4,5 %, що варто визнати абсолютний мінімум з 2015 року. З 2012 р. по 2017 р. Спостерігається стабільне скорочення чисельності середніх підприємств, що в цілому за період становить 24 %, але при стабільному зростанні обсягу доданої вартості – на 168 %.

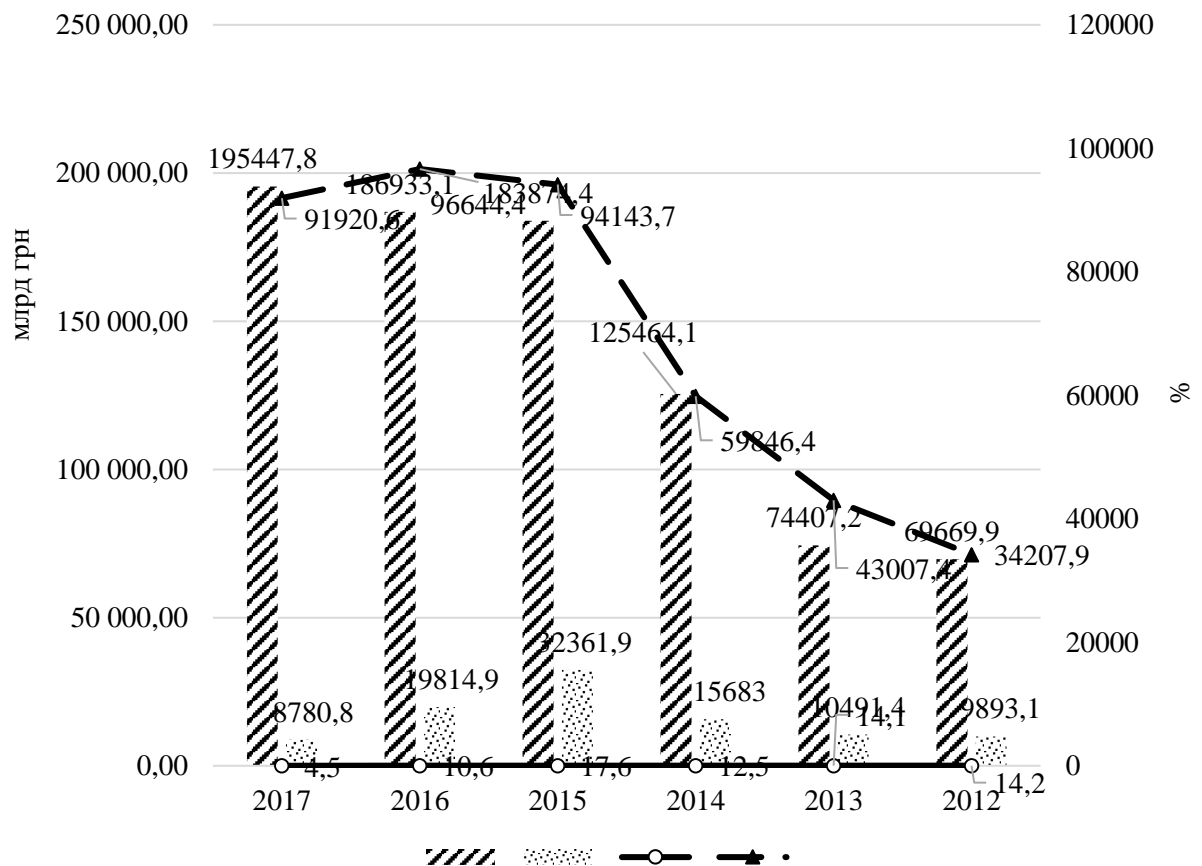


Рис. 2.6. Аналіз доданої вартості та кількості найманих працівників (побудовано за даними [268])

В загальному результаті частка цих підприємств галузі скоротилася з 49 % до 47 %, поступившись своїми лідерськими позиціями, які спостерігалися протягом 2015-2016 рр. малим підприємствам. Кількість останніх поступово скорочувалася з 2012 р. по 2016 р., а у 2017 р. стрімко зросла. Обсяг доданої вартості малих підприємств стабільно зростав з 2013 по 2017 р., збільшившись в цілому в 4,5 рази. Найвідчутнішою динамікою відрізняються мікропідприємства: обсяг доданої вартості цих підприємств збільшився з 2013 р. до 2017 р. у 7,6 разів, що обумовило зростання його частки до 19 %. Також варто звернути увагу на динаміку середнього обсягу доданої вартості підприємств кожної групи: поряд із загальним скороченням серед великих підприємств з 2015 р. по 2017 р. Значення даного показника скоротилося на 56 % у порівнянні із зростання цього показника за всіма іншими групами підприємств: для середніх підприємств зростання відбулося

у 3,55 рази, для малих підприємств цей показник зріс у 3,5 рази, для мікропідприємств – 4,4 рази.

Таблиця 2.11

Аналіз доданої вартості за типами підприємств відповідно їх розміру сільського, лісового та рибного господарств (побудовано за даними [268])

Показник	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Кількість великих підприємств (одиниць)	18	20	29	28	27	26
Обсяг доданої вартості великих підприємств (млн грн)	8780,8	19814,9	32361,9	15683	10491,4	9893,1
<i>Середній обсяг доданої вартості великого підприємства (млн грн)</i>	<i>487,82</i>	<i>990,75</i>	<i>1115,93</i>	<i>560,11</i>	<i>388,57</i>	<i>380,50</i>
Частка великих підприємств у доданій вартості (%)	4,5	10,6	17,6	12,5	14,1	14,2
Кількість середніх підприємств (одиниць)	2383	2501	2533	2595	2915	3143
Обсяг доданої вартості середніх підприємств (млн грн)	91920,6	96644,4	94143,7	59846,4	43007,4	34207,9
<i>Середній обсяг доданої вартості середнього підприємства (млн грн)</i>	<i>38,57</i>	<i>38,64</i>	<i>37,17</i>	<i>23,06</i>	<i>14,75</i>	<i>10,88</i>
Частка середніх підприємств у доданій вартості (%)	47	51,7	51,2	47,7	57,8	49,1
Кількість малих підприємств (одиниць)	47714	42477	44182	43389	46906	44487
Обсяг доданої вартості малих підприємств (млн грн)	94746,4	70473,8	57368,8	49934,7	20908,4	25568,9
<i>Середній обсяг доданої вартості малого підприємства (млн грн)</i>	<i>1,99</i>	<i>1,66</i>	<i>1,30</i>	<i>1,15</i>	<i>0,45</i>	<i>0,57</i>
Частка малих підприємств у доданій вартості (%)	48,5	37,7	31,2	39,8	28,1	36,7
Кількість мікропідприємств (одиниць)	42512	37457	39237	38430	41495	39103
Обсяг доданої вартості мікропідприємств (млн грн)	37310,3	21871,2	15445,4	20325,2	4910,9	7803
<i>Середній обсяг доданої вартості мікропідприємства (млн грн)</i>	<i>0,88</i>	<i>0,58</i>	<i>0,39</i>	<i>0,53</i>	<i>0,12</i>	<i>0,20</i>
Частка мікропідприємств у доданій вартості (%)	19,1	11,7	8,4	16,2	6,6	11,2

Отримані результати дозволяють стверджувати, що зниження темпів зростання доданої вартості галузі обумовлено саме погіршенням діяльності великих підприємств, які станом на 2017 рік фактично втратили свої позиції. Частка малих та мікропідприємств, яка стрімко зросла у 2014 р. до 56 %, а потім втратила свої позиції, на 2017 р. становила 67,6 %. За обсягом

реалізованої продукції ці значення менше (рис. 2.7), але простежуються ті ж тенденції: скорочення частки великих підприємств у 2017 р. до 7,58 %, а сума частки малих підприємств та мікропідприємства становить 48,5 %.

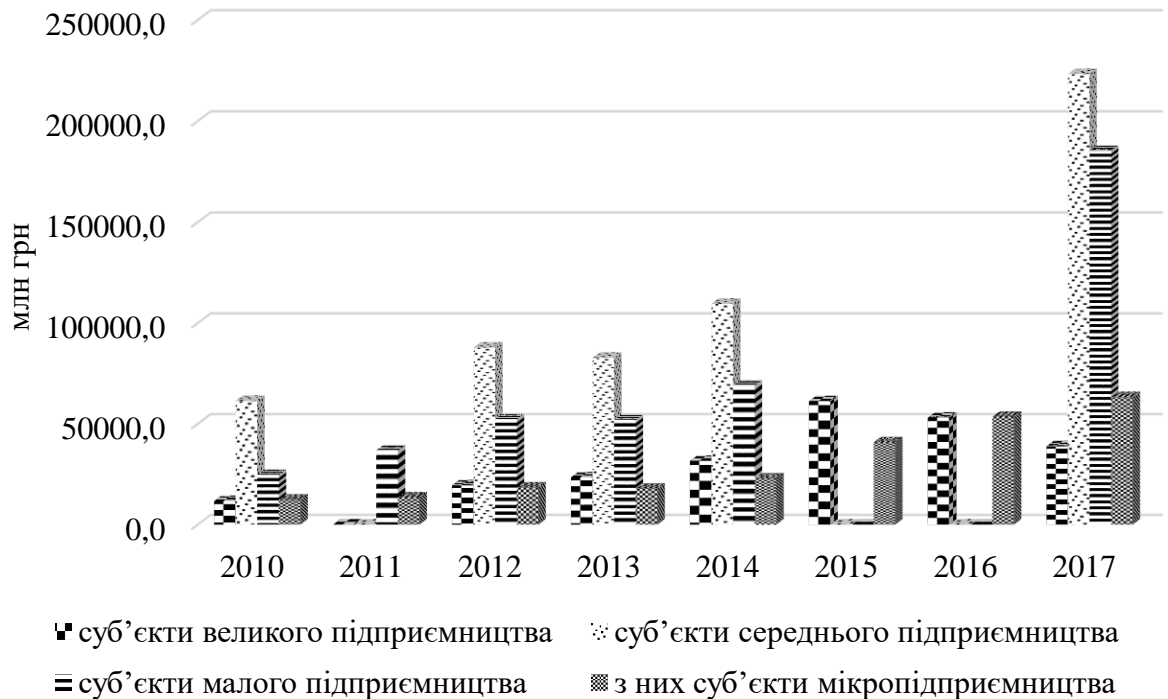


Рис. 2.7. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) за розмірами підприємств сільського господарства, мисливства (надання пов'язаних із ними послуг) (побудовано за даними [268])

Таким чином за останні роки в сільськогосподарській галузі спостерігається тенденція підвищення ролі середніх та малих підприємств поряд із значним зниженням присутності великих. Це обумовлює необхідність встановлення параметри попиту на сільськогосподарську техніку саме цих підприємств.

Поряд з проведеним аналізом не можна не відзначити зростаючу роль сільськогосподарського сектору в експорті. На рис. 2.8 надана товарна структура експорту за досліджуваний період, з якої стає очевидним домінування сільськогосподарської продукції та її похідних: роль експорту зернових зросла в 3 рази, експорт жирів та олії тваринного або рослинного походження збільшився на 4,4 %, питома вага насіння та плодів олійних

рослин збільшилася з 2,1 до 4,1 %, із невідчутної долі м'яса та їстівних субпродуктів, яка складала 2010 році лише 0,2 %, у 2018 р. вона становила вже 1,4 %.

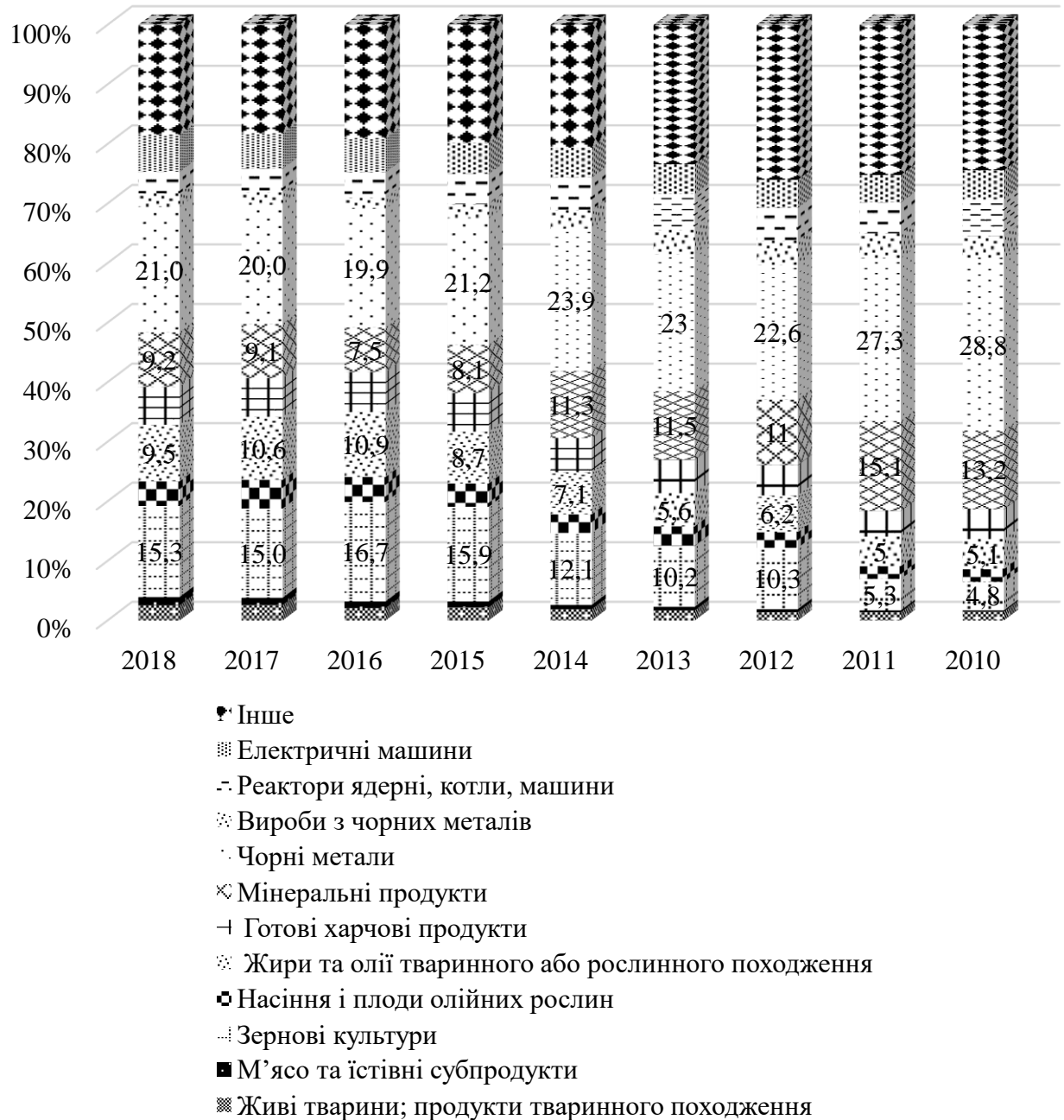


Рис. 2.8. Товарна структура експорту за досліджуваний період (побудовано за даними [268])

Традиційна стаття експорту – чорні метали скоротилася з 28,8 % та складала 21 %, вироби з них скоротилися у питомій вазі з 3,9 % до 2,3 %. В

цілому агропромисловий сектор в структурі експорту за досліджуваний період збільшився більш ніж в 2 рази з 18,7 % до 39,2 %. Це свідчить про конкурентоспроможність продукції даної галузі у порівнянні з іншими.

Придбання нової сільськогосподарської техніки є досить кошторисним. Саме тому доцільно в аналізі ринку визначитися із купівельною спроможністю. Для цього варто звернути увагу на структуру капітальних інвестицій, яка за 2018 рік для підприємств сільського господарства включала фактично лише два джерела: власні кошти підприємств становили 86,7 %, а кредити банків та інші позики – 12,9 %. Всі інші джерела є незначними, так як становлять не більш за 0,1 %. Отже обсяг потенційного ринку продукції сільськогосподарського машинобудування в Україні залежить від результативності діяльності підприємства, так як інвестиції здійснюється переважно за власний кошт. Аналіз результативності діяльності сільськогосподарських підприємств за значенням чистого прибутку (рис. 2.9) дозволяє стверджувати, що переважна більшість підприємств функціонує ефективно.

За досліджуваний період стабільно зростала кількість прибуткових малих та середніх підприємств. Найкращі показники було отримано у 2015-2016 рр. В ці ж роки підприємства отримали найвищі абсолютні значення чистого прибутку. На жаль, у 2017 році тенденція погіршилася. В цілому ситуацію із ефективністю діяльності можна вважати дуже сприятливою порівняно із загальною результативністю малих та мікропідприємства, які за весь досліджуваний період є збитковими в цілому за всіма видами економічної діяльності. Відповідно, можна стверджувати про наявність платоспроможного попиту з боку сільгоспвиробників на продукцію машинобудування.

Таким чином, на основі узагальнення ключових індикаторів аграрного ринку можна визначити основні його характеристики як цільового ринку збуту продукції сільськогосподарського машинобудування. Сільське господарство за останні роки збільшило свою роль у формуванні ВВП (10,14 %), стабільно займаючи одне із трьох домінуючих положень за обсягом, забезпечуючи в

середньому 9 % населення робочими місцями, де створюються близько 10 % доданої вартості. У порівнянні з іншими галузями народного господарства аграрний сектор має беззаперечну перевагу, сформовану за останні роки, яка полягає в домінуванні продукції агропромислового в структурі експорту.

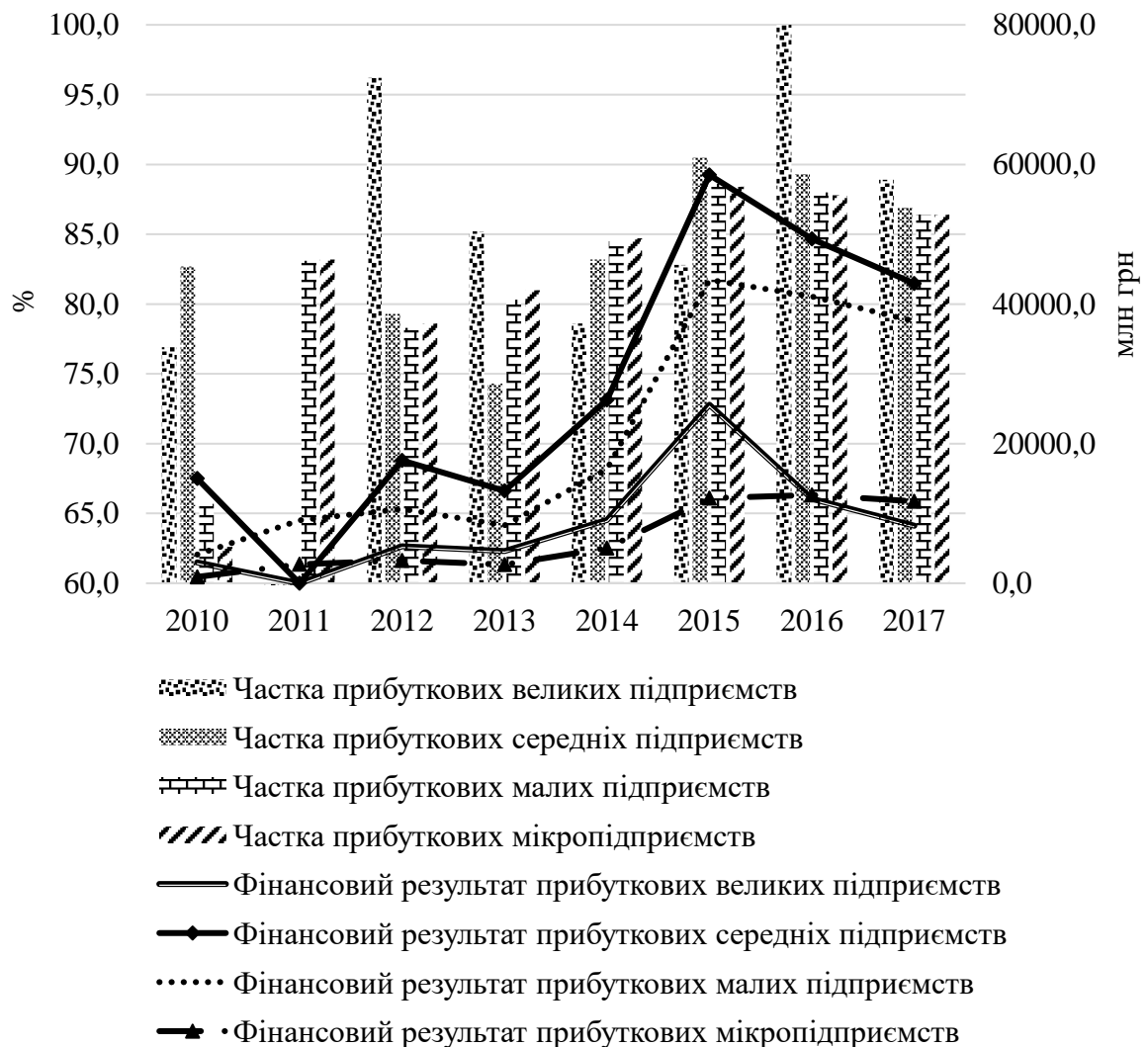


Рис. 2.9. Аналіз результативності діяльності сільськогосподарських підприємств за параметром чистого прибутку (побудовано за даними [268])

Виробництво якісної та продуктивної сільськогосподарської техніки виступає є не лише ключовою метою функціонування підприємств даної галузі, але й необхідною умовою розвитку та процвітання всього сільського господарства.

Українське сільськогосподарське машинобудування на даний момент знаходиться не в найкращому стані – це підтверджується тим, що переважна більшість сільськогосподарської техніки, яка купується суб'єктами аграрного бізнесу, виробляється не в Україні, а за кордоном. Для проведення аналізу було використано інформацію звітів щодо придбання підприємствами матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб.

Перш за все, необхідно проаналізувати динаміку ринку у вартісному виразі. Як видно з рис. 2.10 за останні 7 років ринок сільськогосподарського машинобудування відчутно зріс: найбільшого зростання ринок досяг у 2016 році коли він збільшився на 98,4 %, у 2017 темпи зростання залишалися досить відчутними – 35,4 %, але у 2018 році спостерігається його скорочення майже на 14 %. Це є найнижчим показником за весь досліджуваний період, коли скорочення ринку спостерігалось лише у 2014 році на 6 %, що свідчить про поступову насиченість сільськогосподарською технікою.

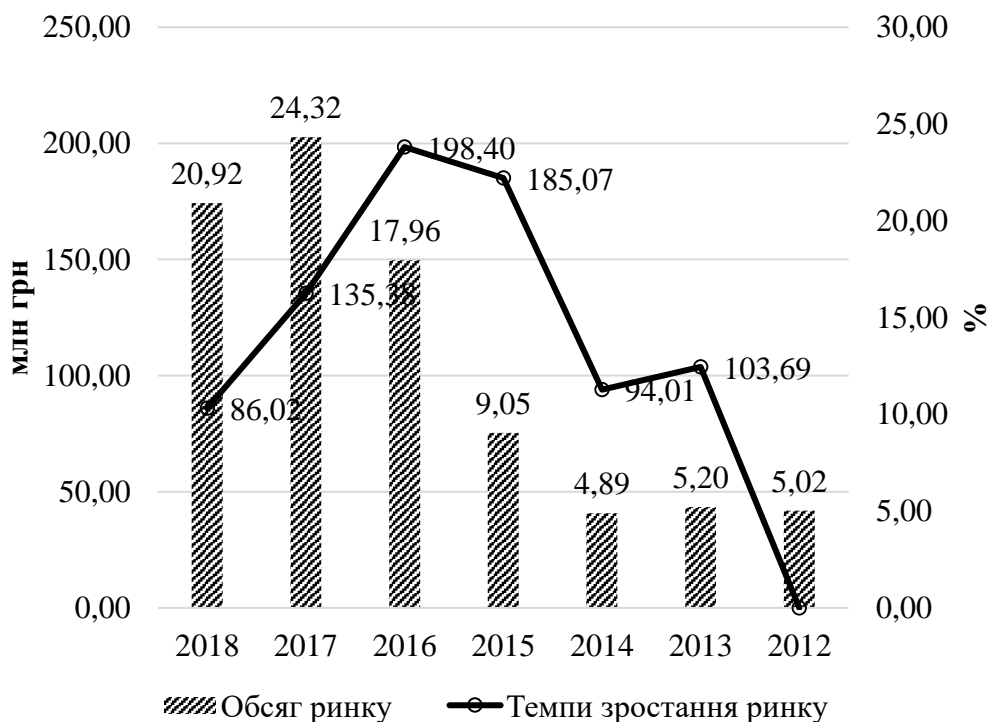


Рис. 2.10. Аналіз ринку сільськогосподарського машинобудування (побудовано за даними [268])

В табл. 2.12 надано темпи зростання окремих видів продукції машинобудування.

Таблиця 2.12

**Зростання сегментів ринку сільськогосподарського
машинобудування (%) (побудовано за даними [268])**

Сегменти	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Рослиництво	85,1	134,9	208,9	186,4	91,7	103,7
Тваринництво	84,0	120,6	147,0	123,0	89,1	102,3
Універсальне	87,4	171,1	193,7	200,5	99,4	103,4
Запчастини	99,6	118,3	124,4	183,0	115,8	103,8

Як бачимо, найбільш динамічно зростаючим була сільськогосподарська техніка для рослинництва, подібна динаміка властива і універсальній техніці, а для запчастин спостерігається найменше скорочення у 2018 році. Питома вага кожного виду сільськогосподарської техніки надана у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Питома вага сегментів ринку сільськогосподарського
машинобудування (%) (побудовано за даними [268])**

Сегменти	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Рослиництво	86,30	87,26	87,56	83,16	82,58	84,65	84,61
Тваринництво	1,07	1,09	1,22	1,65	2,49	2,62	2,66
Універсальне	6,08	5,98	4,74	4,85	4,48	4,23	4,25
запчастини	6,56	5,66	6,48	10,34	10,45	8,49	8,48

Як бачимо, найбільш розповсюдженою є техніка для рослинництва, питома вага якої коливається в межах 85 %, на другому місці ринок запчастин із обсягом у 8 %, на третьому місці універсальна техніка, роль якої помітно зросла за останні роки: з 4,25 % до 6 %. Натомість значно скоротився Обсяг реалізації техніки для тваринництва: з 3 % до 1 %, що обумовлено значним скороченням даного виду діяльності в Україні. В загальній структурі сільського господарства питома вага тваринництва з 2010 року скоротилася з 35,7 % до 26,3 %, що переважно обумовлено більш тривалим виробничим циклом, більшою кількістю ризиків, наявністю на ринку порівняно дешевої імпортової продукції. В цілому, можна прогнозувати, що в подальшому матиме місце подальше скорочення, незважаючи на державну підтримку розвитку

даної галузі. Для отримання позитивного ефекту від впливу державної підтримки необхідно досить тривалий період, що не дозволяє розглядати в найближчій перспективі відчутне зростання тваринництва, а відповідно і попиту на продукцію сільськогосподарського машинобудування для даної підгалузі.

Для подальшого аналізу розглянемо детальніше ринок сільськогосподарської техніки для рослинництва. На рис. 2.11 надано динаміку реалізації даної продукції за найбільш значними сегментами.

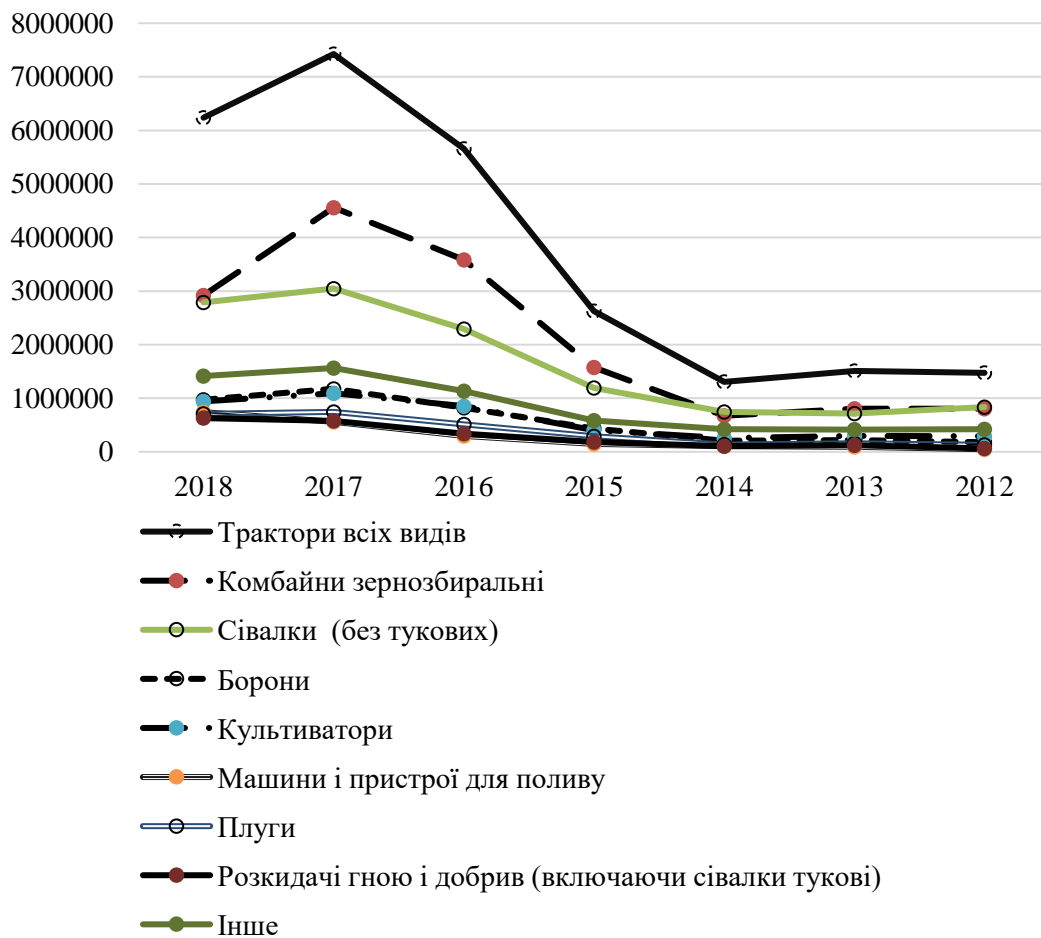
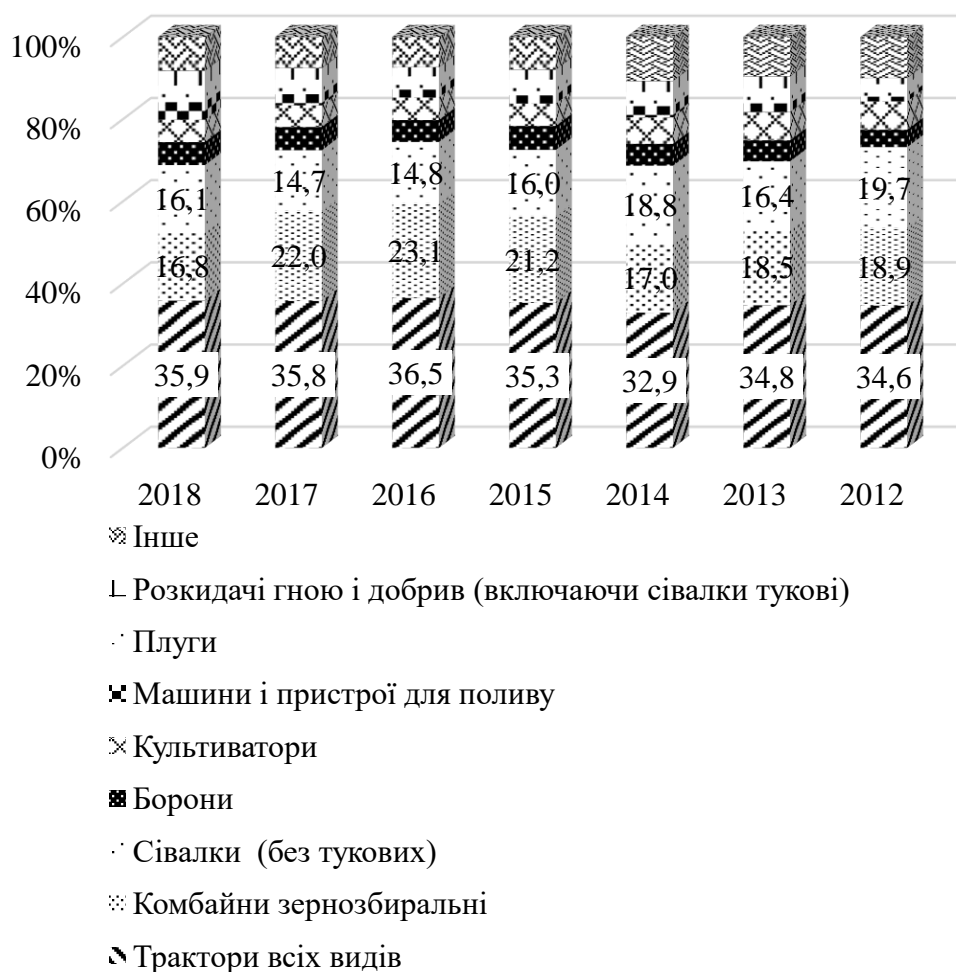


Рис. 2.11. Динаміка реалізації рослинництва за найбільш значними сегментами (побудовано за даними [268])

На рис. 2.12 представлена структура реалізації техніки для рослинництва.



**Рис. 2.12. Структура реалізації техніки для рослинництва
(побудовано за даними [268])**

Напротязі 2012-2014 рр. відчутного зростання не спостерігалось, а з 2015 року – значними темпами збільшувалася реалізація тракторів, зернозбиральних комбайнів та сівалок (без тукових). Питома вага цих трьох видів техніки в сумі свідчить про їх вирішальну роль у формуванні ринку. Таким чином, зростання ринку сільськогосподарської техніки для рослинництва з 2015 року обумовлена збільшенням обсягу реалізації цих трьох видів продукції. Зазначені результати віддзеркалюють структуру рослинництва в Україні за останні роки: за 2018 р. Питома вага зернових, зернобобових і технічних культур, включаючи соняшник, становила 69,6 % всього обсягу рослинництва. Значний вплив на перевагу цих культур має кон'юнктура світового ринку, де український соняшник і зерно мають досить високий попит.

Для визначення загальних тенденцій розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні доцільно проаналізувати окремо зазначені найбільші групи техніки для рослинництва. Перш за все розглянемо придбання тракторів, питома вага яких становить близько 36 % в техніці для рослинництва та 29 % всього ринку. На рис. 2.13 представлено динаміку реалізації тракторів за класом потужності.

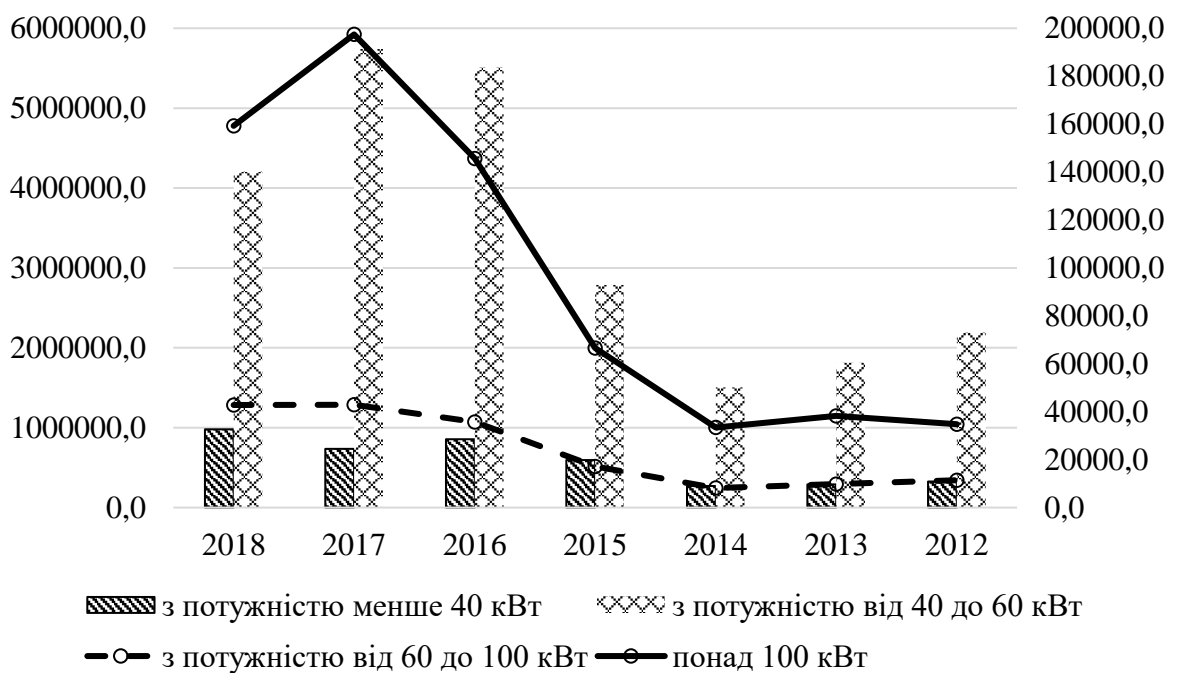


Рис. 2.13. Динаміка реалізації тракторів за класом потужності (побудовано за даними [268])

Як бачимо спостерігається позитивна динаміка за всіма видами. В найбільшому обсязі зросла реалізація найпотужніших тракторів – понад 100 кВт – у 4,57 рази у порівнянні з 2012 роком, що призвело до збільшення питомої ваги даних тракторів з 71 % до 76,6 % в структурі. На другому місці знаходяться трактори з потужністю від 60 до 100 кВт – їх обсяг реалізації збільшився у 3,73 рази. Їх питома вага коливається в межах 20 % всього ринку тракторів. Набагато менший обсяг займають трактори з потужністю від 40 до 60 кВт: їх питома вага за досліджуваний період скоротилася з 4,95 % до 2,3 % незважаючи на зростання їх обсягу у 1,92 рази, що є найменшим показником

серед всіх чотирьох груп. Найменший сегмент займають найменш потужні трактори – до 40 кВт – їх питома вага установить на 2018 рік всього 0,52 %, хоча їх обсяг реалізації і збільшився в 3 рази. Таким чином, ринок українських тракторів формується потужними групами: від 60 до 100 кВт та більше 100 кВт.

Розглянемо детально кожну із зазначених груп. На рис. 2.14 надано динаміку реалізації тракторів потужністю від 60 до 100 кВт серед лідерів ринку.

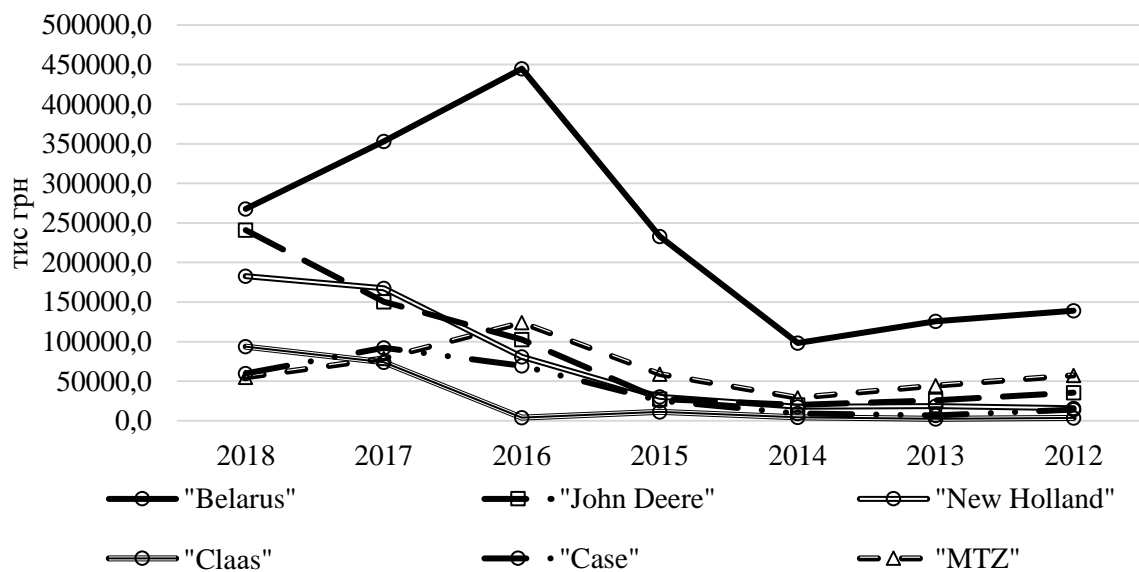


Рис. 2.14. Динаміка реалізації тракторів потужністю від 60 до 100 кВт серед лідерів ринку (побудовано за даними [268])

Як бачимо до 2016 року підприємство «Belarus» вдалося стрімко зайняти абсолютне лідерство на ринку із долею у 41,4 %, але в подальші роки ситуація відчутно змінилася, підприємство поступило своєму положенням, і вже у 2018 році можна виокремити три підприємства, які в сукупності покривають 50 % ринку: «John Deere», «New Holland» і «Belarus». Натомість інше білоруське підприємство «MTZ» фактично за досліджуваний період втратило значну частку даного ринку: його доля скоротилася з 16,6 % до 4,3 %, що пов'язана із скороченням реалізації з 2016 року. Позитивною динамікою збільшення частки ринку відрізняється і німецьке підприємство «Claas», яке з 2016 року

до 2018 значно збільшила свою долю до 7,3 %, незважаючи на порівняно високу ціну на продукцію (рис. 2.15).

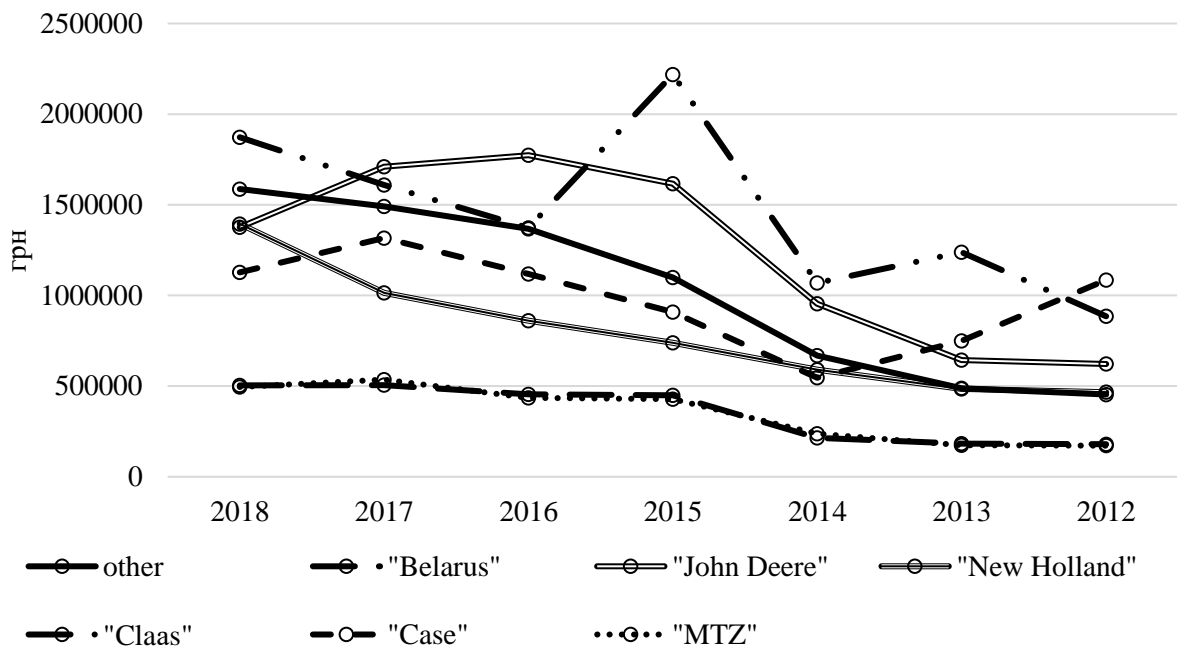


Рис. 2.15. Середня ціна на трактор потужністю від 60 до 100 кВт серед лідерів ринку (побудовано за даними [268])

Отже, за останні два роки найкращі показники демонструє американське підприємство «John Deere» за рахунок зниження середньої вартості трактору, що дозволяє значно збільшити Обсяг реалізації (з 58 у 2016 році до 175 у 2018 р.), це дозволило скоротити різницю між вартістю даного трактору і трактору «Belarus» такий спосіб відвоювати левову частку ринку. Щодо «New Holland», то варто зауважити, цьому підприємству у 2017 році при помірному зростанні ціни на 17,9 % вдалося збільшити кількість проданих тракторів на 75 % збільшити вдвічі. Натомість зростання реалізації у 2018 році обумовлено виключно відчутним зростанням ціни (на 37,4) при зменшенні кількості проданих тракторів на 20 %. Питома вага українських виробників даних тракторів у 2008 році становило лише 0,4 %, що свідчить про не

конкурентоспроможність українських виробників сільськогосподарської техніки.

Представимо аналіз ринку тракторів з потужністю понад 100 кВт.

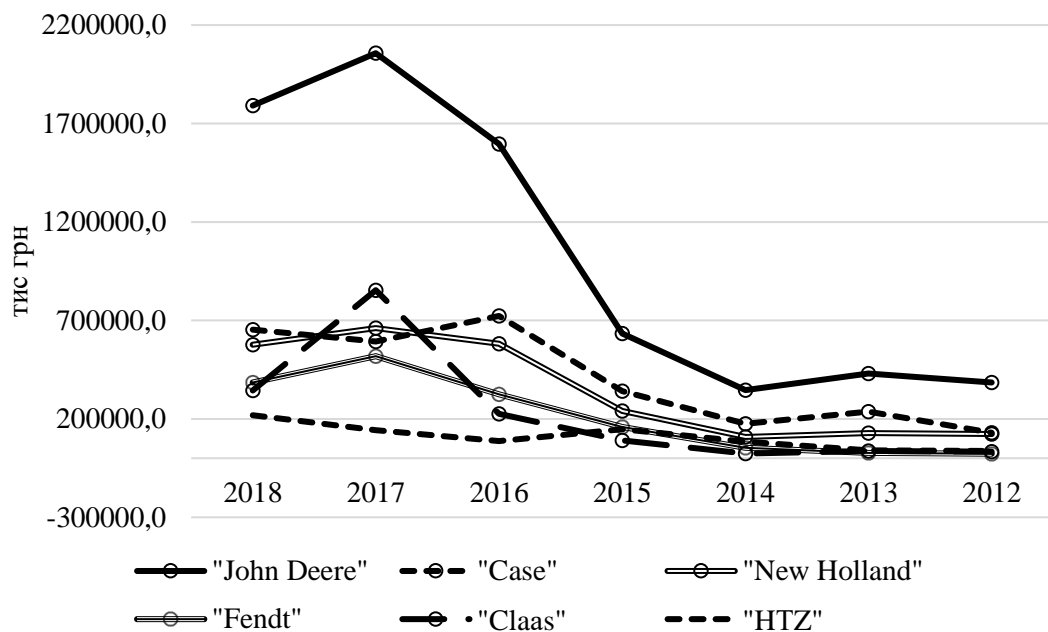


Рис. 2.16. Аналіз сегменту ринку тракторів з потужністю більше за 100 кВт (побудовано за даними [268])

На відміну від попереднього сегменту ринку серед найбільш потужних тракторів є абсолютний лідер «John Deere» обсяг ринку якого становить в середньому близько 36 % – тобто більше третини. Беручи до уваги скорочення кількості проданих тракторів у 2018 році при фактично незмінній ціні порівняно з іншими підприємствами, йому вдалося навіть збільшити долю ринку в порівнянні з 2017 р. Це частково пояснюється тим, що у порівнянні з попереднім роком поряд з іншими провідними гравцями на ринку (які зменшили ціну) це підприємство її збільшило. На другому місці «Case», який хоч і повернув 2018 році 3,7 % ринку, отримав цей результат виключно завдяки зростанню ціни на 22,3 %. Найбільша в натуральному обсязі втратив «New Holland» – 27 %, незважаючи на найнижчу ціну серед трьох лідерів. Єдиним підприємством у 2018 році, яке збільшило обсяг реалізації в натуральному виразі, є українське підприємства ХТЗ, відвоювавши таким

чином 4,6 % ринку. Це пояснюється однією з найнижчих цін серед гравців ринку (рис. 8). В цілому за двома сегментами тракторів сформувалося такі підприємства з найбільшими частками ринку: «John Deere» має 33,2 % ринку, а «New Holland» – 12,17 %, «Case» – 11,43 %, «Claas» – 7,02 %.

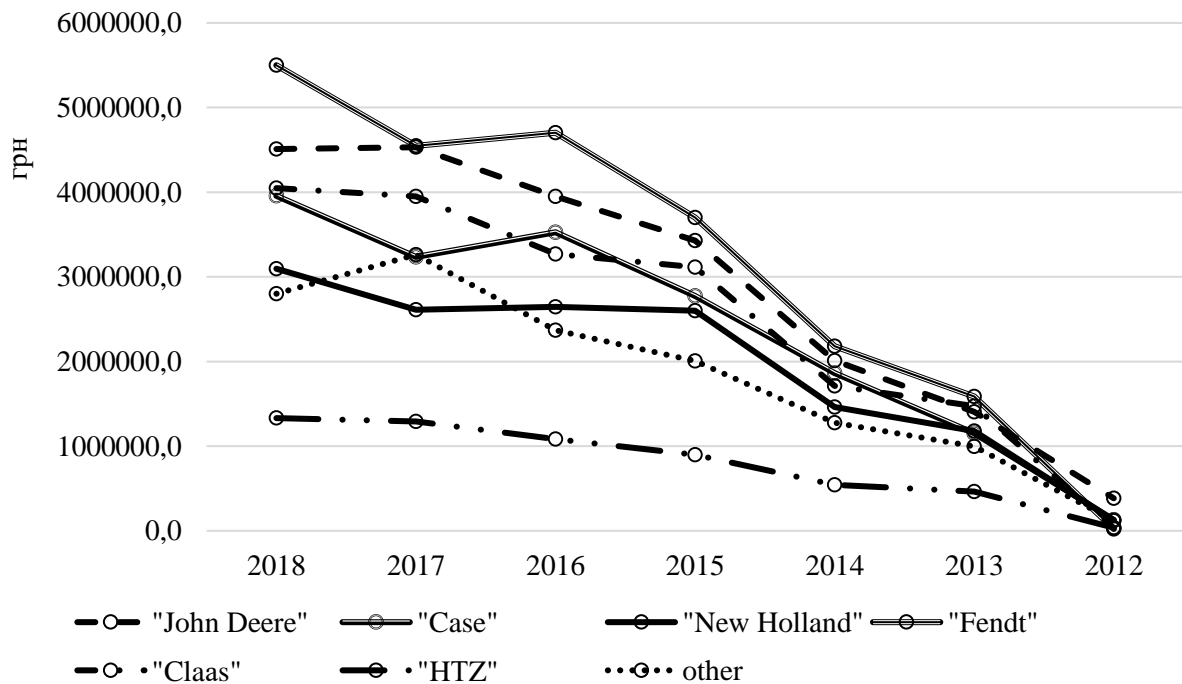
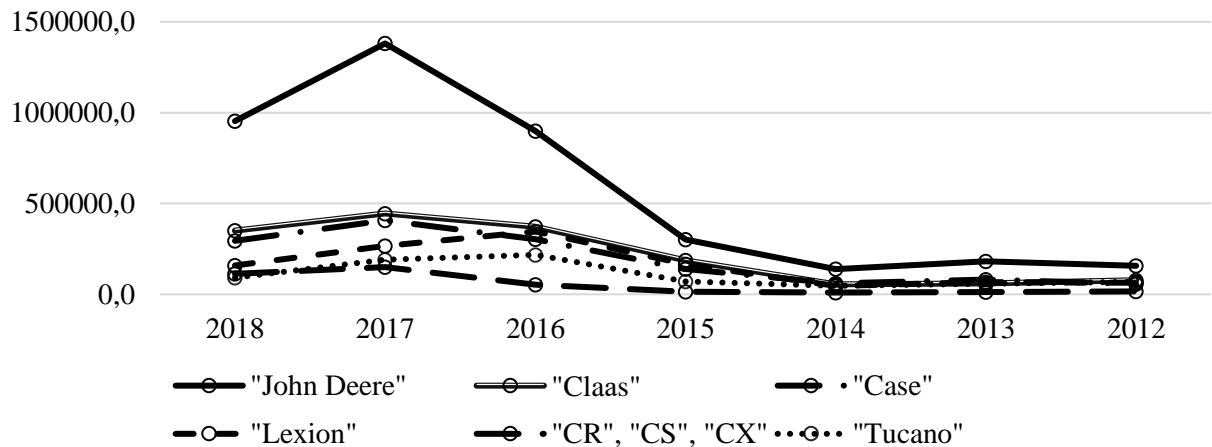


Рис. 2.15. Середня ціна на трактор з потужністю більше за 100 кВт (побудовано за даними [268])

Аналіз динаміки реалізації зернозбиральних комбайнів представлена на рис. 2.17.

За структурою ринку лідером з обсягом виступає «John Deere». Це підприємство незважаючи на скорочення кількості реалізованих комбайнів збільшило обсяг ринку на 2,6 %. В цілому позитивна динаміка щодо збільшення присутності на ринку демонструється підприємством з 204 року. Цінова політика є досить помірною: середня вартість комбайна не набагато більше ніж найближчих конкурентів, серед яких «Case» та «Claas». «Claas» також поступово збільшує свою присутність на ринку за рахунок зростання своєї частки, яка на 2018 рік складає 12 %. Третє місце належить «Case» – яке має відповідно 10 % ринку на 2018 рік.



**Рис. 2.17. Аналіз динаміки реалізації зернозбиральних комбайнів
(побудовано за даними [268])**

На жаль, через відсутність структури реалізації сівалок різними підприємствами, неможливо визначити їх долю ринку та динаміку. Але варто зауважити, що цей сегмент у порівнянні з тракторами та комбайнами у 2018 році зменшився, але менше – на 8,6 %, ринок комбайнів скоротився на 35,9 %, а тракторів на 16 на %.

Таким чином, на основі проведеного аналізу динаміку ринку сільськогосподарської техніки в Україні за 2012-2018 рр. можна стверджувати про домінування на ньому імпортних виробників у порівнянні з українськими. Найбільш потужними гравцями ринку виступають такі підприємства як: «John Deere», «New Holland», «Case» та «Claas». Очевидне лідерство американського виробника «John Deere» свідчить, про необхідність розгляду його діяльності як прикладу для бенчмаркінгу для українських підприємств. Так як навіть в умовах скорочення ринку у 2018 році цьому підприємству вдалося не втратити, а навіть посилити свої позиції на українському ринку. Варто зауважити що загальна тенденція до стрімкого зростання ринку, яка спостерігалася з 2015 по 2017 році у 2018 році змінилася, що відображає поступове зміщення інтересів споживачів з виключно питання якості продукції до її ціни, що особливо наглядно ілюструються втратою «Belarus» 20 % ринку через виважену цінову політику конкурента – «John Deere».

Важливою конкурентною перевагою українських виробників є дуже низька ціна, але через незадовільну якість це не є достатньою перевагою для прийняття рішення щодо їх придбання. Це вимагає перегляду політики управління підприємством в цілому, а головне концентрація на забезпеченні належного рівня якості, що вимагає реалізації стратегічних змін в усіх сферах та системах діяльності.

Цілком очевидно, що вступати у боротьбу з такими сильними гравцями на ринку як «John Deere», «New Holland», «Case» та «Claas» є досить важким викликом для українських виробників сільськогосподарської техніки, натомість перспективним бачиться боротьба із послідовниками, представленими такими виробниками на відповідних ринках: на ринку зернозбиральних комбайнів – це «Massey Ferguson», «Tucano», «TC», «Lexion», на ринку тракторів з потужністю від 100 кВт – це «Kirovets», «JCB Fasttrac», «Challenger», «Deutz-Fahr», «Belarus», на ринку тракторів з потужністю від 60 до 100 кВт – це «Zetor», «Massey Ferguson», «Agrotron», «Landini», «Carraro», «Agrofarm».

Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку, що підтверджується переважанням в структурі експорту продукції найнижчого рівня переробки із мінімальним обсягом доданої вартості, дає підстави розглядати аграрний ринок як єдиний конкурентоздатний сегмент української економіки в глобальному просторі. Порівняно високий рівень ефективності діяльності аграрних підприємств з урахуванням домінування внутрішніх джерел інвестування дає підстави визначати аграріїв як платоспроможних покупців машинобудівної продукції. Це підтверджується аналізом ринку сільськогосподарського машинобудування, який, хоча і відрізняється скорочення його вартісного обсягу у 2018 р., за досліджуваний період з 2012 р. по 2017 р. характеризувався як зростаючий. Крім того, домінування імпортової техніки, (питома вага реалізованих тракторів українського виробництва становить близько 3 %, а комбайнів – 4,3 %, враховуючи, що більшість вітчизняної техніки значно

поступається в ціні: вартість трактора виробництва підприємства «Кий» потужністю понад 100 кВт в 3 рази дешевше такої ж потужності марки «Fendt», 2,4 – «John Deere», 1,8 – «Massey Ferguson») враховуючи її вартість свідчить про високий рівень платоспроможності українських аграріїв.

Аналіз структури сільськогосподарського ринку свідчить про переважання на ньому середніх та малих підприємств разом із скороченням ролі великих. Це відбиває сучасні тенденції становлення культури фермерства в Україні. Крім того досить велика кількість мікропідприємств відображає не лише спроможність створювати робочі місця, але й реалізувати потребу у самозайнятості, яка є однією з найважливіших у сільській місцевості. Це вимагає розробки заходів щодо врахування потреб малих підприємств в техніці для порівняно невеликих обсягів земельних ділянок, що виступає перспективним сегментом реалізації тракторів найменшої потужності (до 40 кВт). Важливість даного сегменту підтверджується тим фактом, що він єдиний із тракторних зріс в натуральному обсязі у 2018 році поряд із скороченням реалізації всіх інших сегментів більш потужних.

Найнегативнішою варто вважати тенденцію щодо скорочення тваринництва за весь період незалежності, що вплинуло на зменшення частки реалізації техніки цієї підгалузі з 2,65 % у 2012 році до 1,07 % у 2018 р. Негативна стабільність зазначеного тренду свідчить про вірогідне подальше зменшення придбання продукції машинобудування для тваринництва. Лише стабільна та зростаюча підтримка державою вирощування великої рогатої худоби спроможне в довготривалій перспективі відродити кількість втраченого поголів'я.

Висновки до розділу 2

В рамках реалізації концепції управління стратегічними змінами розроблено методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Сутність розробленої методології

полягає у виокремленні найбільш важливих критеріїв оцінювання зовнішнього середовища, обґрунтованих на основі аналізу існуючих підходів до його структуризації, які застосовуються як для оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу в цілому, так і за його структурними компонентами, представленими групами окремих чинників. Множина критеріїв оцінювання для окремих чинників включає: динамічність, невизначеність, варіативність, передбачуваність, активність, взаємодію та силу впливу. Для зовнішнього середовища як об'єкту дослідження в цілому обґрунтовані такі критерії як: динамічність, складність, невизначеність, передбачуваність і сила впливу.

Для детермінації структури зовнішнього середовища здійснено аналіз підходів до виокремлення груп чинників непрямого впливу, що дозволило детермінувати такі множини: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно правові та міжнародні. Кожна група представлена переліком визначених чинників зовнішнього середовища непрямого впливу.

Для проведення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємства сільськогосподарського машинобудування в Україні розроблено методичний підхід, який полягає в ранжування вагомості критеріїв оцінювання чинників зовнішнього середовища як окремо за складовими, так і в цілому. Узагальнюючи результати оцінювання експертами було визначено ієрархію критеріїв: найбільш значущим виступає сила впливу, на другому місці - динамічність або ступінь мінливості, на третьому місці – передбачуваність, на четвертому – активність і невизначеність, найменш значущим було визнано взаємодію між чинниками. Поєднуючи результати ранжування критеріїв та оцінювання чинників зовнішнього середовища відповідно ним було запропоновано опис групи негативних і позитивних факторів із визначенням характеру їх впливу та змістом реакції підприємства на них у вигляді стратегічних змін. Проведений аналіз впливу зовнішнього середовища в цілому дозволив визначити пріоритетність сили впливу, на

другому місці – його складність, яка відображає множину його структурних елементів, на третьому місці - передбачуваність і невизначеність, а найменш значущим було визначено динамічність. За результатами оцінювання зовнішнє середовище було визначено як достатньо складне, яке сильно впливає на діяльність підприємства, але в умовах передбачуваності та помірної динамічності дозволяє розробляти ефективні прогнози як основу планування стратегічних змін. Оцінювання здійснювалося на основі методів експертного аналізу, достовірність якого підтверджена достатнім рівнем значення коефіцієнта конкордації, підтвердженим статистично значущим рівням критерію Пірсона. Варіативність думок експертів розглядалася відповідно розробленій шкалі Лайкерта з використанням показників розмаху та міжквартильного розмаху.

В контексті розробленої методології оцінювання зовнішнього середовища було проведено аналіз прямого впливу, який об'єднує конкурентний аналіз в галузі реалізації техніки для рослинництва і тваринництва, а також аналіз сільського господарства як ключового споживача продукції.

В результаті проведеного аналізу визначено, що споживачі відрізняються досить високим рівнем прибутковості діяльності, позитивна динаміка якої за останній період дозволяє розглядати цей ринок із потужним потенціалом зростання. Беззаперечною перевагою сільськогосподарських виробників є домінанта даної продукції в структурі експорту, що дозволяється виробникам активно купувати імпортну дорогу техніку. Найгіршою тенденцією варто визнати стабільне скорочення тваринництва в структурі виробництва, що призвело до фактичної відмови від виробництва відповідної техніки в структурі сільськогосподарського машинобудування.

Аналіз ринку сільськогосподарського машинобудування в Україні за останній період характеризувався такими тенденціями: з 2012 року по 2017 – спо стерігалосся стрімке зростання, яке в загальному вартість лому виразі становить 4,86 рази. Натомість ситуація у 2018 році кардинально змінилася –

вперше заряд років спостерігається скорочення ринку – на 14% від рівня 2017 р. Отримані результати свідчать про поступове настання насиченості ринку, що в майбутньому виступає загрозою для можливості отримання сегментів вітчизняними виробниками за рахунок зростання ємності ринку. Найбільш вірогідною альтернативою залишається «відвоювання» частки ринку у іноземних виробників.

Конкурентний аналіз виробництва продукції сільськогосподарського машинобудування в Україні дозволив встановити тотальну гегемонію на вітчизняному ринку сільськогосподарської продукції іноземного виробництва, переважно американського та німецького. Серед перспективних сегментів зараз варто визнати фермерські господарства, враховуючи динаміку їх розвитку та потребу в техніці, що обумовлює перспективність виробництва тракторів найменшої потужності. Беручи до уваги порівняно високі ціни імпортової техніки в порівнянні з вітчизняними виробниками ключовим напрямом реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування варто визнати саме відчутне покращення якості та технічного обслуговування, так як в розрізі ціни вітчизняні виробники значно краще за іноземних, але на жаль ціновий фактор на даному ринку не має достатнього впливу.

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Роль стратегічного потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін

Стратегічне управління, як і управління стратегічними змінами на підприємстві вимагає витрачання відповідного обсягу ресурсів. Направлення існуючих ресурсів на необґрунтовані напрями діяльності підприємства призводить до їх неефективного використання, що знижує ефективність діяльності підприємства та призводить до відчутних проблем в майбутньому. З іншого боку, ресурси виступають матеріалізованою формою взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на вході його функціонування, з точки зору системного бачення суб'єкта господарювання, тобто під ресурсами традиційно розуміємо конкретний перелік матеріальних та нематеріальних елементів, які підприємство використовує в ході своєї діяльності. В розрізі можливих ресурсів, які підприємство спроможне залучити в свою діяльність під перспективні напрями розвитку, більш доцільно говорити про потенціал. Цілком очевидно, що в контексті управління стратегічними змінами необхідно розглядати стратегічний потенціал як ключову категорію, яка відображає внутрішнє середовище підприємства, оцінка, аналіз та ефективне управління яким виступає важливою запорукою проведення успішних стратегічних змін. Таким чином, дослідження питання стратегічного потенціалу є актуальним та своєчасним.

Питання стратегічного потенціалу, як і потенціалу стратегічних змін розглядалося в чисельних дослідженнях, серед яких варто виділити роботи авторів:

Варто зупинитися на розгляді сутності поняття потенціалу в цілому. Найчастіше «потенціал» розглядають як похідне від латинського «potential», що значить міцність або силу. Але дослідники зазначають на можливості його запозичення з французької мови, де «potentiel» взято з латинської «potentialis», що походить від «potens», значенням якого є «здатний» або «спроможний», що в буквальному розумінні означає «здатний бути» [371]. В довідкових виданнях [27, 320] він розглядається «як сукупність потужності у відповідному відношенні, сукупність засобів, можливостей, необхідних для чогось». В англійському варіанті він розглядається «як спроможність когось або чогось до розвитку, досягнення чогось або успіху; як здатність людини, яка ще не розвинута; як можливість розвитку якогось явища особливим чином; природні якості або здатності, які відображають що хтось чи щось можуть або повинні досягти успіху в досягнення якихось цілей». В економічних довідникових виданнях потенціал визначається «як сукупність наявних у економічного суб'єкта ресурсів, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати для досягнення поставленої мети [73].

Дослідники в економічній науці розглядають його «як можливості, наявні сили або запаси, засоби, які можуть бути використані, як рівень потужності для здійснення чого-небудь» [139], «як здатність сукупності параметрів вирішувати відповідні проблеми забезпечення ефективного розвитку» [276], «як сукупність можливостей, які були використані для зміни існуючого стану об'єкту прогресивному напрямі, або залишилися невикористаними» [246], «як сукупність чинників для забезпечення досягнення мети виробництва або як здатність сукупності ресурсів виконувати поставлені завдання» [351], «як можливості або наявні продуктивні сили, які можуть бути реалізовані в перспективі» [128], «як здатність до здійснення діяльності, властивої суб'єкту в максимально можливому обсязі» [157]. Також

потенціал розглядається як засіб об'єднання ресурсів, здатних виробляти певний обсяг матеріальних благ з врахуванням процесу їх взаємодії [13, с. 11-12].

В роботі [159] надано детальний морфологічний аналіз досліджуваної ознаки із обґрунтованим визначенням взаємозв'язку між ключовими складовими, що дозволило автору визначити «потенціал» як категорію, що відображає можливість використання ресурсів, засобів і здатностей для досягнення певної кінцевої мети – для їх перетворення в бажаний результат.

І. В. Поліщук також визначає, що поняття «потенціалу» ототожнюються з такими категоріями як можливості, резерви та ресурси, що передбачає його актуалізацію через відтворення певних уже наявних властивостей як ресурсів, через безпосередній розвиток у конкретний момент – резерви розглядаються як джерело ресурсів, через потенційний розвиток – як можливості. Особливостями потенціалу є його прихована природа, яка проявляється у відповідь на зовнішні обставини та його реалізація в рамках відповідної діяльності для досягнення поставленої мети через актуалізацію та розвиток [279, с. 23].

В рамках системного підходу потенціал розглядається «як множина якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення поставленої мети суб'єкта господарювання, конкурентних переваг із врахуванням впливу зовнішнього середовища» [304].

Спроба узагальнення існуючих бачень потенціалу здійснена в роботі [351], де визначено, що за основними ознаками в 42 % потенціал визначається як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів і цінностей: у 18 % – це потужність виробництва, фондів, ресурсів країни та регіону; у 16 % – це ресурсна, економічна, природна або регіональна характеристика та у 8 % – це можливість виробничих сил досягати певного ефекту.

На основі проведеного аналізу доцільно надати узагальнення найважливіших властивостей поняття «потенціал». Перш за все, варто

погодитися, що потенціал включає сукупність ресурсів у відповідній взаємообумовленості та зв'язку, що складає їх структуру. Ресурси варто розглядати в найбільш широкому значенні: як наявні, такі і можливі. Крім ресурсів, потенціал об'єднує множину можливостей, властивих як внутрішньому середовищу, так і зовнішньому. Так як внутрішнє середовище характеризується не лише ресурсами та можливостями, ми погоджуємося з точкою зору Р. С. Квасницької [159] щодо виокремлення здатностей, які відображають спроможність вирішувати відповідні завдання та досягати поставлених цілей, засобів у формі інструментів залучення ресурсів до процесу діяльності та резервів як невикористаних запасів ресурсів та можливостей у взаємодії. Варто погодитися із прогресивним характером розгляду «потенціалу», тобто апіорі вважається, що ця категорія є латентною, прихованою, а її включення до активної діяльності підприємства сприяє зростанню ефективності його функціонування. Це обумовлює характер управління потенціалом – спрямованість виявлення його параметрів та максимально можливого використання. Щодо спроможності вирішувати поставлені завдання та досягати визначених цілей варто зауважити, що ці елементи властиві безпосередньо процесу управління. Сам по собі потенціал виступає лише статичною характеристикою, вплив на яку обумовлює виникнення необхідного руху у вказаному напрямі. Серед множини подібних визначень виділяється бачення потенціалу як спроможності досягати максимально можливих значень заданих параметрів для системи. Таке бачення обумовлено його латентністю – тобто сукупність використаного потенціалу плюс прихований резерв становлять загальний обсяг максимально можливого рівня потенціалу для досліджуваного об'єкта. Такий підхід властивий виробничому, інвестиційному, маркетинговому потенціалу – тобто тим його різновидам, які обмежені в зростанні без додаткового долучення ресурсів. Натомість, людський або інтелектуальний потенціал характеризується порівняно безмежністю через існування внутрішніх джерел зростання та розвитку. Важливим питання залишається виявлення

потенціалу під впливом чинників зовнішнього середовища. Це бачення є суперечливим, адже фактично кожна система, для якої розглядається поняття потенціал в економічній науці з точки зору системного підходу: людина, підприємство, регіон, країна є складними і являються відкритими системами, що постійно знаходяться під впливом зовнішнього середовища та у тісному взаємозв'язку з ним. Тож наявність такого чинника як вплив зовнішнього середовища властивий об'єкту дослідження в цілому, і є цілком очевидним для розгляду потенціалу зокрема. Це означає, що при аналізі потенціалу, необхідно брати до уваги всі істотні умови та параметри функціонування досліджуваного об'єкта, так як вони властиві і потенціалу як його вагомій складовій: крім впливу зовнішнього середовища необхідно враховувати цілеспрямованість, цілісність, емерджентність, наявність синергетичного ефекту тощо.

Так як стратегічний потенціал відноситься безпосередньо до підприємства, доцільно проаналізувати зміст категорії «потенціал підприємства».

Відносно підприємства потенціал розглядається як «можливості підприємства виготовляти продукцію відповідної якості, номенклатури та асортименту» [96], «як спроможність використовувати наявні або приховані ресурси для досягнення поставленої мети» [194], та «...для протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам, та забезпечення економічного зростання підприємства» [131], «як фактичну здатність підприємства виробляти максимально можливий обсяг матеріальних благ за існуючих ресурсних обмежень» [197], «як можливість задовольнити потреби споживачів з урахуванням вимог ринку та конкурентних можливостей виробників» [33], «проявлення властивості при здійсненні діяльності, направленої на досягнення поставлених цілей» [369].

Відомий дослідник О. С. Федонін визначає, що потенціал підприємства інтегрально відображає поточні та майбутні можливості економічної системи перетворювати ресурси на вході з використанням підприємницьких

здібностей персоналу на економічні блага для максимального задоволення суспільних та корпоративних інтересів [351]. О. І. Олексюк наголошує на максимально можливій сукупності явних та прихованих альтернатив розвитку підприємства у певному середовищі з урахуванням сукупності обмежень [259]. О. І. Репіна розглядає підприємницький потенціал як сукупність ресурсів, компетентностей керівників, спеціалістів та інших груп кадрів щодо реалізації місії підприємства і забезпечення його розвитку [296].

Подібно до вищенаданого трактування потенціалу, Ю. А. Дорошенко, Е. В. Лапін визначають потенціал підприємства як спроможність максимально задовольняти потреби споживачів та інтереси держави при оптимальному використанні ресурсів [133; 197]. Як інструментарій прийняття управлінських рішень в стратегічному розрізі в забезпечення розвитку підприємства та формування програми дії потенціал підприємства розглядає Є. В. Лапін. В. В. Росоха розглядає потенціал як сукупність ресурсів і можливостей, де останні розкриваються через ресурси, їх структуру та вміння раціонально використовувати територіальні особливості, природні умови тощо, що в цілому визначає виробничу і комерційну спроможність суб'єкта господарювання [300]. На взаємозв'язку ресурсів і здатностей забезпечувати функціонування основним бізнес-процесами у відповідних умовах ризику для отримання економічних вигід наголошує і Л. В. Скоробогата [319].

Узагальнення існуючих підходів з точки зору еволюції представлено в роботі Н. І. Антощишина [15]. Автором виокремлено найбільш часто використовувані ключові слова, які характеризують поняття «потенціал підприємства». Цілком очевидно, що фактично всі дослідники виокремлюють ресурси. Значно рідше наголошують на можливостях підприємства. В меншій мірі виокремлюють здібності персоналу та здатності підприємства. Максимально можливий обсяг випуску продукції, запаси та резерви, а також взаємоузгодження з ринковими умовами формування конкретної програми дій згаданий лише в трьох роботах. На можливості взаємодії із зовнішнім середовищем наголошує лише один автор.

На основі наведених визначень варто зауважити, що одним з найбільш розповсюджених підходів до розуміння потенціалу підприємства є ресурсний, що передбачає його розгляд як сукупність необхідних для функціонування системи ресурсів. За класифікацією ресурсів здійснюється виокремлення його складових [20; 159]. Наступний підхід визначається як функціональний чи об'єктивний, в рамках якого виокремлюються структуротворні елементи за видами діяльності, які в свою чергу розподіляються на основні та допоміжні. Потенціал розглядається як сукупність можливостей забезпечувати свою діяльність. Виходячи з даного розподілу формуються види потенціалу. За змішаним підходом використовують декілька критеріїв поділу структури на елементи, де поєднано ресурси та функції. Також виокремлюють об'єктні та суб'єктні складові, де перші пов'язані з матеріально-речовиною та особовою формою потенціалу (інноваційний, виробничий, фінансовий тощо), а другі пов'язані із суспільною формою їх виявлення, не споживаються безпосередньо в процесі відтворення, виступаючи загальногосподарськими чинниками раціонального споживання об'єктних складових (науково-технічний, управлінський, маркетинговий тощо). Питання віднесення до перших двох груп таких потенціалів як трудовий, інфраструктурний та інформаційний залишається невирішеним [169; 351].

Крім зазначених заходів виокремлюють результативний, представниками якого є Краснокутська Н. С., Марушков Р. В., Гавва В. Н., Божко Е. А., в рамках якого він розглядається як сукупність потенційних можливостей та ключових компетенцій, що забезпечують стратегічний напрям розвитку підприємства для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [107].

Цільовий підхід відрізняється значенням потенціалу як поєднанням ресурсів і можливостей їх ефективного використання в процесі досягнення цілей. В рамках конкурентного підходу передбачається розуміння потенціалу як джерела конкурентних переваг, які будуть обумовлювати розвиток підприємства в майбутньому при існуючому наборі ресурсів. Стратегічний

підхід відрізняється від цільового орієнтацією на досягнення стратегічних цілей [287].

Таким чином, на основі проведеного узагальнення сутності поняття «потенціал» та беручи до уваги представлені визначення змісту «потенціал підприємства» визначимо особливості потенціалу підприємства. Перш за все, це сукупність ресурсів підприємства, як вже було зазначено, які використовуються на вході для отримання бажаного виходу як у формі наявних, так і потенційних – тих, які підприємство може придбати для виготовлення іншої продукції або вдосконалення існуючої. Якщо ресурси стосуються лише входу в діяльності підприємства, то вихід залежить від безпосереднього його внутрішнього середовища, що дозволяє погодитися із важливістю таких понять як структура, організаційні можливості, здатності, засоби. Фактично останні пов'язані з уречевленим використанням ресурсів. Класичне розуміння засобів виробництва передбачає розуміння ресурсів, які використані для подальшого залучення в діяльність для подальшого виробництва. Саме засоби виробництва як форма основного капіталу виступають основними стримуючими чинниками, які не дозволяють впроваджувати нововведення та є обмеженням щодо потужності потенціалу. Здібності переважно властиві персоналу, які найчастіше виступають джерелами нововведень, впровадження вдосконалень та перегляду існуючих технологій. Ця складова оцінена в найменшій мірі, але саме використання інтелектуального та соціального капіталу, носієм якого є персонал, дозволяє забезпечити найбільше зростання доданої вартості, конкурентних переваг та успішності підприємства на ринку в цілому. Щодо резервів, то варто зауважити на їх особливій ролі в потенціалу. Вони властиві всім складових потенціалу – переважно незадіяними можливостям, шляхам використання можливостей та здібностей. Отже саме резерв – як невикористана потужність характерна потенціалу та часто визначає кількісно його розмір. Всі аспекти взаємозв'язку потенціалу із зовнішнім середовищем властиві йому в той же мірі, що і підприємству як системі в цілому. Отже, задоволення потреб

споживачів, як і інших цілей підприємства, відносить до однієї із основних функцій підприємства, де потенціал відіграє роль того чинника, який має виступати основою для визначення вірогідності успішності реалізації даної функції. Натомість успішність реалізації залежить саме від спроможності ефективно поєднувати елементи потенціалу та їх використовувати, що дозволяє розглядати структуру не як елемент потенціалу, а як засіб його ефективного використання.

Внаслідок вище наданого, конфігурація ресурсів, можливостей, здатностей, здібностей, засобів та резервів становить сутність потенціалу підприємства як умовно-фактичної величини, яка дозволяє визначити вірогідні обсяги зростання суб'єкта господарювання та дозволяє оцінити можливу ступінь досягнення поставлених цілей.

В продовження проведеного дослідження розглянемо існуючі визначення «стратегічного потенціалу підприємства». Більшість дослідників погоджуються із необхідністю включення ресурсів до його розуміння, але його направлення має більш глобальну орієнтацію. Як зазначає Р. В. Фещур, він сформований відповідно до цілей підприємства та призначений для передбачення змін у зовнішньому середовищі та готовності реагувати на них [353]. Подібної точки зору дотримується і Р. М. Грант, який відповідно типу змін наголошує на необхідності виділення різних здатності реагування на них і відповідно потенціал стратегічних змін характеризує здатність підприємства реагувати на зміни у зовнішньому середовищі через виконання стратегічних завдань [105].

Ю. Гапон розглядає потенціал стратегічних змін як їх характеристику через три складові: можливості для реалізації цілей розвитку, вибір певної стратегії, отримання перспективних можливостей їх реалізації. Автор розглядає потенціал змін та формування його інструментарію за структурними складовими процесів їх реалізації; предметною галуззю впровадження змін (товари й послуги, культура, технології, стратегія і структура); цілям розвитку та критеріями їх досягнення, стратегіями змін, методологічним

інструментарієм (способи, моделі, методи, заходи). [93, с. 27]. «Форма потенціалу стратегічних змін визначається стратегічною метою підприємства, а її зміст – стратегічними задачами» [93, с. 36].

Так, В. Д. Маркова розуміє його «як сукупність ресурсів і можливостей, включаючи здібності, для розробки і реалізації стратегії підприємства» [223]; О. В. Березін також його бачить як ресурси, «необхідні для виживання в конкурентному середовищі в майбутньому» [24]; О. А. Сущенко – як сукупність ресурсів і резервів, використання яких дозволяє реалізовувати потенційні можливості, структуровані за стратегічними напрямками розвитку [336]; В. А. Гросул – як конкурентні переваги [113]; М. Кібук – як сукупність передумов, представлених ресурсами, можливостями, компетентностями тощо, наявних і потенційних, необхідних для реалізації стратегії [164]; а Г. В. Клейнер – як можливості для досягнення стратегічних цілей [168]; О. О. Колесніков – як здатність перетворення ресурсів для досягнення мети на основі стратегії, що одночасно виражає можливості та спроможність підприємства задовольняти потреби ринку [173]. Для забезпечення ефективності діяльності підприємства стратегічний потенціал розглядають А. О. Азарова та О. В. Антонюк, зміст якого автори розглядають крізь сукупність реальних можливостей, реалізованих та нереалізованих, і навичок персоналу до його використання [5].

Беручи до уваги чисельність існуючих визначень досліджуваної ознаки варто представити узагальнення таким чином (табл. 3.1).

В роботі І. С. Левік [200] здійснено узагальнення підходів до трактування стратегічного потенціалу, де автор виокремлює ресурсний, структурно-функціональний, цільовий та конкурентний. Найбільш поширеними є ресурсний і цільовий. Як бачимо, більшість дослідників, як і відносно двох попередніх дефініцій, вирішальними вважають наявні ресурси для забезпечення досягнення цілей підприємства. В меншій мірі автори наголошують на умовах зовнішнього середовища, на компетенціях підприємства та можливостях. Враховуючи особливість стратегічного

Таким чином, узагальнюючи дослідження поняття «потенціал», «потенціал підприємства» та «стратегічний потенціал підприємства» варто зазначити, що принципова різниця розглянутих дефініцій полягає в предметній сфері. Якщо потенціал підприємства характеризує його і виступає однією із його ключових категорій-визначень, то стратегічний потенціал відноситься до окремої сфери діяльності підприємства, яка стосується здатності залишатися конкурентоспроможними в довготривалій перспективі, що підтверджує важливість створення конкурентних переваг використовуючи даний потенціал. Варто звернути увагу на взаємозв'язок між резервом і можливостями. Якщо мова йде про можливості зовнішнього середовища, то їх характер виступає переважно різного роду невизначеностями, які можуть мати позитивний вплив на підприємство в разі узгодження політики управління підприємством та цими зовнішніми чинниками. З іншого боку, здатність приймати ефективні управлінські рішення та використовувати зовнішні можливості відноситься до здібностей персоналу або здатностей підприємства – інших складових стратегічного потенціалу підприємства. Отже, безпосередньо зовнішні можливості не доцільно відносити до потенціалу підприємства, так як він є характеристикою його як системи, а не його зв'язків із зовнішнім середовищем. Якщо мова йде про внутрішні можливості, то вони стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей або здібностей персоналу. Таким чином, для характеристики стратегічного потенціалу підприємства доцільно наголошувати на резервах, які і відображають невикористані внутрішні можливості.

Важливість умов зовнішнього середовища актуальна саме для цього виду потенціалу, адже стратегія, як відомо, повинна відображати напрям побудови взаємодії підприємства із оточенням у відповідних умовах конкуренції. З іншого боку, ці умови виступають лише орієнтиром напрямів використання стратегічного потенціалу, а його зміст обумовлюється структурою наявних і потенційних ресурсів, виробничих та організаційних засобів, компетенції підприємства як сукупності динамічних здатностей,

здібностей персоналу та невикористаних резервів. Досягнення стратегічних цілей варто розглядати як управлінський намір використання стратегічного потенціалу, а в розрізі управління стратегічними змінами в якості цілей варто розуміти бажаний майбутній стан підприємства внаслідок реалізації останніх. Таким чином, включення цілей до змісту стратегічного потенціалу підприємства є недоречним. Зміст стратегічного потенціалу підприємства є критичним в управлінні стратегічними змінами в розрізі оцінювання спроможності досягнення бажаного стану в результаті впровадження цих змін, що вимагає розробки методичного підходу до його оцінювання, безпосереднього проведення оцінювання за визначеною структурою та формулювання висновків.

Головним завданням дослідження стратегічного потенціалу підприємства є визначення його рівня для розробки напрямів управління ним з метою досягнення завдань стратегічних змін. Це вимагає аналізу його структури, розробки методу проведення оцінювання, обґрунтування сукупності якісний чи кількісний показників, вибору об'єктів оцінки та формулювання висновків. Варто зауважити, що більшість дослідників оцінку потенціалу безпосередньо пов'язують з його структурою.

Одностайності в розумінні структури стратегічного потенціалу серед дослідників немає. В роботі Т. М. Кібук [164] структура потенціалу представлена трьома рівнями, де зовнішній включає потенціал споживачів, постачальників, посередників, інших партнерів і конкурентний; а внутрішній об'єднує виробничий, інноваційний, трудовий, маркетинговий та фінансовий. Відповідно складові внутрішнього потенціалу другого рівня діляться на елементи третього: науково-технічний, основних фондів, оборотних фондів, управлінський, логістичний, інформаційний та інвестиційний.

Подібна модель потенціалу надана і в роботі С. Б. Алексеєва [8], де автор внутрішній потенціал розподіляє на суб'єктну та об'єктну складові: перша включає управлінській, організаційний, кадровий і маркетинговий, а друга – торговий, трудовий, фінансовий та інноваційний. Також автор виокремлює

зовнішній мікропотенціал підприємства, ідентичний за складовими Т. М. Кібук і зовнішній макропотенціал підприємства, представлений економічними, політико-правовими, географічними, культурно-демографічними, технологічними й екологічними можливостями. Дві останні складові автор об'єднує в зовнішній стратегічний потенціал підприємства.

В роботі І. П. Отенко та О. С. Даневич [265] ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства включають: стратегічну позицію підприємства (імідж, репутацію, місце в галузі та соціальну відповідальність); управлінську компетентність відносно прийняття та реалізації стратегічних рішень, а також стратегічні знання; організаційну гнучкість та здатність до забезпечення виробничої-технологічної ефективності (реалізація функцій, основних і допоміжних процесів шляхом використання ресурсів). Де стратегічна позиція відображає зовнішнє середовище, а управлінська компетентність знаходиться на перетині внутрішнього та зовнішнього. Внутрішнє середовище відображено двома іншими складовими.

О. А. Сохацька та О. М. Пробоїв [326] пропонують його структуру як складову трьох елементів: виробничого, який розраховується виходячи із обсягу реалізованої продукції та виробничих потужностей; управлінського, який об'єднує інформаційне забезпечення, продуктивність людського капіталу та готовність до змін; ринкового, який відображає приріст реалізованої продукції в залежності від споживчого попиту та ринкової частки. Відповідно оцінювання комплексного стратегічного потенціалу розглядається як сума добутків зазначених елементів на коефіцієнти їх вагомості для кожної складової на власному рівні.

В. Й. Биця [26] пропонує оцінку стратегічного потенціалу за моделлю, яка є функціональною залежністю: рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства – функція від рівня розвитку стратегічних ресурсів, можливості їх залучення та відповідності структури, динаміки та освоєння стратегічних ресурсів стратегічній меті. Рівень розвитку стратегічних ресурсів виступає функцією від ефективності їх використання, а відповідність стратегічній меті

– як функція від оцінки конкурентної значущості стратегічних ресурсів і достатності для реалізації стратегії розвитку. До стратегічних ресурсів автор відносить матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні, науково-технічні та маркетингові.

В роботі Л. П. Артеменко й О. І. Фурсік [16] стратегічний потенціал розглядається як сукупність локальних за видами ресурсів, що дозволяє виділяти виробничий, ресурсно-сировинний, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний, експортний та резерви підприємства. Методика оцінювання передбачає визначення ваги кожного із потенціалів та оцінювання за бальною шкалою із розрахунком зваженого значення.

І. С. Левік [200] визначає структуру стратегічного потенціалу ресурси, компетенції і можливості, які становлять його ядро, а безпосередньо складовими визначає маркетинговий, фінансовий, виробничий, інноваційний, кадровий і організаційно-управлінський, де кожному відповідає відповідно конкурентна перевага в середовищі безпосереднього впливу, яке знаходиться в середовищі опосередкованого впливу.

В роботі О. О. Колеснікова [173] представлено методичний підхід до кількісного оцінювання стратегічного потенціалу на основі виокремлення його чотирьох елементів: загальне управління, маркетинговий, інноваційний і виробничий – шляхом визначення забезпеченості кожного з цих елементів ресурсами: кадровими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційно-технологічними. На перетині цих складових автор пропонує показники оцінки забезпеченості ресурсами. Безпосереднє оцінювання здійснюється за вагомістю показників і їх рівнем шляхом розрахунку інтегрального показника.

Крім вищезгаданих робіт ще в окремих дослідженнях автори розглядають структуру стратегічного потенціалу. Незважаючи на різноманітність підходів більшість із авторів визначають його як сукупність локальних потенціалів як в рамках зовнішнього так і в рамках внутрішнього.

Для узагальнення представимо існуючі локальні потенціали з точки зору авторів таким чином (табл. 3.2). На основі проведеного узагальнення варто представити власне бачення структури стратегічного потенціалу.

Таблиця 3.2

Узагальнення підходів до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства

Автор	Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа	І. П. Отенко, Л. М. Маляр, Г. Л. Іващенко	І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко	Л. Ю. Гордієнко, Є. В. Швець	Т. М. Кібук	О. А. Сохацька та О. М. Пробоїв	В. Й. Бийця	Л. П. Артеменко, О. І. Фурсік	І. С. Левік	О. О. Колесніков
	Тип локального потенціалу									
<i>Внутрішній</i>										
Виробничий	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Фінансовий	+	+	+	+			+	+	+	+
Трудовий, кадровий (людський)	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Маркетинговий	+	+	+	+			+	+	+	+
Інноваційний	+	+	+	+			+	+	+	+
Інформаційний		+	+	+	+	+	+	+		+
Інвестиційний			+	+	+			+		
Організаційно-управлінський	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Ресурсний (сировинний)		+	+	+	+		+	+	+	
Мотиваційний		+								
Комунікаційний		+		+						
Інфраструктурний			+	+				+		
Екологічний			+					+		
Технічний				+	+		+			+
Технологічний				+			+			+
Інтелектуальний				+						
Логістичний					+					
Резерви підприємства								+		
<i>Зовнішній</i>										
Ринковий				+		+				
Експортний				+				+		
Споживачів					+					
Постачальників					+					
Посередників					+					
Інших партнерів					+					
Конкурентний					+					

Варто погодитися з тим, що він включає сукупність локальних потенціалів. Як було розглянуто вище, потенціал об'єднує складові, які мають відноситися до внутрішнього середовища. Натомість елементи зовнішнього потенціалу варто розглядати з точки зору доступності можливих найважливіших ресурсів для діяльності підприємства. Цей підхід близький до розуміння О. О. Колеснікова – де поєднані потенціали та ресурси, але якщо автор визначав забезпеченість потенціалів ресурсами, то з нашої точки зору, оцінювання потенціалу в забезпечення успішності стратегічних змін повинно розглядатися з точки зору ефективності його використання, а можливість залучення варто розглядати відносно доступності ресурсів у зовнішньому середовищі. Таким чином, фактично саме оцінювання передбачає виокремлення внутрішньої структури стратегічного потенціалу підприємства на окремі локальні, кожен з яких має бути представлений відповідною множиною кількісних показників, що має здійснюватися паралельно із визначенням доступності ресурсів за їх типами у зовнішньому середовищі для підприємств досліджуваної галузі сільськогосподарського машинобудування України. Аналіз доступності ресурсів зовнішнього середовища варто здійснювати, базуючись на якісних методах оцінювання стратегічного потенціалу, серед яких варто виокремити такі. Методи портфельного аналізу або матричні включають матрицю Бостонської консалтингової групи, консультаційної групи «Артур Д. Літл», матриця ризиків, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, екран бізнесу General Electric (McKinsey), модель VRIO, PEST-аналіз, матриця Shell (DPM), ADL, 64 стратегіями Тарасенка (Ладонько, дисер гапон). Частина з цих методів зорієнтована на аналіз впливу чинників зовнішнього середовища у взаємозв'язку із внутрішнім (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Space). В рамках нашого дослідження аналіз впливу чинників зовнішнього середовища розглядається як окреме положення концепції управління стратегічними змінами і їх вплив стосується потенціалу в тій же мірі як і підприємства як системи в цілому

Окремі з методів орієнтовані на визначення конкурентного статусу підприємства, що корелює із розумінням стратегічного потенціалу як наявності стійких конкурентних переваг – 5 сил конкуренції Портера, БКГ, McKinsey, Shell. Це відображає складову аналізу впливу зовнішнього середовища безпосереднього впливу, яка дозволяє визначити положення підприємства в галузі, стадії життєвого циклу галузі та можливі перспективи зростання. Для оцінювання «перспективної» складовою стратегічного потенціалу найбільш доцільним є саме оцінювання доступу до найважливіших ресурсів, серед яких ми виділяємо фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-сировинні, технічні та технологічні. Оцінювання доступу до цих ресурсів варто проводити для всіх досліджуваних підприємств через подібність галузі їх функціонування. Натомість визначення рівня стратегічного потенціалу кожного підприємства вимагає індивідуального розрахунку сукупності показників за обраний період аналізу.

Останнім питанням залишається обґрунтування сукупності локальних потенціалів в структурі стратегічного потенціалу. Виходячи з даних табл. автори досить однотайні відносно окремих їх видів. Майже всі виокремлюють виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний та організаційно-управлінський. Відносна інших варто зазначити, що вони частково повторюються в попередніх. Мотиваційний потенціал достатньо враховувати в рамках трудового або людського, як і комунікаційний. Інвестиції доцільно розглядати в рамках фінансової підсистеми діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати ці два локальні потенціали. Особливої уваги вимагає інфраструктурний потенціал через відсутність чіткого розуміння його змісту. За традиційним розумінням інфраструктури такий потенціал властивий в більшій мірі зовнішньому середовищу, але його можна використовувати як елемент підсистеми забезпечення основної діяльності в рамках виробничого. Подібну властивість має і екологічний потенціал, який як внутрішній варто розглядати лише відносно підприємств галузі сільського господарства. Зміст

логістичного потенціалу близький до інфраструктурного, що також дозволяє об'єднати його в структуру загальновиробничого. Особливості інтелектуального потенціалу полягає в його взаємозв'язку із персоналом, що включено до трудового або людського потенціалу, а в матеріалізованій формі набуває вигляду об'єктів інтелектуальної власності, база знань тощо, що частково входить до організаційно-управлінського потенціалу, технічного чи технологічного, які завдяки виокремленню інноваційного, доцільно об'єднати в один.

Таким чином, на основі проведеного дослідження нами запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який полягає з його декомпозиції на локальні потенціали, представлені такими: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний. Зовнішню складову потенціалу доцільно оцінювати виходячи із можливості залучення в діяльність підприємства сукупності найбільш важливих ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних, матеріально-сировинних, технічних і технологічних. Оцінка локальних потенціалів має здійснюватися з використанням сукупностей кількісних показників, які їх яких відображають, а можливість залучення додаткових ресурсів і зовнішнього середовища з використанням якісних методів. Поєднання отриманих результатів дозволяє повноцінно обґрунтовувати спроможність реалізації намірів стратегічних змін.

3.2. Аналіз рівня стратегічного потенціалу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування

Розглянута структура стратегічного потенціалу підприємства відіграє вирішальну роль у визначенні його спроможності реалізувати стратегічні

зміни. Це обумовлює потребу у отриманні кількісної оцінки його складових для обраних об'єктів аналізу. Більшість підходів до оцінювання передбачають обґрунтування множини кількісних індикаторів, які за своїм змістом відображають сутність елементів потенціалу. Цей підхід є достатньо обґрунтованим для отримання об'єктивних оцінок рівня стратегічного потенціалу на підприємствах. На відміну від експертних оцінок кількісні дають не потребують додаткової верифікації отриманих результатів, забезпечуючи таким чином належний рівень отриманих результатів.

Для аналізу стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств було обрано 9 складових, кожна з яких характеризується певною множиною показників (табл. 3.3), що були відібрані на основі джерел [2; 87; 112; 155; 201; 222; 231; 243; 245; 260; 274; 282; 309].

Таблиця 3.3

Система показників оцінювання стратегічного потенціалу

Назва складової	Показники, які відображають складову
Фінансовий потенціал	коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, приріст рентабельності підприємства, темп приросту валового доходу, середній темп приросту рентабельності продукції, питома вага інвестицій в активах, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу
Ресурсно-сировинний потенціал	коефіцієнт оборотності капіталу, питома вага обігових коштів у сфері виробництва на створення однієї грошової одиниці реалізованої продукції, питома вага виробничих запасів в оборотних активах, коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами, коефіцієнт забезпеченості запасами, середній темп зниження витрат виробництва, середній темп приросту матеріаловіддачі, питома вага матеріальних витрат в операційних витратах, оборотність кредиторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості
Виробничий потенціал	коефіцієнт відновлення основних фондів, коефіцієнт реальної вартості майна, коефіцієнт реальної вартості основних засобів в майні, приріст рентабельності власного капіталу підприємств, рентабельність фондів, коефіцієнт автоматизації виробництва, коефіцієнт придатності основних фондів, фондівіддача, матеріалоемність

Назва складової	Показники, які відображають складову
Інноваційний потенціал	питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі, питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі, частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, кількість впроваджених нових технологічних процесів, кількість впроваджених маловідходних та ресурсощадних процесів, кількість найменувань освоєних інноваційних видів продукції, питома вага витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства, коефіцієнт раціоналізаторства, питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації
Трудовий потенціал	продуктивність праці, рентабельність праці персоналу, питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції, питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами, частка оплати праці у операційних витратах, питома вага коштів на підвищення кваліфікації у сукупних витратах, коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт автоматизації праці, частка працівників, які мають вищу освіту, показник добавленої вартості продукції за 1 виробничий час, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, рівень соціальної забезпеченості працівників
Інформаційний потенціал	коефіцієнт доступності управлінської інформації, коефіцієнт доступності інформаційних технологій, наявність та вид корпоративного сайту підприємства, забезпеченість підприємства комп'ютерними програмами, коефіцієнт доступності комунікацій, ступінь стійкості інформаційних систем підприємства до нових інформаційних шумів, інформаційна грамотність персоналу
Маркетинговий потенціал	частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства, частка ринку, частка нової продукції у загальному асортименті продукції підприємства, частка клієнтів, що звернулися повторно, питома вага витрат на збут у загальних витратах, динаміка продажів продукції, рентабельність продаж
Організаційно-управлінський потенціал	питома вага адміністративних витрат у загальних витратах, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт укомплектованості кадрами, рівень забезпеченості підприємства кадрами, коефіцієнт дублювання функцій працівників, рівень організації робочих місць, коефіцієнт плинності кадрів, питома вага витрат на управління у повній собівартості продукції, забезпеченість підприємства персональними комп'ютерами
Техніко-технологічний	коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів, частка нематеріальних активів у загальній сумі активів, коефіцієнт використання розробок, коефіцієнт придатності нематеріальних активів, технічна озброєність праці, кількість найменувань освоєних нових видів техніки, питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальної вартості необоротних активів, частка НМА на одного працівника

Інформаційна база для проведення розрахунків була сформована на основі оприлюдненої звітності таких підприємств, як ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «Завод

ім. Фрунзе», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Чортківський завод «Агромаш», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Хмільниксільмаш», ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» та ПАТ «Рівнесільмаш».

Через різну розмірність первинних показників перед оцінюванням було проведено стандартизацію даних за формулою (3.1)

$$n_{ijk} = \frac{T_{ijk} - T_{ij(\min)}}{T_{ijk} - T_{ij(\max)}} \quad (3.1)$$

де, n_{ijk} – нормоване значення j -го показника i -ї групи для k -го підприємства ($k = 1 \dots l$);

T_{ijk} – значення j -го показника i -ї групи для k -го підприємства;

$T_{ij(\max)}$ – максимальне значення j -го показника i -ї групи серед порівнюваних підприємств;

$T_{ij(\min)}$ – мінімальне значення j -го показника i -ї групи серед порівнюваних підприємств.

Інтегральні показники були визначені за допомогою формули середньої арифметичної (3.2).

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i \quad (3.2)$$

Використовуючи шкалу Харрінгтона на основі результатів аналізу було визначено 5 діапазонів, які відображають рівні складових стратегічного

потенціалу: дуже низький – (0– 0,2]; низький – (0,2– 0,4]; середній – (0,4– 0,6]; високий – (0,6– 0,8]; дуже високий – (0,8– 1].

У результаті розрахунків були отримані наступні значення складових стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств (табл. 3.4–3.12).

Таблиця 3.4

Інтегральне оцінювання рівня фінансового потенціалу досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,444	0,573	0,638	0,546	0,299	0,437	0,578
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,411	0,471	0,436	0,497	0,278	0,402	0,494
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,442	0,532	0,494	0,637	0,323	0,462	0,627
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,580	0,585	0,478	0,505	0,358	0,469	0,535
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,546	0,593	0,503	0,673	0,398	0,501	0,631
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,649	0,540	0,378	0,630	0,294	0,497	0,639
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,458	0,430	0,413	0,539	0,266	0,426	0,615
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,510	0,520	0,626	0,640	0,367	0,463	0,575
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,552	0,672	0,379	0,474	0,283	0,322	0,465
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,477	0,558	0,470	0,664	0,589	0,566	0,673
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,550	0,575	0,553	0,638	0,327	0,478	0,632
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,492	0,514	0,467	0,517	0,327	0,543	0,640
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,492	0,576	0,603	0,688	0,412	0,593	0,726
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,429	0,520	0,481	0,648	0,413	0,487	0,716
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,444	0,487	0,439	0,603	0,256	0,523	0,663

У процесі аналізу динаміки фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств було виявлено, що для більшості з них інтегральна оцінка характеризувалася переважно середнім рівнем, зокрема простежується тенденція зростання рівня складової до 2015 року, а вже у 2016 році має місце негативна тенденція до його зниження. У 2018 році відбулося

покращення ситуації: для всіх підприємств рівень фінансового потенціалу сягнув середнього або високого рівня.

Аналіз ресурсно-сировинного потенціалу дозволив визначити таке (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Інтегральне оцінювання рівня ресурсно-сировинного потенціалу
досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.**

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,444	0,573	0,638	0,546	0,299	0,437	0,578
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,411	0,471	0,436	0,497	0,278	0,402	0,494
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,442	0,532	0,494	0,637	0,323	0,462	0,627
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,580	0,585	0,478	0,505	0,358	0,469	0,535
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,546	0,593	0,503	0,673	0,398	0,501	0,631
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,649	0,540	0,378	0,630	0,294	0,497	0,639
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,458	0,430	0,413	0,539	0,266	0,426	0,615
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,510	0,520	0,626	0,640	0,367	0,463	0,575
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,552	0,672	0,379	0,474	0,283	0,322	0,465
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,477	0,558	0,470	0,664	0,589	0,566	0,673
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,550	0,575	0,553	0,638	0,327	0,478	0,632
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,492	0,514	0,467	0,517	0,327	0,543	0,640
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,492	0,576	0,603	0,688	0,412	0,593	0,726
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,429	0,520	0,481	0,648	0,413	0,487	0,716
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,444	0,487	0,439	0,603	0,256	0,523	0,663

Серед досліджуваних підприємств найнижчий рівень фінансового потенціалу мали наступні підприємства: ПАТ «Харківський тракторний завод» у 2012, 2013 та 2018 роках (0,411, 0,471 та 0,494 відповідно), ПАТ «Завод агротехнічних машин» у 2014 році (0,378), ВАТ «Коломиясільмаш» у 2015 та 2017 роках (0,474 та 0,322). Найвищий рівень фінансової складової був отриманий ПАТ «Завод агротехнічних

машин» у 2012 році, який склав 0,649, ВАТ «Коломиясільмаш» у 2013 році – 0,672, ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») у 2014 році – 0,638, ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь» у 2015 році – 0,673, ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» у 2016 році – 0,589 та ПАТ «Цибулівсільмаш» у 2017 та 2018 роках – 0,593 та 0,726 відповідно. Для досліджуваних підприємств за весь період остання оцінка є найвищою серед усіх.

Враховуючи рівень фінансового потенціалу досліджуваних підприємств, приблизно така ж ситуація склалася і з даною складовою: переважна більшість підприємств характеризується низьким або середнім рівнем оцінки. Найнижчий рівень інтегральної оцінки був зафіксований у наступних підприємств: ПАТ «Харківський тракторний завод» у 2012 році мав показник на рівні 0,403 та у 2013 році – 0,446, ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» у 2014 році – 0,214, у 2015 році – 0,220 та у 2017 році – 0,269, ВАТ «Коломиясільмаш» у 2016 році – 0,253 та ПАТ «Рівнесільмаш» у 2018 році – 0,169. Найвищі інтегральні оцінки ресурсно-сировинної складової за досліджуваний період характерні для ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш» у 2012 році – 0,624, ВАТ «Коломиясільмаш» у 2013 році – 0,634, ПАТ «Цибулівсільмаш» у 2014 році – 0,747, ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» у 2015 році – 0,691, ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» у 2017 та 2018 роках – 0,684 та 0,707 відповідно.

Стан виробничого потенціалу протягом 2012-2018 рр. характеризується також переважно низьким і середнім рівнем (табл. 3.6). Аналізуючи загальну тенденцією, варто відзначити її неоднорідність. Так у 2012 році найнижчий рівень був на ПАТ «Харківський тракторний завод» – 0,361, у 2013 році на ПАТ «Рівнесільмаш» – 0,366, у 2014 році на ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» – 0,289, у 2015, 2016 та 2017 році на ПАТ «Хмільниксільмаш» – 0,438, 0,407 та 0,194, у 2016 році на ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш» – 0,389.

Інтегральне оцінювання рівня виробничого потенціалу досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,392	0,468	0,767	0,639	0,505	0,594	0,442
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,361	0,400	0,624	0,706	0,489	0,599	0,508
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,424	0,435	0,542	0,711	0,507	0,615	0,477
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,574	0,526	0,451	0,491	0,389	0,453	0,563
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,487	0,493	0,481	0,616	0,457	0,524	0,397
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,463	0,467	0,400	0,623	0,443	0,555	0,463
ПАТ «Одеський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,462	0,439	0,289	0,475	0,519	0,443	0,471
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,517	0,453	0,393	0,508	0,402	0,472	0,497
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,502	0,609	0,323	0,691	0,472	0,631	0,592
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,411	0,442	0,369	0,584	0,537	0,458	0,415
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,484	0,462	0,395	0,595	0,458	0,550	0,422
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,440	0,411	0,377	0,438	0,422	0,407	0,194
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,433	0,460	0,424	0,544	0,442	0,467	0,408
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,467	0,493	0,451	0,643	0,530	0,642	0,501
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,382	0,366	0,433	0,612	0,485	0,583	0,487

Найвищий рівень виробничої складової характерний для таких підприємств як: ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» у 2012 році (0,574), ВАТ «Коломиясільмаш» у 2013 та 2018 році (0,609 та 0,592 відповідно), у ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») у 2014 році (0,767), ПАТ «Завод ім. Фрунзе» у 2015 році (0,711), ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» у 2016 році (0,537), ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» у 2017 році (0,642).

Результати аналізу інноваційного потенціалу свідчать про негативні тенденції (табл. 3.7).

**Інтегральне оцінювання рівня інноваційного потенціалу
досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.**

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,388	0,463	0,838	0,643	0,777	0,770	0,621
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,386	0,407	0,992	0,992	0,992	0,992	0,481
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,413	0,428	0,792	0,994	0,994	0,781	0,783
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,574	0,531	0,314	0,308	0,321	0,209	0,237
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,491	0,506	0,410	0,482	0,644	0,496	0,540
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,415	0,445	0,679	0,679	0,679	0,679	0,467
ПАТ «Одеський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,432	0,409	0,139	0,151	0,133	0,133	0,139
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,538	0,466	0,473	0,572	0,601	0,418	0,377
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,494	0,566	0,400	0,296	0,400	0,289	0,225
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,474	0,506	0,361	0,361	0,361	0,361	0,378
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,485	0,467	0,311	0,256	0,256	0,256	0,202
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,432	0,400	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,445	0,454	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,510	0,514	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,404	0,360	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Так на підприємствах ПАТ «Хмільниксільмаш», ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» та ПАТ «Рівнесільмаш» дана складова протягом останнього часу відсутня, проте на таких підприємства, як ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Харківський тракторний завод» та ПАТ «Завод ім. Фрунзе» рівень інноваційного потенціалу достатньо високий. Для ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») найвищий рівень показника був у 2014 році – 0,838, після чого мав хвилеподібну тенденцію і у 2018 році склав 0,621. ПАТ «Харківський тракторний завод» у період 2014– 2017 років мав високий рівень складової – більше, ніж 0,9, але у 2018 році відбулося різке

зниження майже уполовину о рівня 0,481. На ПАТ «Завод ім. Фрунзе» найвищий рівень інноваційного потенціалу спостерігався у 2015–2016 роках – 0,99.

Рівень трудового потенціалу досліджуваних підприємств свідчить про серйозні проблеми в процесі управління у даній сфері, що негативно впливає на стратегічний потенціал досліджуваних підприємств (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Інтегральне оцінювання рівня трудового потенціалу досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,392	0,457	0,519	0,639	0,603	0,588	0,559
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,385	0,376	0,513	0,506	0,511	0,575	0,541
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,415	0,425	0,734	0,803	0,732	0,743	0,774
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,576	0,501	0,232	0,279	0,260	0,302	0,297
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,505	0,518	0,544	0,371	0,402	0,413	0,370
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,332	0,420	0,394	0,415	0,375	0,405	0,360
ПАТ «Одеський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,408	0,344	0,294	0,348	0,322	0,274	0,246
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,549	0,464	0,371	0,406	0,392	0,393	0,348
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,494	0,534	0,421	0,408	0,360	0,265	0,248
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,486	0,513	0,303	0,392	0,329	0,351	0,300
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,505	0,486	0,281	0,282	0,287	0,294	0,265
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,437	0,392	0,161	0,218	0,316	0,335	0,294
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,456	0,465	0,135	0,156	0,026	0,026	0,026
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,551	0,554	0,234	0,264	0,234	0,279	0,091
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,402	0,311	0,166	0,176	0,170	0,265	0,216

Майже усі досліджувані підприємства характеризують дуже низьким або низьким рівнем виробничої складової стратегічного потенціалу, при чому по кожному із підприємств прослідковується певна тенденція. Єдиним підприємством серед досліджуваних з високим рівнем трудового потенціалу є

ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Протягом 2014– 2018 років дане підприємств характеризувалося високим рівнем інтегральної оцінки (0,734 у 2014 році, 0,803 у 2015 році, 0,732 у 2016 році, 0,743 у 2017 році та 0,774 у 2018 році). Найнижчий рівень трудового потенціалу характерний для ПАТ «Цибулів-сільмаш», показники якого не переважали 0,16 (0,135 у 2014 році, 0,156 у 2015 році, 0,026 протягом 2016– 2018 років). Середнім рівнем характеризувалися такі підприємства, як ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») та ПАТ «Харківський тракторний завод» у діапазоні значень від 0,5 до 0,7.

Аналіз інформаційного потенціалу підприємств надано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Інтегральне оцінювання рівня інформаційного потенціалу
досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.**

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,474	0,538	0,912	0,912	0,782	0,772	0,912
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,470	0,462	0,945	0,945	0,945	0,947	0,945
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,505	0,507	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,671	0,598	0,418	0,487	0,418	0,464	0,487
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,587	0,599	0,597	0,697	0,597	0,647	0,697
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,331	0,476	0,590	0,688	0,590	0,688	0,688
ПАТ «Одеський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,452	0,385	0,288	0,335	0,288	0,335	0,335
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,656	0,561	0,597	0,697	0,597	0,609	0,697
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,492	0,532	0,452	0,528	0,452	0,488	0,528
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,575	0,602	0,350	0,408	0,350	0,408	0,408
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,595	0,575	0,480	0,560	0,480	0,560	0,560
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,527	0,481	0,055	0,077	0,055	0,077	0,077
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,538	0,555	0,027	0,038	0,027	0,038	0,038
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,489	0,405	0,082	0,115	0,082	0,115	0,115

Він свідчить про те, що значна кількість підприємств має низький або середній рівень даної складової, зокрема найгірший результат у ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш». Найвищий рівень у 2012 році даного показника був у ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – 0,671, у 2013 році у ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» – 0,602. У період 2014– 2018 років найкращий результат був отриманий на ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Доволі високі показники були протягом періоду на ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») та ПАТ «Харківський тракторний завод».

Аналіз маркетингового потенціалу свідчить про незадовільний рівень інтегральної оцінки більшості підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Інтегральне оцінювання рівня маркетингового потенціалу
досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.**

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,517	0,466	0,696	0,637	0,612	0,654	0,645
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,491	0,432	0,565	0,498	0,462	0,537	0,474
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,512	0,513	0,820	0,809	0,810	0,833	0,844
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,646	0,509	0,447	0,445	0,515	0,540	0,414
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,614	0,573	0,571	0,462	0,366	0,389	0,365
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,368	0,439	0,384	0,266	0,277	0,357	0,368
ПАТ «Одеський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,503	0,399	0,419	0,324	0,445	0,484	0,448
ПАТ «Ніжинський завод сільсько-господарського машинобудування»	0,648	0,559	0,338	0,339	0,247	0,308	0,332
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,532	0,579	0,531	0,354	0,477	0,631	0,518
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,577	0,561	0,406	0,533	0,377	0,399	0,626
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,598	0,533	0,352	0,238	0,264	0,282	0,301
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,540	0,451	0,206	0,219	0,490	0,418	0,199
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,593	0,518	0,110	0,166	0,207	0,257	0,244
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,640	0,595	0,254	0,171	0,169	0,175	0,217
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,532	0,384	0,174	0,270	0,334	0,370	0,727

Протягом 2015 – 2016 років серед досліджуваних підприємств спостерігалось певне зниження потенціалу, що обумовлене впливом економічного середовища. Найвищий рівень складової характерний для ПАТ «Завод ім. Фрунзе»: зростання показника відбувалося з 2015 по 2018 роки від 0,809 до 0,804. Для всіх інших підприємств характерна тенденція зниження рівня маркетингового потенціалу. У 2012 році найнижчий рівень характерний для ПАТ «Завод агротехнічних машин» – 0,368, у 2013 році на ПАТ «Рівнесільмаш» 0,384, у 2014 та 2015 роках на ПАТ «Цибулівсільмаш» – 0,110 та 0,166 відповідно, у 2016 та 2017 роках на ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» – 0,169 та 0,175, у 2018 році на ПАТ «Хмільниксільмаш» – 0,199.

Оцінювання рівня організаційно-управлінського потенціалу дозволило зробити наступні висновки (табл. 3.11).

Найнижчий рівень характерний у 2012 році – ПАТ «Завод агротехнічних машин» (0,429), у 2013 році – ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» (0,383), протягом 2014– 2018 років ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» – 0,101, 0,076, 0,087, 0,1 та 0,124. Найкращі показники протягом 2012– 2013 років були на ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», у 2014 році – на ПАТ «Коломиясільмаш» (0,786) та протягом 2015– 2018 років на ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» – 0,818, 0,818, 0,852 та 0,830 відповідно.

Аналізуючи техніко-технологічний потенціал (табл. 3.12) варто зазначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається нерівномірне коливання інтегрального показника. Що характеризує дану складову. Найнижча оцінка характерна для ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» у період 2012– 2017 років (починаючи з 2012 року до 2015 року відбувалося зниження рівня з 0,412 до 0,143), проте з 2016 року відбулося поступове зростання з 0,184 у 2016 році до 0,272 у 2018 році.

Інтегральне оцінювання рівня організаційно-управлінського потенціалу досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,486	0,487	0,551	0,705	0,549	0,551	0,566
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,460	0,428	0,722	0,719	0,723	0,725	0,741
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,458	0,513	0,647	0,643	0,644	0,637	0,657
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,602	0,465	0,501	0,492	0,493	0,555	0,627
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,603	0,605	0,519	0,515	0,515	0,538	0,553
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,429	0,518	0,499	0,486	0,485	0,512	0,527
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,450	0,383	0,705	0,818	0,818	0,852	0,830
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,672	0,642	0,546	0,536	0,537	0,557	0,570
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,512	0,570	0,786	0,597	0,572	0,602	0,632
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,564	0,603	0,602	0,585	0,587	0,629	0,711
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,598	0,578	0,430	0,423	0,424	0,445	0,460
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,498	0,462	0,161	0,168	0,266	0,399	0,370
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,615	0,585	0,231	0,201	0,215	0,252	0,236
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,618	0,624	0,101	0,076	0,087	0,100	0,124
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,495	0,404	0,273	0,233	0,238	0,273	0,284

Найкращі результати були характерні для ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування» (у 2012 році – 0,660, у 2013 році – 0,695) та ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» (у 2017 році – 0,60 та у 2018 році – 0,557). Найвищий показник за весь період був на ПАТ «Рівнесільмаш» у 2016 році – 0,984. Найнесприятливішою динамікою відрізняється ПАТ «Цибулівсільмаш» – втричі скоротило показник. Натомість значно збільшив його ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування». В цілому у порівнянні зі іншими складовими стратегічного потенціалу

підприємства мають можливість реалізовувати технологічні інновації як основний вид стратегічних змін.

Таблиця 3.12

**Інтегральне оцінювання рівня техніко-технологічного потенціалу
досліджуваних підприємств за 2012–2019 рр.**

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,472	0,544	0,419	0,339	0,386	0,354	0,252
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,458	0,483	0,414	0,398	0,402	0,421	0,288
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,520	0,554	0,506	0,447	0,465	0,458	0,464
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,596	0,507	0,522	0,525	0,481	0,459	0,483
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,570	0,626	0,278	0,391	0,475	0,341	0,211
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,415	0,518	0,546	0,572	0,579	0,556	0,450
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,412	0,383	0,198	0,143	0,184	0,214	0,272
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,660	0,646	0,740	0,695	0,711	0,653	0,446
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,532	0,610	0,771	0,427	0,716	0,399	0,293
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,519	0,598	0,658	0,679	0,675	0,660	0,557
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,524	0,559	0,432	0,458	0,480	0,453	0,347
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,483	0,494	0,382	0,357	0,365	0,487	0,365
ПАТ «Цибулівсільмаш»	0,560	0,589	0,331	0,492	0,499	0,498	0,344
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,650	0,629	0,489	0,518	0,344	0,329	0,226
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,461	0,399	0,376	0,687	0,984	0,401	0,262

Грунтуючись на апіорному розподілі підприємств на п'ять множин було здійсненої їх групування з використанням кластерного аналізу, який дозволив встановити віднесення кожного із досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування до множини із відповідним рівнем складових стратегічного потенціалу (табл. 3.13), де за рівнем значущості показника ($>0,05$) встановлено наявність або відсутність впливу складової на групування.

**Аналіз рівня стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств
сільськогосподарського машинобудування**

Кластер	Складові	Фінансовий	Ресурсно-сировинний	Виробничий	Інноваційний	Трудовий	Інформаційний	Маркетинговий	Організаційно-управлінський	Техніко-технологічний
	Групи підприємств									
	Значущість показника групування	0,16	0,721	0,009	0,0001	0,0002	0	0,1174	0,0001	0,713
1	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	В	С	С	С	Н	В	Н	С	Н
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	С	Н	С	Н	Н	С	С	В	С
3	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод»	С	С	С	В	В	ДВ	В	В	Н
4	ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Рівнесільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	В	С	С	ДН	ДН	ДН	Н	Н	Н
5	ПАТ «Хмільниксільмаш»	В	С	Н	Н	Н	ДН	ДН	Н	Н

Узагальнені результати аналізу складових стратегічного потенціалу за кожним з кластерів наведено у табл. 3.14

Таким чином, перший кластер, який включає в себе ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», характеризується високим рівнем фінансового та інформаційного потенціалу, середнім рівнем ресурсно-сировинного, виробничого, інноваційного та організаційно-управлінського потенціалу, низьким рівнем трудового, маркетингового та техніко-технологічного потенціалу.

Рівень складових стратегічного потенціалу за кластерами

Складові стратегічного потенціалу	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
Фінансовий потенціал	0,619	0,572	0,566	0,701	0,640
Ресурсно-сировинний потенціал	0,492	0,354	0,448	0,497	0,499
Виробничий потенціал	0,445	0,510	0,476	0,466	0,194
Інноваційний потенціал	0,397	0,245	0,629	0,000	0,350
Трудовий потенціал	0,336	0,273	0,625	0,111	0,294
Інформаційний потенціал	0,660	0,440	0,952	0,051	0,077
Маркетинговий потенціал	0,341	0,501	0,654	0,396	0,199
Організаційно-управлінський потенціал	0,528	0,700	0,655	0,215	0,370
Техніко-технологічний потенціал	0,364	0,401	0,334	0,277	0,365

Другий кластер, до складу якого ввійшли ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» має високий рівень організаційно-управлінського потенціалу, середній рівень фінансового, виробничого, інформаційного, маркетингового, техніко-технологічного потенціалу, а також низький рівень Інноваційного, трудового потенціалів.

Для третього кластеру (ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод») притаманно дуже високий рівень інформаційного потенціалу, високий рівень інноваційного, трудового, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалу, проте рівень техніко-технологічного потенціалу є низьким. Графічна інтерпретація результатів наведена на рис. 2.1. Четвертий кластер (ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Рівнесільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш») характеризується високим рівнем фінансового потенціалу, середнім рівнем ресурсно-сировинного та виробничого потенціалів, низьким рівнем маркетингового, організаційно-

управлінського та техніко-технологічного потенціалу, дуже низьким рівнем інноваційного, трудового та інформаційного потенціалів.

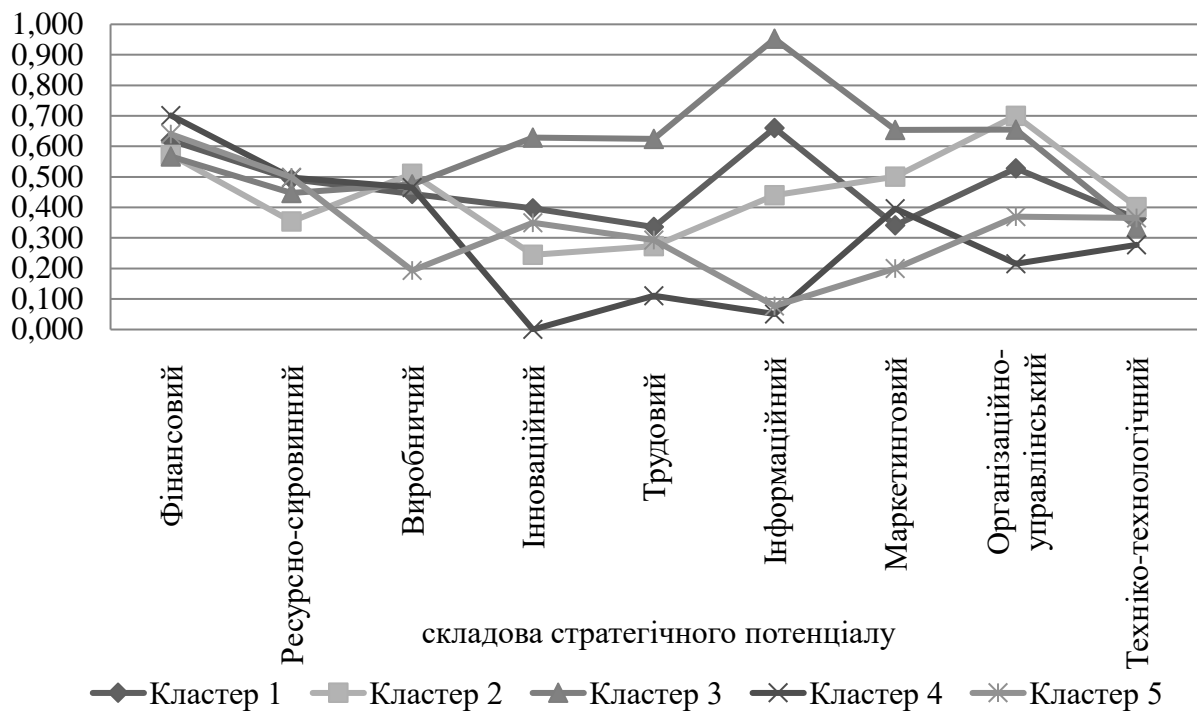


Рис. 3.1. Рівень складових стратегічного потенціалу за кожним кластером

П'ятий кластер представлений ПАТ «Хмільниксільмаш», має високий рівень фінансового потенціалу, середній рівень ресурсно-сировинного потенціалу, низький рівень виробничого, інноваційного, трудового, організаційно-управлінського та техніко-технологічного потенціалів, дуже низький рівень інформаційного, маркетингового потенціалів.

Аналізуючи складові стратегічного потенціалу в розрізі кластерів, варто зазначити, що найнижчий рівень фінансового потенціалу характерний для третього кластеру (0,566), а найвищий для четвертого кластеру (0,701). Ресурсно-сировинна складова усіх кластерів знаходиться в діапазоні 0,35 до 0,50 (найнижчий рівень характерний для другого кластеру 0,354, найвищий для п'ятого – 0,499). Виробничий потенціал підприємств характеризується низьким та середнім рівнями: найнижчий рівень у п'ятому кластері – 0,194, найвищий у другому кластері – 0,510. Найвищий рівень інноваційної

складової характерний для третього кластеру – 0,625, найнижчий для четвертого кластеру – 0,00. Інноваційний потенціал майже за всіма кластерами характеризується низьким або дуже низьким рівнем. Трудовий потенціал досліджуваних кластерів визначається схожим рівнем з інноваційною складовою. Найвищий показник характерний для третього кластеру – 0,625, найнижчий для четвертого – 0,111. Інформаційна складова стратегічного потенціалу за всіма кластерами характеризується наступним чином: третій кластер має рівень 0,952, перший – 0,660, другий – 0,440, четвертий та п'ятий кластери мають низький рівень – 0,051 та 0,077 відповідно. Маркетинговий потенціал має також доволі невисокий рівень інтегрального показника: від 0,199 у п'ятому кластері до 0,654 у третьому кластері. Рівень організаційно-управлінського потенціалу має діапазон від 0,215 у четвертому кластері до 0,700 у другому кластері. Техніко-технологічна складова визначається найнижчим рівнем у четвертому кластері – 0,277, а найвищим у другому кластері – 0,401.

Враховуючи отримані дані, варто зазначити, що для більшості кластерів характерний несприятливий стан багатьох складових стратегічного потенціалу. Найкращі результати були отримані по третьому кластеру, проте він характеризується незадовільним станом техніко-технологічної складової. На основі проведеної діагностики результатів аналізу динаміки мають розроблятися визначатися та розроблятися методи реалізації стратегічних змін для обраних груп підприємств.

3.3. Формування механізму управління стратегічними змінами на підприємстві

Механізм є наразі однією із центральних категорій різних напрямів економічних досліджень, що пов'язано із потужним експлейнарним

потенціалом даної категорії. За допомогою механізмів описуються різні соціально-економічні процеси на всіх рівнях дослідження: від глобалізаційного до мікрорівня діяльності підприємства. Саме на розробку та впровадження ефективних механізмів покладається забезпечення ефективності функціонування всіх систем в економічній науці. Майже всі монографії наразі включає або безпосередньо механізм, або види забезпечення його функціонування. Переважна більшість дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора економічних наук. У рамках нашого дослідження на розробку механізму управління стратегічними змінами поклади на важливе завдання відображення взаємодії положень розробленої концепції (п.п. 1.3) для досягнення генеральної мети впровадження розглянутих змін.

Для уточнення змісту та розробки структури механізм управління стратегічними змінами доцільно визначитися із ключовими напрямками в цих дослідженнях.

В праці О. В. Радченко представлені ключові та фактично всі найважливіші ознаки механізму в контексті розуміння його як економічної категорії: «продукт організованої діяльності, має мету або функцію, містить послідовність дій або певний вид руху, передбачає переважна односторонній вплив з чітко визначеним вектором впливу, включає суб'єкт і об'єкт, характеризується жорстким взаємозв'язком, усталеністю процесу і правил взаємодії, функціонування націлене на автоматизм, побудова має структурно-функціональний характер, має ознаки відкритої або закритої системи» [290, с. 64-65]. Як послідовність станів або процесів, які відображають дію чи явище, а також порядок відповідного виду діяльності механізм представлено в економічному словнику, як систему ланок, які перетворюють рух одних в рух інших, включаючи вхідні та вихідні, надано в іншому довідковому виданні [346]. Технократичне бачення механізму відображено в його етимологічному трактуванні [257; 341] як апарату, пристрою, системи, внутрішній устрій якої визначає порядок окремого виду діяльності. Це бачення поділяють і інші

дослідники [9; 307; 352]. Більш розширене бачення представлено в роботі А. Кульмана [193] як систему елементів, що об'єднує цілі, функції, методи, організаційну структуру та суб'єктів, а також об'єкти управління, де відбувається цілеспрямоване перетворення впливу управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію. Н. Харченко [358] наголошує на внутрішній упорядкованості та узгодженості елементів механізму, їх взаємодії та взаємозалежності разом з диференціацією та відносною автономністю.

Управлінсько-кібернетичний характер розуміння категорії «механізм» пропонується Лео Гурвіцем в роботі «Теорія економічних механізмів» – Нобелівська премія по економіці 2007 року, де він розглядає механізм як взаємодію між суб'єктами та центром, де суб'єкт надсилає центру інформацію, центр розраховує можливий результат, його висвітлює та імплементує в діяльність [116]. Таке бачення запропоновано в контексті теорії ігор, яка може відображати взаємодію між економічними суб'єктами, де механізм розглядається як форма гри. Приклади механізмів в рамках даного дослідження подібні до розуміння змісту алгоритмів.

Системне бачення механізму [295] відображає перетворення входу на вихід як функцію процесу за допомогою управління, де безпосередньо механізм є першим елементом процесу, а управління – другим.

Економічний зміст знаходимо у авторів [126; 291], які розуміють його як об'єктивно форму прояву виробничих відносин (планування, нормативи, стандарти, ціна, прибуток тощо), як метод господарювання, як систему методів і форм управління суспільним виробництвом та його складовими.

Таким чином, аналізуючи існуючі підходи до розуміння поняття «механізм» визначимо, що він представляє собою взаємозв'язок та/або послідовність елементів, які мають форму взаємодіючих ланок у формі відносно стабільно го процесу, де руху однієї призводить до руху іншу або інші, де існує вхід і вихід, а процес перетворення здійснюється під впливом

вектора, джерела енергії, де структура відображає функцію призначення, часто включає суб'єкт та об'єкт.

Вужче значення має поняття «механізм управління». Найпростіше визначення даного поняття як набору методів і засобів впливу на об'єкт управління, як структури управління та способів взаємодії ланок управління надано в роботі [365], виключно як сукупність засобів впливу у формі важелів [198], як систему елементів із акцентом на перетворення впливу елементів управління на бажаний стан об'єкта управління [160], як систему елементів організаційно-економічного впливу на процес управління [17], як сукупність форм, методів та інструментів управління [31; 180].

Організаційний аспект механізму управління представлені у визначеннях А. Гончарука [102, с. 233]: як система методів, дій та взаємозв'язків організаційних одиниць, що в сукупності вирішують задачу управління ефективністю, та Д. Г. Сімкіна [316]: як взаємозв'язок і взаємодію організаційної структури управління й організації процесів ухвалення рішень з методами, прийомами, правилами господарювання, спрямований на його найбільш ефективне функціонування і розвиток в цілому.

В окремих визначеннях наголошується на цілеспрямованості: І. Б. Королева [179] та О. Лебедев [199] – сукупність цілеспрямованих дій апарату управління для досягнення поставлених цілей; Г. Одінцева [256] – засіб вирішення суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, яка базується на основоположних принципах з використанням відповідних методів для досягнення мети; Н. Ю. Возіянова та О. Зайцева [82; 141] – організація впливів, спрямованих на досягнення мети; в контексті стимулювання кадрів О. В. Шепеленко [368] – сукупність дій і методів впливу на діяльність людей з метою їх спонукання до досягнення цілей; на макрорівні С. Сивкова [315] – організована чи впорядкована система взаємодії економічних явищ на основі сукупності інституціональних установлень, що забезпечує досягнення заданих цілей функціонування і розвитку системи; В. Мішин [237] – сукупність компонентів, які забезпечують узгоджене і

взаємозалежне функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації; О. Єршоменко-Григоренко [137] – спосіб організації управління суспільними справами, де пов'язані методи, засоби і принципи забезпечують ефективну реалізацію цілей управління окремими підсистемами, які включають елементи механізму.

Орієнтація на узгодженість інтересів представлена у визначеннях В. С. Пономаренка [281] та Є. В. Трет'якова [343] як сукупність форм, структур, методів і систем управління, об'єднаних спільністю мети, використовуючи які забезпечується узгодження суспільних, групових і особистих інтересів для функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи [281, с. 9] або сукупність взаємодіючих елементів, об'єднаних метою, що виступають інструментарієм перетворення об'єкту з одного стану в інший шляхом впливу на його складові [343, с. 9].

Економічний зміст механізму управління знаходимо в таких визначеннях: В. М. Располов визначає його як множину методів і моделей управління які впливають на господарську діяльність для створення відповідних умов ефективної реалізації функції підприємництва [294]; П. Єгоров та Ю. Лисенко розглядають його як систему формування цілей та стимулів для перетворення руху матеріальних і духовних потреб в рух засобів виробництва і їх результат для задоволення попиту шляхом здійснення трудової діяльності [209]. Це визначення в більшій мірі відображає внутрішній механізм виробництва.

Окремої уваги вимагає виділення суб'єкта як складової частини механізму управління [160; 179; 181; 199; 277; 365]. Саме від суб'єкта передбачається вплив на об'єкт для досягнення поставленої мети, або переведення об'єкта в бажаний стан. Доцільність включення цього елемента є дискусійною. В роботі [331] представлено детальний морфологічний аналіз множини визначень понять «механізм», «економічний механізм», «господарський механізм», «організаційно-економічний механізм» та «механізм управління», де автор на прикладі управління автомобілем

доводить доцільність включення суб'єкта, так як без нього механізм не можна привести в дію. З точки зору дисертанта, включення суб'єкта до структуру механізму обумовлено природою його процесів. Таким чином, механізм управління як поняття, яке розширює зміст поняття «механізм», варто розглядати як взаємодію та взаємообумовленість елементів (методів, функцій, елементів організаційної структури, важелів, принципів, правил тощо), які виступають змістом управлінського впливу у формі послідовних ланок з боку керуючої підсистеми на керовану для переведення останньої в бажаний стан в ході досягнення поставлених цілей шляхом перетворення входу на вихід.

Для детермінації структури механізму управління стратегічними змінами доцільно проаналізувати існуючі механізми управління змінами.

І. Г. Запухляк та ін. вважають, що ядром в механізмі управління змінами на підприємстві виступає набір інструментів, засобів і технологій, який приводить у рух усю систему та забезпечує ефективну реалізацію цих змін [144, с. 206].

Дослідники [271; 272] розглядають механізм управління змінами як найактивнішу частину цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, що включають інструменти і важелі, відповідають орієнтиром, передбачуваним наслідкам, критеріям відбору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням стадії його циклу, та організаційні і економічні методів управління у формі способів, прийомів і технологій приведення в дію і використання засобів управління.

Також механізми розподіляють на адаптаційні та біфуркаційні. Перші ґрунтуються на негативних зворотних зв'язках, що передбачає пристосування до впливу зовнішнього середовища шляхом утримання принципових відмінних рис, А другі базуються на позитивних зворотніх зв'язках і передбачають втрату принципових відмінних рис при переході в нову якість. Відповідно перші забезпечують дотримання еволюційних параметри змін [177], а другі – стрибкоподібно збільшують характеристики змінності системи [230, с. 203 Мельник].

Подібна класифікація механізмів стосується і їх розподілу на активні та пасивні [270], де перше передбачають пристосування до середовища, а другі – націлені на зміну зовнішнього середовища.

Не вдаючись ґрунтовно до аналізу адаптаційних механізмів, які складають окрему сферу дослідження, наголосимо на різниці між класичними методами управління стратегічними змінами та методами їх проведення (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Методи управління стратегічними змінами на підприємстві (узагальнено за [85; 144; 272; 249])

Методи управління стратегічними змінами	даунсайзинг	реорганізація	реструктуризація	аутсорсинг	ревіталізація	бережливо виробництво	реінжиніринг	відновлення	рефреймінг	TQM
Методи проведення змін										
орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо (DELPHI)								+	+	+
орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо (SWOT JUST-IN-TIME іThink, ReThink, ARIS ToolSet, PQM)				+	+	+	+			+
орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін (PEST)	+	+	+					+		
проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві (PERT, діаграма Ганта)				+			+			+
орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства (CRM)				+			+		+	

де, *ReThink* – динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) *ARIS ToolSet* – багатокористувацьке середовище опису на аналізу бізнес-процесів *PQM* – управління якістю процесів

В роботі Т. З. Гвініашвілі надано концептуальну модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку [95], де фактично механізм набуває форми процесу із елементами алгоритму. Автор пропонує декілька фаз, де на першій визначається необхідність впровадження організаційних змін та здійснення діагностики поточного стану справ на підприємстві, включаючи оцінювання готовності підприємства, створення робочої команди змін із ролями та повноваженнями, визначення рівня опору персоналу змінам. Друга фаза передбачає визначення концепції, мети і завдань змін, де детермінується масштаб і характер змін і розробляється концептуальна модель управління. Третя фаза присвячена реалізації проекту змін, що об'єднує зміну внутрішньої структури, бізнес-процесів, системи мотивації та впровадження інструментів подолання опору. Четверта фаза передбачає моніторинг результатів змін, яка охоплює порівняння станів «до» та «після», оцінку ефективності результатів змін, визначення рівня розвитку підприємства, інституціалізації змін та коригування проекту змін. Незважаючи на те, що автор розглядає кожну фазу в рамках окремого підходу, весь механізм в цілому відповідає процесному баченню, де на останній стадії в залежності від визначеного рівня розвитку підприємства обираються варіанти завершення проекту змін, що частково виступає елементом алгоритму із поверненням на окремі попередні фази. Недоліком розробленого механізму є відсутність актуалізації методів реалізації змін, його виключно описове призначення як послідовності етапів.

А. Серант, І. Огірко, О. Огірко розглядають механізм управління змінами як множину із елементів: розв'язання проблем, лідерство, інноваційний розвиток, досягнення процесу та реалізація [313].

Л. С. Селиверстова та О. М. Мих [311] пропонують механізм управління змінами в промисловості, який включає ряд етапів: підготовчий, планування змін та реалізації. На підготовчому етапі здійснюється оцінювання чинників, які обумовлюють необхідність змін, та має місце усвідомлення їх необхідності разом із діагностикою поточного стану промисловості, який об'єднує оцінку

ресурсного потенціалу та конкурентну позицію в галузі. Другий етап розпочинається із створення робочої команди, яку автор поєднує із елементом подолання опору, після чого розробляється план впровадження змін. Далі здійснюється вибір типу змін, які автор розглядає як кардинальні або часткові структурні. Результуючим етапом планування є вибір моделі та методів управління змінами в промисловості. На заключному етапі реалізації змін автор пропонує безпосереднє здійснення, контроль та коригування за необхідністю, оцінювання ефективності, вивчення оцінки та мінімізації перешкод разом з подоланням опору. В результаті має бути досягнута успішна зміна як елемент вибору алгоритму, де в разі позитивного результату цикл повертається на початок, а в разі негативного – на етап складання плану. Розроблений механізм, так як і попередній, відображає процес здійснення та управління змінами без розподілу цих двох груп дій з окремими елементами алгоритму, що дозволяє умовно розглядати його як механізм за своєю сутністю та структурою.

В роботі О. І. Гарафонова та П. Ю. Курмаєв [396] представлено механізм управління змінами в бізнес-організації, структура якого включає фактори зовнішнього середовища, представлені групами інтересів, реструктуризацією економіки та галузей, пов'язаних з діяльністю підприємства, вимогами для конкурентних умов підприємницької здатності, які детермінують потребу в змінах, яку дослідники розглядають крізь систему управління якістю та організаційну культуру, які формують конкурентні переваги та ключові компетентності, що становлять основу потенціалу підприємства та його зміни, на базі чого визначаються напрямки здійснення змін шляхом імплементації системи менеджменту якості та реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє розглядати запропонований механізм як блок-схему взаємозв'язку джерел змін, ключових сфер їх імплементації та методів.

А. В. Шегда, І. Б. Запужляк та Д. О. Баюра [367] пропонують механізм управління змінами газотранспортних підприємств, який об'єднує адаптаційну та біфуркаційну складові, де кожній групі методів управління змінами (табл.

3.15) відповідають групи методів із відповідних складових: адаптаційні та радикальні, що обґрунтовується в залежності від рівня стійкості розвитку досліджуваних підприємств (критична стійкість, низька стійкість, достатня стійкість і абсолютна). На відміну від всіх інших розглянутих механізмів цей можна розглядати виключно як інструмент вибору відповідних методів управління змінами.

Серед розроблених авторами підходів існує ряд моделей механізму управління безпосередньо стратегічними змінами.

О. Ю. Гусєва [118] пропонує структурно-логічну схему комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, яка включає суб'єкта (керівника або групу керівників стратегічного рівня) та підрозділ управління стратегічними змінами, до підпорядкування якого має входити система стратегічної діагностики та ініціювання стратегічних змін, контролю та координації та оцінки результатів та інституалізації змін в організаційну культуру. До обов'язків суб'єкта має входити визначення фокусу та пріоритетної мети змін, розробка системи організаційного проектування та механізм практичної реалізації. Результуюча елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Таке бачення механізму подібне до блок-схеми [396], що блокового відображає структуру механізму без рушійної складової його дії.

Л. О. Гончар [101, с. 197] у своїй дисертаційній роботі пропонує структурний алгоритм комплексного механізму стратегічного управління змінами у галузі готельно-ресторанного бізнесу, який включає ряд механізмів. Перший стосується оцінювання необхідності змін в галузі, що об'єднує аналіз факторів впливу на розвиток галузі та діагностування проблем в ній. Другий механізм стосується оцінювання та співставлення можливостей та потреб галузі в розрізі компетентнісно-орієнтованого підходу та концептуалізації бачення. Третій передбачає застосування системи полікритеріального підходу до процесу впровадження та реалізації змін, де обґрунтування критеріїв запропоновано в розрізі принципів, бізнес-індикаторів та економічного

інструментарію. Наступний механізм стосується діагностування та оцінювання ефективності процесу змін за параметрами діагностування та створенням критеріальної бази оцінювання ефективності. Останній механізм стосується прогнозування подальшого розвитку досліджуваної галузі, який об'єднує принципи, функції та методи, що логічно пов'язаний з першим механізмом. Однозначно розглядати запропонований управлінський інструментарій як алгоритм недоцільно, так як останній характеризується суворю послідовністю етапів у формі процесів та їх взаємозв'язком. Натомість наукова значущість запропонованого механізму стосується необхідності врахування критеріїв впровадження та реалізації змін. Незважаючи на детальний опис всіх складових запропонованого алгоритму механізму він не відображає безпосередньо взаємодію ланок, не виокремлюють вхід та вихід та рушійну складову.

А. В. Балабаниць [19] пропонує модель управління стратегічними змінами в контексті процесу стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії, які представлено етапи стратегічного аналізу, планування, організації та контролю, кожен із яких декомпозиція на відповідні складові, які, в свою чергу, включають реактивне управління із відповідними елементами аналізу факторів макроклімату та мікроклімату поля маркетингової взаємодії, що в результаті передбачає розробку механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін, та проактивне управління, яке включає етапи контекст-аналізу, ідентифікації стратегічних змін, аналіз поля сил, тактики реалізації стратегічних змін, аналізу результатів їх проведення та вироблення рекомендації щодо удосконалення управління ними.

Механізм який в найбільшій мірі відповідає вимогам механізму представлена в роботі О. О. Гайдей та Я. В. Лісун [91]. Дослідники розглядають зовнішні та внутрішні причини змін, які провокують трансформаційні, перетворюючі, розвивальні зміни на стратегічному, тактичному й операційному рівнях, в результаті яких має збільшуватися капітал. Суб'єкти управління впливають на зміни, використовуючи

управлінський інструментарій цілей та об'єктів змін, важелів, принципів, методів, підходів відносно процесів і структури, де методи, процеси та структура об'єднані об'єктами управління (виконавцями). В рамках запропонованого механізму виокремлені причини впливають на процес змін, який об'єднаний етапами підготовки, реалізації та підкріплення. Результатом виступає реалізація стратегічного набору який об'єднує збільшення людського капіталу, фінансового та соціального (суспільного).

Узагальнюючі проведеній огляд моделей механізмів управління змінами та механізмів управління стратегічними змінами варто представити загальні елементи.

По-перше, в механізмах виокремлюють суб'єкт та об'єкт, де перший представлений керівництво або підрозділом, а другий – сферами імплементації змін. Необхідність включення суб'єкта до механізму, як було розглянуто вище, необхідно в контексті потреби у рушійному елементу, який забезпечує імпульс перетворення входу на вихід через внутрішні складові структури механізму. Це свідчить про достатність включення ланки, яка передбачає прийняття управлінських рішень суб'єктом в контексті стратегічних змін. А виділення підрозділу, повноваження якого торкаються їх реалізації доцільно розглядати як організаційне забезпечення реалізації даного механізму.

По-друге, практично в усіх механізмах розглядаються джерела змін: як зовнішні, так і внутрішні. Як доведено в рамках даного дослідження, стратегічні зміни мають бути відповіддю виключно на зовнішні виклики, які доцільно розглядати як тиск з боку зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання, враховуючи що це середовище виступає джерелом матеріальних та нематеріальних входів. Тут варто звернути увагу на бачення механізму з точки зору Лео Гурвіца як встановлення правил гри – механізм управління стратегічними змінами виступає найбільш ефективною формою виживання підприємства в ринкових умовах господарювання під впливом механізму конкуренції та владою зацікавлених сторін.

По-третє, присутність процесної компоненти в механізмах у вигляді послідовності різних етапів відображає переважно не механізм – а безпосередньо процес реалізації змін. Для ефективності його забезпечення варто розділяти процеси створення продукту та процеси управління, що проілюстровано в роботі [436], де детально розглянуто ефективність процесів управління змінами. Механізм натомість має виступати першочергово джерелом перетворення входу на вихід із виокремленням місця прикладення рушійної сили. Окремі спроби поєднати процес і механізм в рамках останнього призводять до декларативного визначення наявності взаємодії між ними.

По-четверте, використання в структурі механізму різних інструментів управління, представлених принципами, функціями, методами, законами та цілями дозволяє розглядати їх як ключові структурні одиниці. В рамках даного дослідження це інструментарій розроблено, структуровано та обґрунтовано в межах методологічного базису, сюди є всі підстави використовувати його в структурі механізму.

По-п'яте, серед більшості моделей механізмів в структурі присутнє наголошення на потенціалі: стратегічному, потенціал підприємства, ресурсному, що обумовлює потребу у врахуванні його рівня для підприємства як визначення достатності ресурсного забезпечення реалізації стратегічних змін та одночасного визначення вузьких місць в його внутрішньому середовищі. Разом зі стратегічним потенціалом дослідники наголошують на потребі врахування місця підприємства в галузі, визначення можливостей зростання даного сектору національного господарства, його обмежень та бар'єрів входу, оцінювання стадії життєвого циклу.

Виходячи із проведеного дослідження та ґрунтуючись на положеннях розробленої авторської концепції управління стратегічними змінами механізм управління ними варто представити таким чином (рис. 3.2).

Запропонований механізм управління стратегічними змінами представляє собою перетворення впливу зовнішнього середовища як основного джерела стратегічних змін, яке одночасно виступає джерелом

ресурсів, які підприємство як відкрита система використовує на вході своєї діяльності для забезпечення належного виходу.

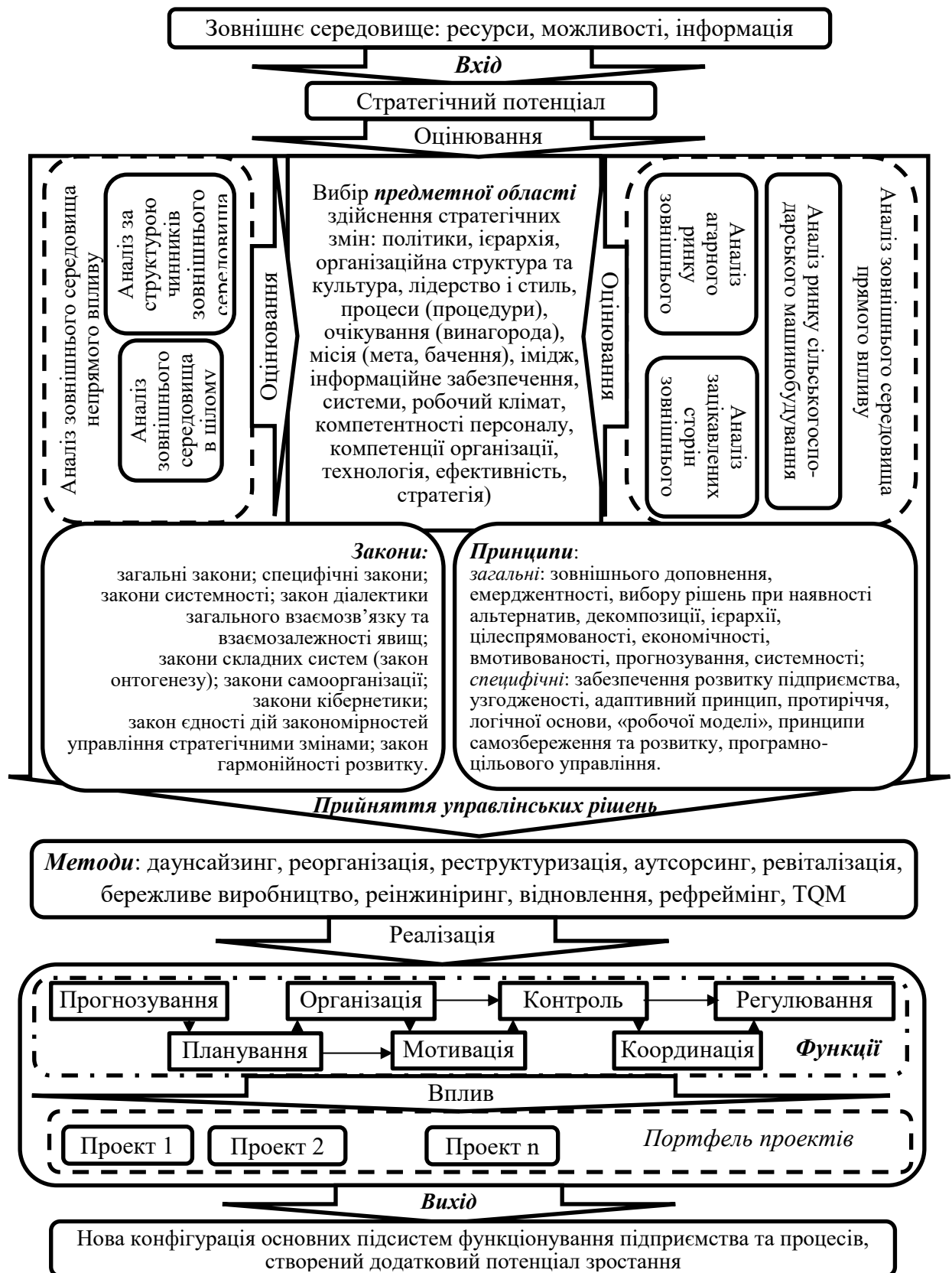


Рис. 3.2. Механізм управління стратегічними змінами підприємства

Виходом в рамках механізму, відповідно до запропонованого визначення змісту стратегічних змін, є нова конфігурація основних підсистем функціонування підприємства та процесів і додатково створений потенціал зростання.

Об'єктом впливу виступає предметна область, яка об'єднує вибір сфери імплементації стратегічних змін, структурована за метафорами організації. Визначення заходів впровадження стратегічних змін в предметну область діяльності підприємства пропонується реалізовувати на основі аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, враховуючи рівень стратегічного потенціалу. Елементи методологічного базису управління, такі як закони і принципи, варто розглядати універсальними інструментами дотримання яких виступає обов'язковою умовою прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегічних змін. Відповідно основним елементом, який забезпечує рух та взаємодію ланок всередині механізму, що детерміновано як «рушійний елемент», є прийняття управлінських рішень відносно вибору методу управління стратегічними змінами, які на відміну від принципів та законів, виступає варіативною складовою, що залежить від оцінювання стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища. Саме в цьому елементі присутній суб'єктивний компонент, потреба у включенні якого до механізму визнана в контексті забезпечення руху. Передбачається, що прийняття управлінських рішень реалізується відповідними менеджерами або підрозділами, в обов'язки яких входить здійснення всього попереднього аналізу, моніторинг рівня стратегічного потенціалу, проведення постійних комунікацій із відділами планування, маркетингу та збуту, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок тощо.

Для досліджуваних підприємств, кластери яких було виокремлено в попередньому підрозділі, запропоновано такі методи управління стратегічними змінами (табл. 3.16).

Обґрунтування методів управління стратегічними змінами для досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування за кластерами

Кластер	Рівні складових стратегічного потенціалу								Квадранти предметної області реалізації стратегічних змін за метафорами організації				
	Фінансовий	Ресурсно-сировинний	Виробничий	Інноваційний	Трудовий	Інформаційний	Маркетинговий	Організаційно-	Техніко-технологічний	«Організм – Політична система»: організаційна структура, ієрархія, політики	«Політична система – Машина»: організаційна структура, ієрархія, політики	«Машина – Потік і перетворення»: товари й послуги, компетентності персоналу, робочий клімат, системи	«Потік і перетворення – Організм»: місія, мета, бачення, імідж, інформаційне забезпечення та комунікації
1	В	С	С	С	Н	В	Н	С	Н	Аутсорсинг	TQM	Реінжиніринг	
												Бережливе виробництво	
2	С	Н	С	Н	Н	С	С	В	С		Реорганізація TQM		
3	С	С	С	В	В	ДВ	В	В	Н	Аутсорсинг		Ревіталізація; Бережливе виробництво	Відновлення
4	В	С	С	ДН	ДН	ДН	Н	Н	Н		TQM; Реструктуризація	Реінжиніринг	
												Ревіталізація	
5	В	С	Н	Н	Н	Д	Д	Н	Н	Даунсайзинг		Реінжиніринг	
										Реорганізація			

Реалізація прийняття управлінських рішень у формі методів управління стратегічними змінами в рамках запропонованого механізму передбачає здійснення функцій, зміст яких надано в описі методологічного базису (п.п. 1.3), що здійснюється у формі реалізації множини портфелю проектів, впровадження яких забезпечує запланований вихід механізму та досягнення його цілей як перетворювача.

Одним із елементів оцінювання впливу зовнішнього середовища безпосередньої взаємодії із підприємством виступає аналіз зацікавлених

сторін. Як варіант перекладу вони виступають стейкхолдерами. На відміну від інших елементів аналізу зовнішнього середовища стейкхолдери мають не тільки вплив на його функціонування, але й виступають вагомими потенційними обмежувачами або стимуляторами подальшого зростання. Всі інші елементи зовнішнього середовища мають об'єктну природу, Вони представляють собою або вплив окремих чинників зовнішнього середовища, або його стан в цілому, або рівень розвитку галузі та етап її життєвого циклу. На відміну від цих елементів стейкхолдери є конкретними агентами зовнішнього та внутрішнього середовища, представлених окремими суб'єктами або групами. Зміст та необхідність аналізу їх впливу полягає в наявності майже серед всіх них важелів обмеження діяльності підприємства через прямі або непрямі заборони, з іншого боку вони зацікавлені у функціонуванні підприємства як суб'єкта господарювання, так як воно генерує виходи, в яких ці стейкхолдери зацікавлені. Основоположником даної течії економічній науці та теорії менеджменту вважають Е. Фрімена, що пов'язана із виходом його праці у 1984 році, яка називалася «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». Узагальнюючи дефініції Е. Фрімена, П. Данселма, Т., Дональдса та Л. Престона [387; 389; 393]. Зазначимо, що під цими агентами варто розуміти сторони взаємодії із підприємством, які добровільно або примусово втягнуті у сферу його діяльності, відчують на собі результати його функціонування у позитивній формі або як негативні екстерналії, мають спільні із суб'єктом господарювання інтереси, можуть розділяти ризики діяльності інституції та володіють окремими важелями впливу на неї. Негативними екстерналіями варто вважати результати впливу діяльності підприємства на зовнішнє середовище шляхом порушення їх інтересів.

В розрізі управління зацікавленими сторонами при реалізації стратегічних змін критичним є розробка напрямів управління їх очікуваннями, організації ефективної комунікації з ними, отримання підтримки при впровадженні проектів змін. З цією метою необхідно виокремлювати їх

інтереси, внесок у розвиток підприємства та вигоди, які вони бажають мати від функціонування суб'єкта господарювання. Це передбачає реалізацію комплексу управлінського інструментарію побудови ефективних взаємовідносин із стейкхолдерами.

Першочерговим є ідентифікація всіх зацікавлених сторін. Розглянемо детально їх множину для машинобудівних підприємств.

Перш за все, це власники або акціонери та менеджмент. Між ними завжди існує своєрідна конкуренція за напрямом використання коштів, які залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків. Менеджмент зацікавлений в розвитку підприємства, так як від нього залежить обсяг заробітної плати, власники (акціонери) – в отримання дивідендів. З іншого боку, відповідальні власники розуміють що без інвестування в майбутнє підприємства, що останнім часом набуває форми вкладання коштів в НДДКР, впровадження інновацій всіх типів, вкладання в навчання та розвиток кадрів розвиток неможливий. Найскладнішим питанням є обґрунтування доцільності розвитку соціальних проектів через встановлення у сучасному суспільстві філософії соціально відповідального бізнесу. В цілому саме ці зацікавлені сторони є найближчими в розрізі бачення спільних цілей реалізації стратегічних змін, всі інші стейкхолдери обмежені локальними власними інтересами. Особливістю розгляду менеджменту як зацікавленої сторони полягає в тому, що саме топ-менеджмент має виступати ідейним центром реалізації стратегічних змін, а всі інші сторони – як об'єкти аналізу.

Отже, безпосередньо суб'єктом аналізу зацікавлених сторін варто вважати топ-менеджмент в разі наявності системи стимулювання, яка безпосередньо залежить від отриманих результатів всім підприємствам, а не його окремими підрозділами, що може виступати цільовим орієнтиром для менеджменту середньої ланки або навіть нижчих рівнів. Саме орієнтація на загальні результати діяльності підприємства, а не окремих підрозділів чи ланок, робить топ-менеджмент «локомотивом» стратегічних змін на

підприємстві. Всі інші працівники підприємства здійснюють фактично найбільший внесок в його функціонування, зростання та розвиток, що вимагає їх розгляду як окремої пріоритетної зацікавленої сторони, чому присвячений окремий підрозділ дисертаційного дослідження. Але саме можливий опір кадрів змінам створює чи ненайбільшу загрозу успішності їх здійснення, що обумовило виникнення цілого окремого напрямку в управлінні змінами, який стосується його дослідження.

Наступною важливою стороною виступають інвестори або кредитори, які виступають джерелом додаткових фінансових ресурсів для реалізації проектів стратегічних змін. Їх інтереси пов'язані із припустимим рівнем ризику та достатнім рівнем прибутковості проектів змін, своєчасністю виплати відсотків, вчасним поверненням інвестованого капіталу. Стримуючий вплив цієї сторони пов'язаний переважно із можливою відмовою фінансування окремих напрямів діяльності. Стратегічні зміни відповідно до їх природи мають довгостроковий характер та імплементуються, як було доведено, у формі портфелів проектів, що обумовлює довгострокове інвестування, яке, враховуючи сучасний стан зовнішнього середовища, проаналізований у попередньому розділі, варто вважати високоризикованим.

В контексті забезпечення успішності реалізації проектів стратегічних змін для підприємства критично важливим є забезпечення підтримки з боку акціонерів та основних кредиторів, так як саме вони є основними розпорядниками фінансових ресурсів, що обумовлює формування стратегії введення переговорів, де початковим етапом є забезпечення підтримки з боку цих зацікавлених сторін. В ході реалізації портфеля проектів стратегічних змін необхідно проводити регулярні комунікації ідз цими зацікавленими сторонами для відображення досягнення проміжних цілей, надання звітності з використання вкладених коштів, огляду поточних проблем та напрямів їх вирішення.

В рамках філософії маркетингу ключовою зацікавленою стороною вважають споживачів. З цією тезою не можна не погодитися при розгляді

взаємодії із зацікавленими сторонами в контексті поточного функціонування підприємства. При реалізації стратегічних змін, коли фокус зміщується з поточного на майбутнє, вплив споживачів варто розглядати як основне джерело інформації. Проведений в попередньому розділі аналіз аграрного ринку, який виступає основним споживачем продукції підприємств досліджуваної галузі дозволяє стверджувати про наявність достатньо високого платоспроможного споживчого попиту, а гегемонія іноземних виробників на українському ринку свідчить про орієнтацію перш за все на високу якість продукції навіть при її значній ціні, яка подекуди перевищує вітчизняні аналоги в 3 або навіть 4 рази. Крім того варто пам'ятати специфіку ринку B2B, яка полягає в тому, що при реалізації продукції, яка буде в подальшому використовуватися у виробництві, значний вплив на вимоги споживачів мають самі виробники, пропонуючи новітні технологічні рішення. Це відрізняє цей ринок від B2C, де споживчі попит переважно залежить від внутрішніх потреб, очікувань та смаків покупців. Варто розуміти, що техніка підприємств досліджуваного галузі має відрізнятися високим рівнем надійності та безвідмовності, а самі виробники маю закладати як найвищі стандарти якості продукції.

Незважаючи на те, ще конкурентів найчастіше розглядають як негативну контактну аудиторію, в галузі сільськогосподарського машинобудування, враховуючи специфіку технологічного процесу збирання готових виробів перспективним виглядає побудова відносин на принципах кооперативності – сучасного поняття в теорії конкуренції яке об'єднує кооперацію та конкуренцію. Для виробництва тракторів та комбайнів доцільним є впровадження проектів спільної розробки комплектуючих виробів, включаючи закордонних партнерів.

Окремої уваги потребують як стейкхолдери постачальники матеріалів і комплектуючих, інтереси яких полягають у встановленні довготривалих надійних взаємовідносин, виконання умов укладених договорів, стабільність діяльності підприємства. Негативний вплив даної сторони можливий лише в

разі не відповідного виборах постачальників, що робить саме цю зацікавлену сторону порівняно підконтрольною.

Серед інших контактних аудиторій варто виділити населення, яке проживає у місцевості, де виробляється продукція, та регуляторні органи. Також існують профспілки, але наразі в Україні ця зацікавлена сторона має виключно формальний статус, що відображає відсутність реального впливу на діяльність підприємств, що спричинено недосконалістю законодавства та відсутності практики залучення профспілок до вирішення конфліктів.

Щодо місцевого населення – ці стейкхолдери значно відрізняються для конкретних підприємств внаслідок їх місця розташування, так як за технологічною специфікою машинобудування вплив діяльності цих суб'єктів господарювання має виключно локальний характер.

Особливої уваги вимагає така зацікавлена сторона як влада – фактично вона об'єднує групу регуляторних органів, взаємодія із якими знаходиться у правовому полі законодавства України відповідно до організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, та центральні органи виконавчої влади. На відміну від інших зацікавлених сторін регуляторні органи виконують виключно контролюючий вплив, а їх інтереси є знеособленими. Врахування впливу цієї зацікавленої сторони при здійсненні стратегічних змін є критично важливим при реорганізації, яка призводить до зміни власників підприємства, його організаційно-правової форми, ліквідації підрозділів або виникнення нової юридичної особи на базі попередніх.

Відносно взаємодії із центральними органами виконавчої влади варто зауважити, що вони опосередковано відіграють сприятливу роль для підприємств досліджуваної галузі. Держава зацікавлена у виробництві якісної продукції для аграрного сектору, ще підтверджується такими законодавчими актами (закони).

В рамках механізму управління стратегічними змінами є визначення основних положень управління зацікавленими сторонами, що передбачає послідовну реалізацію комплексу заходів. Перш за все це стосується

детермінації цілей стратегічних змін, побудови дерева цілей та пошуку зацікавлених сторін, інтереси яких мають торкатися проекти змін. Визначення позитивних стейкхолдерів дозволяє розробляти заходи із отримання підтримки з їх боку. Для нівелювання несприятливо впливу негативно налаштованих зацікавлених сторін необхідно здійснювати поетапні заходи із налагодження комунікацій, роз'яснення ключових цільових орієнтирів проектів стратегічних змін, окреслення вигід від впровадження змін для негативно налаштованих стейкхолдерів. Варто розуміти, що основним інструментом налагодження ефективних зв'язків із зацікавленими сторонами виступають регулярні комунікації на всіх рівнях із уточненням характеру звітної документації для окремих зацікавлених сторін, форми та строків її подання, визначення відповідальних осіб, публічного оприлюднення досягнутих результатів на проміжних етапах реалізації проектів стратегічних змін в разі необхідності. Реалізація управлінських заходів відносно ідентифікації всіх стейкхолдерів, виокремлення їх інтересів та потреб, визначення можливих ризиків, виникнення яких пов'язано із діями цих агентів, та розробка ефективного плану комунікації є основною запорукою реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві з урахуванням особливостей галузі та підтримки з боку влади.

Висновки до розділу 3

Необхідність ресурсного забезпечення реалізації стратегічних змін, обґрунтована в положеннях концепції управління ними, обумовила необхідність визначення ролі стратегічного потенціалу. Узагальнюючи чисельні наробки дослідників відносно змісту потенціалу як однієї із найбільш важливих економічних категорій та враховуючи риси потенціалу підприємства було запропоновано ключові характеристики останнього.

Потенціал об'єднує сукупність фактичних та потенційних ресурсів, які використовуються для отримання бажаного виходу діяльності підприємства. Беручи до уваги його зміст, значно ширший за аддитивну суму ресурсів, в його розумінні варто враховувати зміст поняття структура, організаційні можливості, здатності і засоби. Засоби представляють собою уречевлені ресурси, граничний рівень яких виступає обмеженням потенціалу підприємства. Здібності розглядаються відносно компетентностей персоналу, які найчастіше виступають основними джерелами нововведень та підтримки реалізації інновацій. Недостатність врахування цієї складової обумовлює потребу в пошуку ефективних інструментів використання нематеріальних активів та капіталу, що обґрунтовує доцільність введення в дослідження поняття «синтезований капітал», який об'єднує людський, інтелектуальний та соціальний, для визначення його ролі в забезпеченні ефективності стратегічних змін. Крім зазначених елементів невід'ємною частиною потенціалу підприємства виступають резерви, які властиві всім іншим зазначеним складовим, що об'єднують невикористані потужності для подальшого зростання в контексті реалізації стратегічних змін. Роль потенціалу в реалізації цілей підприємства зводиться до обґрунтування достатності існуючого рівня ресурсного забезпечення. Таким чином, сутність потенціалу підприємства як умовно-фактичної величини об'єднує конфігурацію ресурсів, можливостей, здатностей, здібностей, засобів і резервів, ключова роль якого полягає в оцінюванні можливості реалізації стратегічних змін у забезпеченні поставлених цілей.

Аналіз структурних складових потенціалу підприємства, розроблених та запропонованих чисельними вітчизняними та закордонними дослідниками, дозволило обґрунтувати авторське бачення, відповідно якому стратегічний потенціал підприємства доцільно оцінювати за такими підсистемами: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний.

Для обґрунтування успішності реалізації стратегічних змін на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування здійснено оцінювання рівня стратегічного потенціалу за період з 2012 по 2018 р. відповідно розробленим складовим. Оцінювання здійснювалося за сукупністю часткових коефіцієнтів, обґрунтованих для всіх підсистем стратегічного потенціалу, які було в подальшому стандартизовано. Узагальнюючі оцінки кожної складової розраховувалися як середньоарифметичне значення за множиною ознак. Використовуючи шкалу Харрінгтона отриманий діапазон значень рівнів складових було поділено на 5 діапазонів: дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий. Відповідно запропонованим діапазонам представлено характеристику складових стратегічного потенціалу обраних 15 підприємств сільськогосподарського машинобудування. Для отримання узагальнених оцінок підприємства було об'єднано в групи з використанням кластерного аналізу із визначенням якісного рівня кожної підсистеми в рамках групи, що дозволило обґрунтувати ключові напрями стратегічних змін для визначених сукупностей.

Одним із найважливіших концептів управління стратегічними змінами виступає механізм управління ними. Роль даного інструменту полягає у забезпеченні належного перетворення входу на вихід за наявності внутрішнього рушійного елемента. На основі аналізу чисельних визначень поняття «механізм» та «механізм управління» було визначено його принципову структуру, основу дії та призначення. В результаті розробки архітектоніки механізму управління стратегічними змінами встановлено, чи його структура повинна включати на вході ресурси можливості та інформацію як елементи зовнішнього середовища, а на виході – нову конфігурацію основних підсистем функціонування підприємства та процесів разом із створеним додатковим потенціалом зростання.

Елементом обґрунтування управлінських рішень в рамках механізму визначено методологічний базис, який об'єднує закони, принципи, методи і

функції, де перші використовуються як універсальні інструменти при оцінюванні впливу зовнішнього середовища за запропонованою методологією, що дозволяє обґрунтувати найкращі методи управління стратегічними змінами враховуючи наявний рівень стратегічного потенціалу, що реалізується крізь множину функцій у вигляді реалізації портфелю проектів.

Враховуючи групування підприємств за рівнем стратегічного потенціалу в розрізі його складових на основі квадрантів предметної сфери імплементації стратегічних змін за метафорами організації запропоновано методи управління стратегічними змінами для кожного кластеру. Для забезпечення успішності реалізації стратегічних змін у формі портфелю проектів розвитку обґрунтовано методології управління очікуваннями зацікавлених сторін. Визначено перелік зацікавлених сторін для досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування, розглянуто їх інтереси, очікування та цінності, на основі чого розроблено ключові положення управління комунікаціями з ними.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Концептуальні аспекти визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін

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

Проблемам оцінки готовності підприємства до проведення змін присвятили свої наукові праці такі вчені, як: І. Адізес, Н. Беляєва, М. Буднік, О. Гусева, Л. Єрмоленко, О. Замишляєв, Д. Коєн, П. Куліков, Н. Курилова, О. Сергієнко, М. Фаєрман, Е. Фламгольц тощо. Але, незважаючи на велику кількість досліджень в частині організаційних перетворень у діяльності підприємств, більшість робіт в цій сфері концентрується на поєднанні різних способів застосування методів аналізу ефективності функціонування на основі певної сукупності коефіцієнтних показників. Тобто існуюче методичне забезпечення не дозволяє у повному обсязі розробити практичні рекомендації щодо проведення стратегічних змін, обґрунтувати економічний сенс

ефективності змін кожного елемента системи. Тому для вирішення даної проблеми, а також з метою формування ефективного механізму управління стратегічними змінами на рівні підприємств сільськогосподарського машинобудування, необхідно розробити модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, що є завданням даного підрозділу.

Реалізація стратегії завжди пов'язана з істотними якісними змінами на підприємстві, а процес управління стратегічними змінами є найбільш складною частиною реалізації стратегії. Тому при організації управління стратегічними змінами вирішуються такі питання, як:

динаміка і типи стратегічних змін; визначення об'єкту змін (процеси, структури, продукти, цінності персоналу, організаційна культура); планування процесу стратегічних змін; обґрунтування шляхів мінімізації опору змінам.

В контексті реалізації стратегії ключовими аспектами є: виділення необхідних ресурсів для стратегічно важливих видів діяльності; здійснення стратегічного керівництва; формування організаційної структури, політики та процедур; оцінка готовності до змін та управління опором змінам; формування організаційної культури, що відповідає стратегічним цілям підприємства; оцінка і контроль змін, що проводяться.

Отже, сучасне підприємство при здійсненні стратегічних змін стикається з такими важливими проблемами, як: опір впровадженню змін з боку персоналу; втрата темпу проведення змін та їх «зупинка» на одному з проміжних етапів; відсутність єдиного бачення результату перетворень, єдиного плану їх реалізації; неефективне управління в період впровадження змін; конфлікти між співробітниками; недостатній рівень комунікацій і координації між підрозділами; втрата кваліфікованого персоналу в період впровадження змін тощо. Саме з метою нівелювання зазначених проблем актуальності набувають питання оцінки готовності підприємства до змін.

В науковій літературі поняття «готовність» визначається як стан схильності суб'єкта до чого-небудь [357, с. 32]. Деякі вчені акцентують увагу,

що готовність трактується як певна активність і відносять її до певної ситуації або умов [380, с. 77]. На сьогоднішній день існують також праці вчених, які займалися оцінкою і аналізом потенціалу підприємства, який доступний до використання. Наприклад, Н. Казакова в контексті визначення готовності займалася питаннями фінансового аналізу підприємства [153]. Російські вчені А. Калініна та Н. Войтоловський присвятили свої праці дослідженню діагностики та визначенню потенціалу підприємства [370]. Е. Волишнюк робив в своїх працях акцент на реалізації процесу диверсифікації та пропонував наступні вимоги: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконання стратегії; формування або перегляд бюджетів; пов'язування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні і досягненням поставлених цілей; створення робочого оточення і корпоративної культури; забезпечення лідерства, необхідного для реалізації стратегії; встановлення відповідних процедур; введення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку і вдосконалення [83].

Досить цікавою є точка зору стосовно визначення готовності підприємства до проведення змін В. Трубчанина та М. Мальчика, які запропонували наступну модель готовності підприємства до змін [344]:

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

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

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

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

аналіз інноваційного потенціалу, який полягає в аналізі кількості впроваджених технологій, продуктів, раціоналізаторських пропозицій. Даний аналіз дозволяє дати оцінку, наскільки раціонально підприємство використовує свої можливості для розвитку [344].

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

Отже, готовність підприємства до стратегічних змін представляє собою його збалансований стан, при якому всі підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування та впровадження результатів змін. Від рівня готовності підприємства до стратегічних змін залежить необхідність та пріоритетність їх здійснення. Тому для досягнення стратегічних цілей підприємство повинно володіти внутрішніми можливостями і бути здатним підтримувати взаємозв'язок з зовнішнім середовищем. Здібність підприємства до змін та відповідна спроможність його інфраструктури дозволяє спрогнозувати результати реалізації обраної стратегії та знизити ризик її неуспішності найбільш оптимальним шляхом.

Незважаючи на наявність концептуальних підходів щодо визначення рівня готовності підприємства до організаційних змін, слід визнати відсутність високоефективних практичних інструментів вимірювання готовності підприємства до стратегічних змін, а також технологій роботи з опором персоналу в ході їх проведення. Тому враховуючи недостатню дослідженість даної проблематики, було розроблено відповідну модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, структура якої представлена на рис. 4.1.

Першочерговим етапом, який слід реалізувати на шляху визначення готовності підприємства до стратегічних змін та прийняття рішення щодо їх проведення, є визначення основних існуючих підходів до оцінки готовності

підприємства до змін та аналіз і узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін.



Рис. 4.1. Модель визначення готовності підприємства до стратегічних змін

Необхідно зазначити, що найбільш популярними є підходи зарубіжних науковців: М. Вейсборда (6-компонентна модель аналізу можливості змін), Дж. Гелбрейта (модель «магічного трикутника» і «модель зірки»), Д. Глейчера (формула оцінки необхідності змін), Л. Єрмоленко та С. Ашмаріної (алгоритм оцінки готовності підприємства до змін), М. Замотіной (аналіз готовності організації до змін), К. Левіна (модель «аналізу силового поля»), Т. Пітерса та Р. Уотермана (модель «7s» McKinsey), Х. Рамперсада (оцінка готовності організації до змін), Дж. Хайята (модель ARKAR).

Так, оцінка готовності підприємства до змін, яку запропонував Х. Рамперсад, є доволі простою у використанні та представляє собою певний блиц-аналіз підготовки персоналу до змін. Вдосконалила дану модель М. Замотіна, збільшивши кількість питань до 30-ти. Модель «Сім S» McKinsey, яку розробили Т. Пітерс та Р. Уотерман (молодший), є більш універсальною у застосуванні, адже дозволяє провести аналіз як в період визначення готовності підприємства до здійснення організаційних перетворень, так і при впровадженні цих змін.

На думку Л. Єрмоленко та С. Ашмаріної, аналіз готовності підприємства до змін слід проводити, використовуючи певний алгоритм [138]:

1) визначення стадії життєвого циклу підприємства, з цією метою встановлюється показник ефективності функціонування підприємства, оцінюється його динаміка протягом останнього періоду, на підставі чого експертним шляхом робиться висновок про етап розвитку підприємства;

2) аналіз типу середовища, що впливає на підприємство, за показниками складності, невизначеності, стабільності і комфортності;

3) оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також рівня потенційної можливості підприємства реагувати на вплив;

4) вибір напрямів проведення організаційних перетворень, а також визначення проблемних і найбільш перспективних сфер для розвитку підприємства.

Безсумнівною перевагою дослідження цих вчених є системний погляд на готовність до організаційних змін. Недоліком є, з одного боку, громіздкість і трудомісткість, велика кількість факторів, що не ранжуються, з іншого боку, деяка незавершеність роботи, яка проявляється в невизначеній кількості факторів.

Більш точний підхід до визначення оцінки готовності підприємства до змін пропонує А. Сергієнко. У своїй роботі [314] він розробив «індекс готовності підприємства до постановки системи стратегічного управління», який представлено 3-ма субіндексами – фінансові передумови, операційні

передумови, стратегічні передумови. Перевагами даної моделі є закінченість і простота. В якості недоліку можна назвати обмеженість застосування: тільки для одного з видів змін - переходу на стратегічне управління.

У своїй монографії «Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти» [118] О. Гусева в контексті запропонованого підходу до оцінки готовності підприємства до змін відразу акцентує увагу на різних напрямках готовності та категоріях персоналу – тобто пропонує визначати компетентісну готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів.

Акцентуємо увагу, що значна кількість зарубіжних та вітчизняних праць присвячена проблемам оцінки саме готовності персоналу до змін. Так, інтегративний підхід до оцінки готовності персоналу до змін пропонує Д. Коєн у своїй роботі [184] пропонує інтегративний підхід до оцінювання готовності персоналу до змін для кожної з 8 стадій управління змінами, окрім цього виокремлює 3 зони готовності (готовності до змін, можливі проблеми, перешкоди) в розрізі чотирьох категорій працівників. Такого ж підходу дотримується в своїх дослідженнях М. Фаєрман [349], але конкретизуючи готовність персоналу на різних рівнях (системний, груповий, особистий).

Ці міркування стосовно наявності 3х рівнів готовності персоналу поділяють також й інші вчені: Д. Найпак, О. Гусева, відрізняється тільки перелік критеріїв, виокремлених в рамках кожного рівня. У свою чергу, О. Замишляєв визначає готовність персоналу до змін шляхом оцінки основних параметрів (невідворотність змін, конкретність змін, привабливість змін) в контексті аналізу реакції персоналу на їх впровадження.

Але слід зазначити, що оцінка рівня готовності підприємства до стратегічних змін не має обмежуватись детальним дослідженням тільки готовності персоналу та можливого опору з його боку щодо їх проведення. Так, важливим напрямом готовності підприємства до змін є рівень фінансово-економічного забезпечення цих перетворень, тобто наскільки бізнес спроможний їх проводити. Саме врахування чинника достатності фінансових

ресурсів для реалізації змін на підприємстві підкреслює комплексність такої оцінки. Враховуючи неоднаковість напрямів оцінки готовності підприємства до змін, було здійснено їх детальний аналіз та узагальнення (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до змін
(побудовано на основі [118; 138; 183; 248; 347; 375; 422])**

Напрями	Автори							Узагальнення напрямів оцінки
	Ашмаріна С., Герасимова Б.	Вейсборд М.	Гелбрейт Дж.	Найпак Д.	Гусева О.	Антропов В.	«Сім S» McKinsey	
Готовність персоналу			+	+	+			Готовність персоналу
Ключові компетенції				+				
Навички							+	
Опір нововведенням з боку персоналу	+							
Наявність лідера		+						
Ступінь залученості персоналу						+		
Ступінь емоційного напруження						+		
Наявність стратегії і розуміння цілей		+	+				+	Тип організаційної культури
Вибудованість процесів		+	+	+			+	
Готовність структури підприємства		+	+	+			+	
Ієрархія				+				
Організаційне забезпечення	+				+			
Рівень розробленості заходів і системи винагороди		+	+					
Стиль управління							+	
Рівень комунікацій та взаємовідносин		+						Фінансова спроможність
Загальні цінності							+	
Організаційна культура				+				
Фінансово- економічне забезпечення	+				+			Технологічне забезпечення
Ресурси				+				
Технологічне забезпечення					+			Технологічне забезпечення
Технології				+				
Технічна складність здійснення змін						+		

Отже, важливим напрямом оцінки готовності підприємства до стратегічних змін також є визначення фінансової спроможності їх проведення,

яку запропоновано визначати за допомогою методу доцільності витрат. Даний метод передбачає кількісну оцінку шляхом ідентифікації потенційних областей ризику. Використання даного методичного забезпечення дозволить не тільки оцінити фінансову стійкість підприємства, але й виявити його потенційні зони ризику. Поетапність використання методу аналізу доцільності витрат передбачає певну послідовність, яка детально представлена у Додатку Д, табл. Д.1). Необхідно зазначити, що ідентифікація областей стійкості фінансового стану та визначення рівня фінансової спроможності проведення стратегічних змін були здійснені на 15 підприємствах сільського машинобудування за період з 2014 по 2018 роки. Результати розрахунку трикомпонентного показника подано в табл. 4.2. Аналіз показників фінансової стійкості, які було використано для розрахунку трикомпонентного показника представлено у Додатку Е табл. Е.1.

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

До області нормальної стійкості фінансового стану потрапили ВАТ «Чортківський завод «Агромаш» (2015) та ПАТ «Хмільниксільмаш» (2015–2016). Отже, розподілення підприємств за наявною фінансовою спроможністю проведення стратегічних змін представлено в табл. 4.3.

**Результати розрахунку трикомпонентного показника на
досліджуваних підприємствах**

№	Досліджувані підприємства	2014	2015	2016	2017	2018
1	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	(1,1,1)	(0,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
2	ПАТ «Харківський тракторний завод»	(0,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
3	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
4	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
5	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	(0,0,0)	(0,0,0)	(0,0,0)	(0,0,1)	(0,0,1)
6	ПАТ «Завод агротехнічних машин»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(1,1,1)
7	ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,0,1)	(0,1,1)
8	ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
9	ВАТ «Коломиясільмаш»	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
10	ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
11	ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)
12	ПАТ «Хмільниксільмаш»	(0,0,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)
13	ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
14	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(0,0,1)	(1,1,1)
15	ПАТ «Рівнесільмаш»	(1,1,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

До області нестійкого фінансового стану та відповідно середньою фінансовою спроможністю до проведення стратегічних змін за результатами проведеного аналізу увійшли: ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») (2015); ПАТ «Харківський тракторний завод» (2015 –2018); ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» (2014–2016; 2018). До області кризового стану потрапило тільки одне підприємство ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь» у 2014–2016 рр. Всі інші досліджувані підприємства сільськогосподарського машинобудування потрапили до області з критичного фінансового стану та низькою фінансовою спроможністю до проведення стратегічних змін.

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

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

Примітка: підприємства розшифровані в табл. 4.2.

Виявлення технологічного забезпечення процесу стратегічних змін є важливим напрямом оцінки готовності підприємства з метою визначення оптимальності рівня автоматизації і механізації процесів, забезпечення мобільності існуючих технологій, оптимізації управління, мінімізації втрат ресурсів.

Роль і значення організаційної культури в умовах інформаційного суспільства та інформаційно-комунікаційного менеджменту значно зростають. Культура має забезпечувати, з одного боку, ефективно

використання інформаційних технологій, створювати умови для постійного розвитку підприємства і максимального розкриття організаційного потенціалу, а з іншого боку, цементувати підприємство, пов'язуючи суперечливі інтереси його елементів, забезпечуючи стійкість та максимальну узгодженість дій його співробітників.

Необхідно зазначити, що організаційна культура трансформує структуру мотивації і формує стандарти поведінки, реалізується в стилі управління, в структурі організації, в організаційно-управлінських процедурах. Вона впливає на ефективність поведінки персоналу та діяльності підприємства в цілому, а також на рівень розвитку групових відносин.

Віднесення організаційної культури підприємства до того чи іншого типу має практичне значення, оскільки дозволяє визначити інструменти впливу на норми, зразки поведінки та інші елементи організаційної культури з урахуванням домінуючих цінностей. Так, що до основних складових елементів організаційної культури відносяться: філософія існування підприємства; цінності, на яких базується функціонування підприємства; норми, що приймаються персоналом; психологічний клімат на підприємстві; поведінкові ритуали та правила гри. Тому виокремлення типу організаційної культури як напряму оцінки готовності підприємства до стратегічних змін є виправданим.

Слід зазначити, що з метою діагностики організаційної культури було використано типологію, яка запропонована Д. Коулом [183, с. 49]. Він запропонував виділяти бюрократичну, органічну, підприємницьку, партисипативну та адхократичну культуру. Було проведено анкетування персоналу на досліджуваних підприємствах, яким з використанням 5-ти бальної шкали (5 – відповідає відповіді «так», 4 – відповіді «скоріше так, чим ні», 3 – «скоріше ні, чим так», 2 – «ні», 1 – «важко відповісти або не знаю») було запропоновано оцінити стан організаційної культури на підприємстві. Запропонована анкета (Додаток Ж) включала 50 тверджень, які характеризували окремі елементи культури, а саме: напрямок діяльності

підприємства, рішення поточних проблем підприємства, вирішення стратегічної проблеми на підприємстві, лідерство у колективі, трудові процеси на підприємстві, функції й відповідальність, керівництво підприємства, здійснення інтересів окремих людей вищим керівництвом, спілкування й комунікації, інформація й дані. У свою чергу, кожне твердження характеризувало певний тип культури.

Слід акцентувати увагу, що органічна культура розглядає кожного співробітника як самодостатній елемент, взаємодія з яким можлива лише за умови узгодження його інтересів з інтересами підприємства. Пояснюється це високим рівнем згуртованості на підприємстві, що визначає групову думку головним джерелом морального авторитету для членів трудового колективу. Партисипативна культура орієнтована на взаємодію підлеглих і керівника у формуванні цілей і визначенні ресурсів для їх досягнення. При переважанні даного типу культури на підприємстві спостерігається: активна участь всіх членів колективу в аналізі проблем і перспектив; спільність ціннісних установок; наявність горизонтальних комунікацій між членами команди. Бюрократична культура передбачає високий рівень офіційної регламентації діяльності персоналу. На підприємстві діє система формальних правил, чітких інструкцій та положень. Організаційна структура проектується в контексті забезпечення максимального зовнішнього контролю та нейтралізації можливих наслідків. Підприємницька культура орієнтована на високу активність особистості у досягненні цілей, адже ініціатива персоналу є вирішальним фактором успіху підприємства. Адхократична культура передбачає динамічне й творче місце роботи, де працівники готові йти на ризик задля досягнення мети, а лідери вважаються новаторами.

В табл. 4.4 представлено переважання певного типу організаційної культури на досліджуваних підприємствах. Як видно, на більшості підприємств переважає бюрократичний тип культури, що підтверджує наявність на підприємствах формальних, чітко структурованих правил, а бажання й інтереси окремих працівників підпорядковуються інтересам

підприємства. Партисипативна культура спостерігається на ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування» та ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», що вказує на розвинені горизонтальні комунікації між членами відділів, спостерігається достатньо активна участь всіх членів колективу в аналізі проблем і перспектив.

Підприємствами з підприємницьким типом культури є ПАТ «Ельворті», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ» та ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин». Це свідчить про ініціативність працівників, врахування їх інтересів. Слід зазначити, що серед досліджуваних підприємств не виявлено переважаючого адхократичного типу культури.

Таблиця 4.4

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

№	Досліджувані підприємства	2014	2015	2016	2017	2018
1	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	П	П	П	П	П
2	ПАТ «Харківський тракторний завод»	Б	Б	Б	Б	Б
3	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	О	О	О	О	О
4	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	Б	Б	Б	Б	Б
5	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	Б	Б	Б	Б	Б
6	ПАТ «Завод агротехнічних машин»	П	П	П	П	П
7	ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	С	С	С	С	С
8	ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	С	С	С	С	С
9	ВАТ «Коломиясільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б
10	ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	Б	Б	Б	Б	Б
11	ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	П	П	П	П	П
12	ПАТ «Хмільниксільмаш»	О	О	О	О	О
13	ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	П	П	П	П	П
14	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б
15	ПАТ «Рівнесільмаш»	Б	Б	Б	Б	Б

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

Отже, рівень готовності підприємства до стратегічних змін відображає наскільки:

персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного курсу змін (здатність до навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці);

маневреним є капітал підприємства та мобільність активів, та як швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні ресурси для змін ресурси;

наскільки повним є технологічне забезпечення даного процесу;

організаційна культура підприємства зорієнтована на «культуру змін».

Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то підприємство з високою ймовірністю зможе успішно реалізувати конкретні стратегічні зміни.

Слід зазначити, що методичним забезпеченням оцінки готовності підприємства до змін виступає: для визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін – метод доцільності витрат; для визначення готовності персоналу до стратегічних змін – кваліметричний метод; для типу організаційної культури та технологічного забезпечення процесу стратегічних змін – експертне оцінювання.

Результати попереднього етапу необхідні для реалізації передостаннього етапу, а саме визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін з використанням методу нечітких множин. Слід зазначити, що однією з найбільш важливих особливостей прикладних задач вибору альтернатив є нечіткий характер критеріїв вибору альтернатив, їх параметрів, обмежень, що накладаються на можливість вибору тих чи інших варіантів. Внаслідок цього в багатьох випадках виявляється неможливим побудову адекватну математичну модель досліджуваної проблеми, що потребує використання експертних оцінок, які часто виявляються єдиною інформацією для прийняття рішень.

Практично будь-який експертний висновок, зроблений навіть з точних об'єктивних даних, є невизначеним, але в той же час містить якісні

узагальнення і прогнози, значимі для прийняття рішень. Тому виникає необхідність використання методів, що дозволять ефективно отримувати і обробляти нечітку експертну інформацію. Саме в умовах неможливості встановити ступінь переваги одного варіанта над іншими, складності чіткого порівняння альтернатив з деякою мірою впевненості, доцільним стає застосування власне методу нечітких множин.

Необхідно акцентувати увагу, що використання теорії нечітких множин передбачає розуміння таких термінів, як: лінгвістична змінна; терми оцінювання; універсальна множина. оперує «лінгвістичними» змінними, значення яких виражаються словами формальної мови. Терм-множини значень лінгвістичних змінних готовності підприємства до проведення стратегічних змін представлено на рис. 4.2.

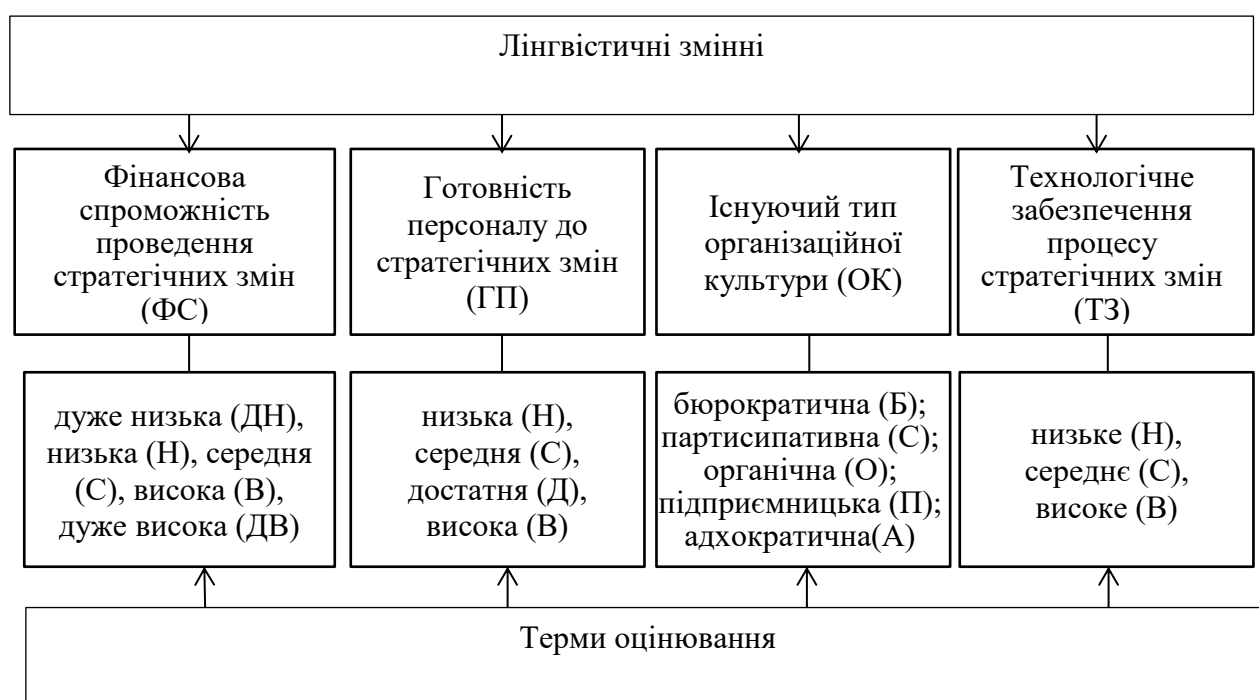


Рис. 4.2. Терм-множини значень лінгвістичних змінних готовності підприємства до проведення стратегічних змін

Отже, вхідними параметрами системи нечіткого висновку є 4 нечітких лінгвістичних змінних: фінансова спроможність проведення стратегічних змін (ФС); готовність персоналу до стратегічних змін (ГП); існуючий тип

організаційної культури (ОК); технологічне забезпечення процесу стратегічних змін (ТЗ), вихідним параметром є лінгвістична змінна «ступінь готовності підприємства до стратегічних змін» (СГ).

Слід зазначити, що для проведення даного дослідження було використано програмне середовище MatLab (пакет Fuzzy Logic Toolbox). За допомогою компетентних експертів були сформовані евристичні правила, а завдяки обраних параметрів нечіткої системи (тип функції приналежності, правила бази знань типу «mamdani», метод дефазифікації – центра тяжіння), було визначено функції приналежності для нечітких змінних та обґрунтовано правила роботи системи. Отже, вікно графічного інтерфейсу редактора FIS подано на рис. 4.3.

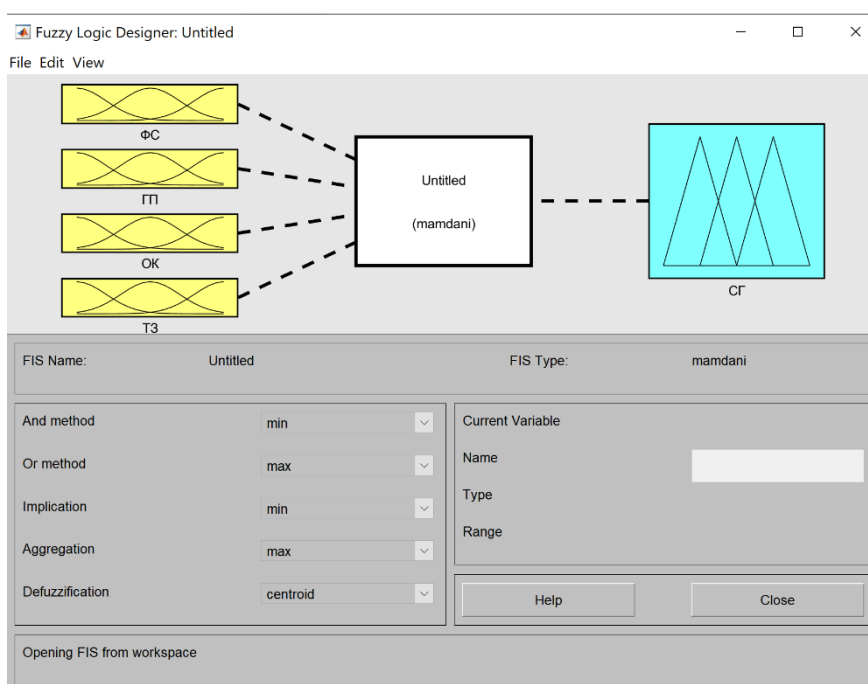


Рис. 4.3. Вікно графічного інтерфейсу редактора FIS

Важливим кроком у FIS-редакторі є налаштування функції приналежності, термів та діапазону значень для вхідних змінних. Реалізація даного завдання представлена на рис. 4.4 – 4.7.

На рис. 4.4 представлено налаштування параметрів вхідної змінної «фінансова спроможність проведення стратегічних змін». Аналогічним чином

було здійснено налаштування параметрів для інших вхідних змінних. Налаштування параметрів вхідної змінної «готовність персоналу до стратегічних змін» подано на рис. 4.5.

Наступним же кроком моделювання є задання бази правил для нечіткої системи, яка враховує оцінки компетентних експертів.

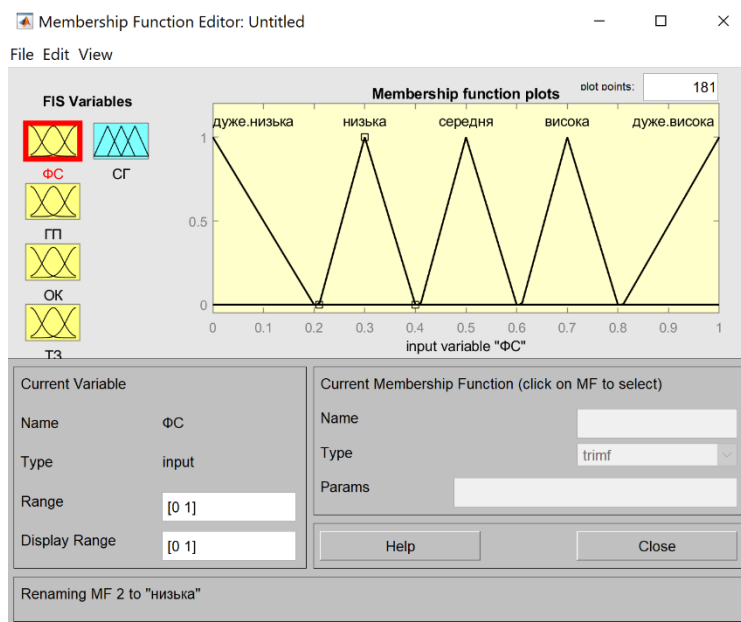


Рис. 4.4. Налаштування параметрів вхідної змінної «фінансова спроможність проведення стратегічних змін»

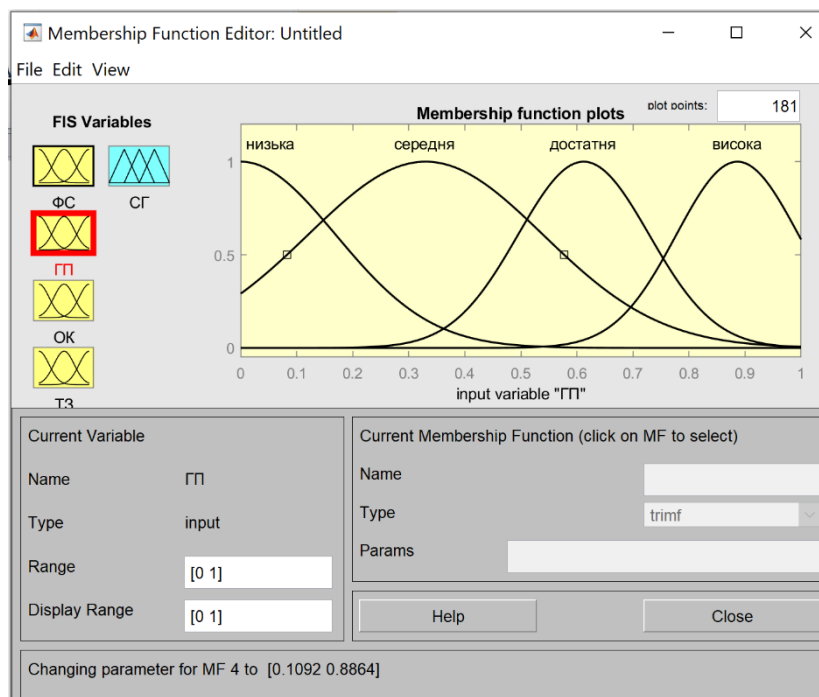


Рис. 4.5. Налаштування параметрів вхідної змінної «готовність персоналу до стратегічних змін»

Налаштування параметрів вхідної змінної «існуючий тип організаційної культури» подано на рис. 4.6.

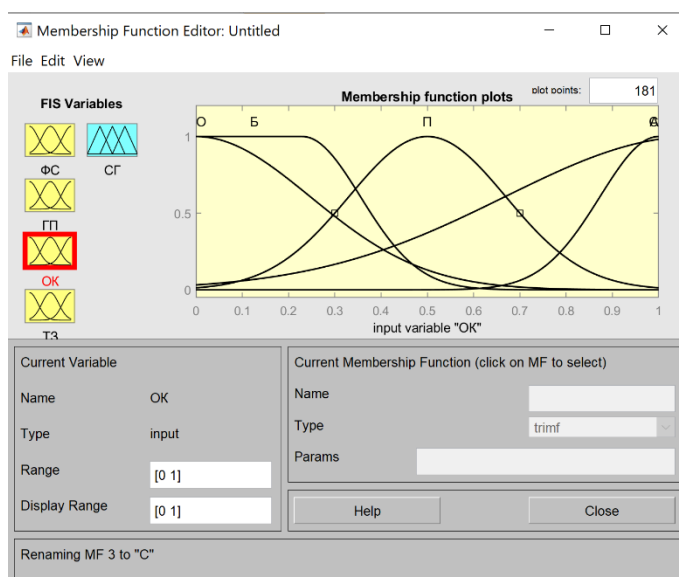


Рис. 4.6. Налаштування параметрів вхідної змінної «існуючий тип організаційної культури» (позначення: бюрократична (Б); партисипативна (С); органічна (О); підприємницька (П); адхократична(А))

Зазначимо, що в якості експертів було обрано керівників досліджуваних підприємств та їх менеджерів, які не тільки мають цілісне уявлення про особливості системи управління витратами на персонал, але й у повній мірі володіють формалізованими інструментами її оцінки.

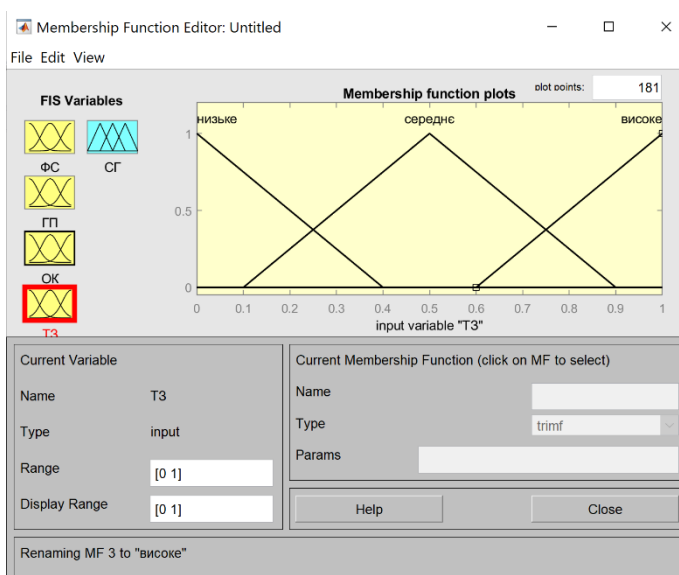


Рис. 4.7. Налаштування параметрів вхідної змінної «технологічне забезпечення процесу стратегічних змін»

Налаштування параметрів вихідної змінної «ступінь готовності підприємства до стратегічних змін» подано на рис. 4.8.

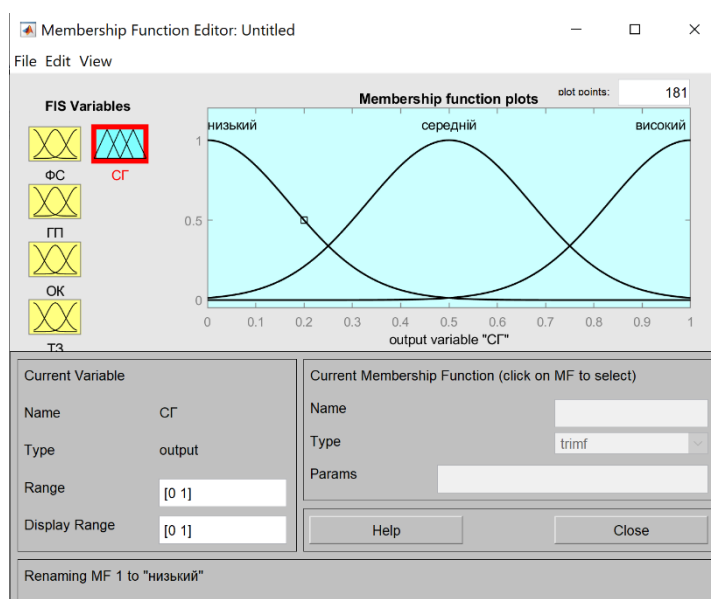


Рис. 4.8. Налаштування параметрів вихідної змінної «ступінь готовності підприємства до стратегічних змін»

Слід акцентувати увагу, що вагові коефіцієнти кожного правила становлять 1, для зв'язування вхідних параметрів було обрано логічну операцію «та». Розроблені бази правил у FIS-редакторі для визначеного набору показників знаходяться у додатку 3, рис. 3.1 – 3.2.

Завдяки реалізації останнього етапу можливою та більш обґрунтованою стає розробка заходів рекомендаційного характеру щодо можливості та необхідності проведення стратегічних змін. При цьому неодмінно слід врахувати і той варіант, коли готовність підприємства є надто низькою. У цьому випадку передбачається або повернення на вихідну точку розвитку, або додаткова підготовка кадрів до проведення стратегічних змін та робота над опором, або мобілізація відсутніх ресурсів.

Необхідно також звернути увагу і на врахування чинників, що впливають на стан готовності підприємства. Одним з провідних є фактор часу, тобто облік своєчасності розвитку з урахуванням напрямків готовності. Також умовно можна виділити особистісно-поведінкові та структурно-нормативні чинники впливу.

Структурно-нормативні чинники зумовлені структурою, цілями і сформованою нормативною практикою організації, її ресурсним потенціалом. Особистісно-поведінкові чинники – це аспекти і характеристики кадрового потенціалу організації, поведінки керівника і членів організації, що впливають на стратегічні зміни і створюють організаційну культуру.

Слід також зазначити, що запропонована модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін базується на таких принципах, як:

системність (готовність підприємства розглядається з точки зору системного підходу, тобто запропонована модель цілком враховує параметри всіх досліджуваних напрямів);

адекватність (результати діагностики співвідносяться з ефективністю перспективних перетворень);

стійкість до впливу зовнішніх факторів (при оцінюванні для досліджуваних напрямів створюються однакові умови);

зрілість (готовність розглядається як узагальнюючий показник зрілості персоналу і підприємства, необхідний для успішного сприйняття програми змін і оптимальної реалізації плану стратегічних перетворень).

Таким чином, оцінку готовності підприємства до стратегічних змін слід розглядати як складний, закономірний процес, який формує якісні і кількісні параметри зміни стану підприємства. Запропонована модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін дозволяє не тільки визначити рівень готовності підприємства за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін; готовність персоналу до стратегічних змін; існуючий тип організаційної культури; технологічне забезпечення процесу стратегічних змін), але й дати узагальнюючу оцінку за допомогою методу нечітких множин. Особливістю даної моделі є також її здатність виявити рівень підготовленості підприємства до реалізації стратегічних змін, визначити слабкі позиції та істотні відхилення у роботі, а також спроектувати подальшу діяльність з впровадження стратегічних змін в процесі функціонування підприємства.

4.2. Методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві

Сучасний менеджмент, орієнтований на досягнення ефективних результатів в умовах жорсткої конкуренції, потребує інноваційного розвитку та відповідного управління стратегічними змінами на підприємстві. З одного боку необхідність стратегічних змін передбачає підвищення продуктивності праці персоналу, збільшення якості послуг, що надаються, поліпшення якості обслуговування, з іншого – вимагає більш високого рівня професійної підготовки всіх категорій персоналу для їх проведення. У цих умовах досягнення підприємством високих результатів є можливим на основі цілеспрямованого безперервного розвитку знань і ключових компетенцій персоналу, необхідних для формування і розвитку компетентності.

Теоретико-прикладні аспекти визначення рівня компетентності висвітлені у напрацюваннях зарубіжних та вітчизняних вчених, так найбільш відомими є: Р. Бояцис, Ч. Вудраф, І. Зимняя, Л. Карамушка, А. Кібанов, Н. Корнеліус, С. Молчанов, К. Робертсон, Л. Спенсер, А. Фурхайм, А. Хуторской тощо. Компетенції персоналу в контексті стратегічного управління на підприємства досліджують К. Прахалад, Г. Хемел, Е. Шуен тощо. Питання оцінювання готовності персоналу до проведення змін розглянуті у роботах таких науковців, як Є. Гринь, О. Гусєва, Д. Коен, М. Фаєрман, Е. Флагмгольц. Незважаючи на значний науковий доробок, присвячений проблемам застосування компетентнісного підходу в рамках управління стратегічними змінами, не приділено належної уваги питанням оцінки готовності персоналу до проведення стратегічних змін. Необхідність вирішення даної проблеми в умовах відсутності єдиного підходу до використання методів та інструментів підтверджує своєчасність даного питання, саме тому метою підрозділу є розробка методичного підходу щодо

визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві.

Щоб зміни на підприємстві були прийняті найбільш позитивно, необхідно залучати підлеглих до прийняття рішень. Це дає можливість деяким співробітникам, які можуть чинити опір, вільно висловити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін. У свою чергу, важливість внутрішньої мотивації посилюється з підвищенням компетентності. Тому якісною характеристикою персоналу стає компетентність.

Досліджуючи поняття і сутність компетентності, необхідно звернути увагу на відмінності в поняттях «компетенція» і «компетентність». Так, І. Зимняя вважає, що компетентність є проявом компетенції і заснований на компетентності підхід характеризується як посиленням власне прагматичної, так і гуманістичної спрямованості освітнього процесу [146]. Л. Ільяшенко визначає компетентність як рівень готовності персоналу застосовувати знання, уміння та навички в різних ситуаціях. Як обсяг компетенцій та коло повноважень у сфері професійної діяльності розуміє під професійною компетентністю С. Молчанов [242]. У своїй роботі А. Хуторський розділяє поняття компетентності та компетенцій. Під компетентністю розуміє володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особистісне ставлення до неї і предмету діяльності, а під компетенцією визначає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів [360]. Крім того, вчений виділяє функції компетенції і компетентності по відношенню до різних аспектів освіти: до особистості учня, до знань, умінь і навичок, до структури та змісту освіти, до способів діяльності.

Отже, на думку одних зарубіжних вчених (Р. Бояцис, Ч. Вудраф, Л. Спенсер [381; 439]), компетентність є узагальнюючою, глибинною і стійкою характеристикою працівника, яка обумовлює найкраще виконання своїх обов'язків і оцінюється на основі результатів роботи. Інші (А. Фурхайм, Н. Корнеліус, К. Робертсон [178; 394; 427]) розуміють компетентність як

характеристику системи знань, вмінь, навичок виконувати професійні функції відповідно до стандартів, передбачуваних на робочому місці з мінімальними вимогами відносно них.

У свою чергу, компетенція визначається як застосування знань, навичок і поведінки, що використовуються для виконання певних робочих задач. У цьому контексті оцінка компетенції визначається як система для встановлення і документування компетенції персоналу, метою якої є виявлення проблем в роботі персоналу. Слід зазначити, що оцінка компетенції проводиться на регулярній основі, що дозволяє виявити проблеми в роботі та запобігти їх виникненню.

Досліджуючи питання оцінки компетентності персоналу слід зазначити, що цій сфері приділено достатньо уваги з боку теоретиків-практиків. Будучи базовою якістю індивідуума, компетенція зумовлює його поведінку, прогнозує виконання тих чи інших завдань і є більш багатоаспектною, ніж поняття про знання, уміння і навички, хоча і має з ними тісний взаємозв'язок.

Вимоги до компетентності конкретних категорій персоналу залежать від багатьох чинників, включаючи: те, в яких ролях вони виступають при стратегічному управлінні; наскільки складні програми реалізуються на підприємстві; специфіка проектів може вплинути на вимоги до компетенцій персоналу.

Отже, розуміючи під компетентністю персоналу необхідні здібності, навички, знання, вміння, що дозволяють індивіду приймати правильні й ефективні рішення в робочому середовищі, слід визначити, що компетентність при проведенні стратегічних змін демонструє достатність умінь, навичок і знань, що дозволяють працівнику діяти в складних обставинах, тобто його готовність до змін.

Погоджуючись Д. Коеном, що готовність до змін позиціонується як налаштування на виконання професійної діяльності [184], слід акцентувати увагу, що управлінські компетенції є основою проведення стратегічних змін.

Слід зазначити, що існує декілька підходів щодо оцінки готовності персоналу до здійснення організаційних змін. Так, Є. Гринь у своїй монографії [109] запропонував модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін з використанням кваліметрії, яка дозволяє визначити та проаналізувати психологічний, мотиваційний, професійно-кваліфікаційний та організаційний фактори.

Проблему оцінки компетентності персоналу для проведення стратегічних змін необхідно вирішувати, базуючись на математичному інструментарії, що надає кваліметричний аналіз в контексті оцінки якісних явищ. Саме кваліметричний підхід базується на масовості і незалежності процедур експертних оцінок та тестування, методах математичної статистики, а також інтерпретаційному аналізу. Тому розробка інструментарію з точки зору кваліметричного підходу дозволяє не тільки кількісно визначити якість роботи об'єкта управління в певний період часу, але й у моніторинговому режимі отримувати оперативну інформацію про учасників процесу стратегічних змін на підприємстві.

Необхідно зазначити, що на сьогодні існують та використовуються різні методи кваліметричного аналізу. Так з точки зору похибки всі методи оцінки якості можуть бути віднесені до однієї з трьох основних класифікаційних груп:

точні методи оцінки якості – методи, в рамках яких використовуються всі обґрунтовані в теорії кваліметрії прийоми, що дозволяє зменшити похибку і збільшити надійність отриманих результатів;

спрощені методи – методи, які характеризуються максимально допустимою величиною похибки і мінімально допустимою величиною надійності підсумкових результатів;

наближені методи – методи, які з точки зору похибки і трудомісткості є проміжними між точними і спрощеними.

Методи оцінки якості в залежності від форми участі людини діляться на експертні, аналітичні та змішані. Так, експертні методи представляють собою методи, в рамках яких для визначення значень числових характеристик

використовуються знання експертів. В аналітичних методах для визначення значень обходяться без використання експертів, але їх доводиться залучати для виконання одного з етапів – побудови дерева властивостей об'єкта. Змішані методи застосовують для обчислення числових характеристик як експертні, так і неекспертні методи.

Перевагами експертних методів оцінки якості є відносна технологічна простота застосування та малі витрати часу на розробку і використання моделі. Головним же недоліком їх застосування є велика трудомісткість, що пов'язана з необхідністю залучення в якості експертів багатьох кваліфікованих фахівців. В результаті детального аналізу існуючих напрацювань, що присвячені питанням кваліметричного аналізу різних об'єктів дослідження [109; 298], виявлено існування певного алгоритму оцінки якості у вигляді послідовної реалізації етапів роботи. Тому, з метою забезпечення моніторингового характеру оцінки компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, розроблено методичний підхід, схема якого представлена на рис. 4.9.

Вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу є першим етапом, який розпочинається із визначення необхідності проведення стратегічних змін, дослідження можливих чинників опору персоналу стратегічним змінам та закінчується детальним аналізом існуючих підходів до оцінки компетентності персоналу, а також готовності персоналу до змін.

Другий етап даного методичного підходу полягає в обґрунтуванні параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві.

Слід зазначити, що вимірювання знань, на думку В. Макарова, є методологічно складним процесом, адже «знання – це продукт, з одного боку, приватний, який можна привласнювати, а з іншого – громадський, що належить усім» [219]. В цьому контексті вчений акцентує увагу на створенні такої інфраструктури людського капіталу, яка дозволила б використовувати накопичені досвід і знання у стратегічному плануванні виробництва та споживання. Відповідно до цих завдань, а також для дослідження нових

процесів і явищ важливим є формування системи індикаторів, що відображають рівень розвитку сектора підвищеного попиту на знання та в цілому економіки, заснованої на знаннях.

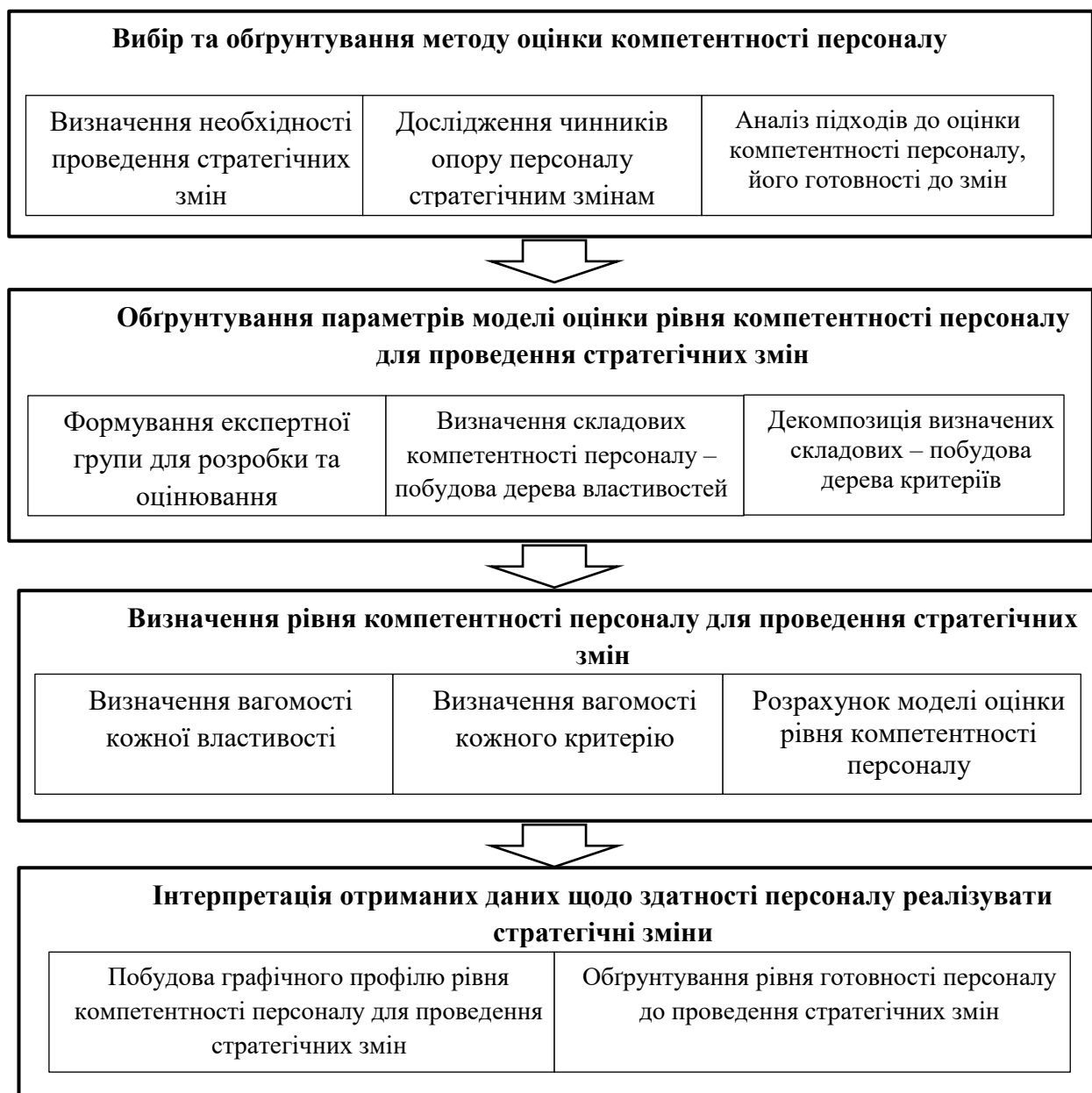


Рис. 4.9. Схема методичного підходу до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін

Побудова дерева властивостей і виявлення критеріїв складають основний зміст даного етапу. Слід розуміти, що при побудові дерева творчий підхід потенційно небезпечний проявом суб'єктивізму. Прагненням зменшити

ступінь такого суб'єктивізму і пояснюється розробка правил побудови дерев, що накладають певні рамки на дії, що здійснює цю побудову. Саме деревовидні структури найбільш часто і широко використовуються в системному аналізі, в прогнозуванні, кваліметрії і теорії прийняття рішень. Слід також зазначити, що існують певні правила побудови дерев:

1. Правило максимальної висоти дерева. Дерево потрібно будувати до тих пір, поки на найвищому ярусі залишаються тільки прості властивості.

2. Правило про незалежність за бажанням властивостей в групі. Кожна властивість, що входить до групи властивостей, по відношенню до будь-якої іншої властивості з цієї групи має задовольняти принципу «незалежність за бажанням», який обґрунтовано в теорії рішень.

3. Правило про виключення властивостей надійності. Властивості, що визначають надійність, не повинні включатися в дерево властивостей. Це правило стосується здебільшого промислових продуктів праці та їх властивостей, як безвідмовність, ремонтпридатність і довговічність тощо.

4. Жорсткість структури початкових ярусів дерева. Для більшості об'єктів, які є продукцією, початкові яруси дерева можуть бути отримані як окремі випадки початкових ярусів «дерева загальних властивостей».

Слід зазначити, що в контексті запропонованого підходу оцінюються складові моделі компетентності, а саме: професійна (характеризує те, що працюючий здатний робити – чому він діє тим чи іншим способом), управлінська (функції і вимоги до управлінської роботи розкривають те, що очікується від виконання працюючим на даній посаді) та організаційна компетентність (відображає бачення того, як працюючий відповідатиме вимогам посади).

На третьому етапі запропонованого методичного підходу визначається рівень компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Відбувається це шляхом визначення вагомості кожної властивості та кожного критерію, а також розрахунку моделі оцінки рівня компетентності персоналу. При цьому кваліметричний підхід при оцінюванні рівня компетентності

персоналу припускає прирівнювання до одиниці критерію, що характеризує норму, стандарт або ідеал. Результати визначення рівня компетентності на досліджуваних підприємствах представлено в табл. 4.5

Таблиця 4.5

Визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін

Підприємства	Професійна складова	Управлінська складова	Організаційна складова
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	0,81	0,79	0,82
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,68	0,72	0,71
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,73	0,68	0,75
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,45	0,32	0,39
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,24	0,15	0,22
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	0,5	0,48	0,44
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,39	0,25	0,31
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	0,61	0,59	0,64
ВАТ «Коломиясільмаш»	0,47	0,51	0,34
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	0,41	0,55	0,52
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	0,68	0,61	0,72
ПАТ «Хмільниксільмаш»	0,41	0,33	0,38
ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	0,35	0,22	0,25
ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,44	0,36	0,41
ПАТ «Рівнесільмаш»	0,37	0,28	0,33

Останній етап передбачає побудову графічного профілю рівня компетентності персоналу, обґрунтування рівня готовності персоналу для проведення стратегічних змін, та відповідно інтерпретацію отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни.

Отже, на основі апробації запропонованої моделі оцінки рівня компетентності персоналу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування побудовано графічні профілі рівня компетентності управлінського персоналу для проведення стратегічних змін з

виокремлення професійної (П), управлінської (У) та організаційної (О) складових (рис. 4.10).

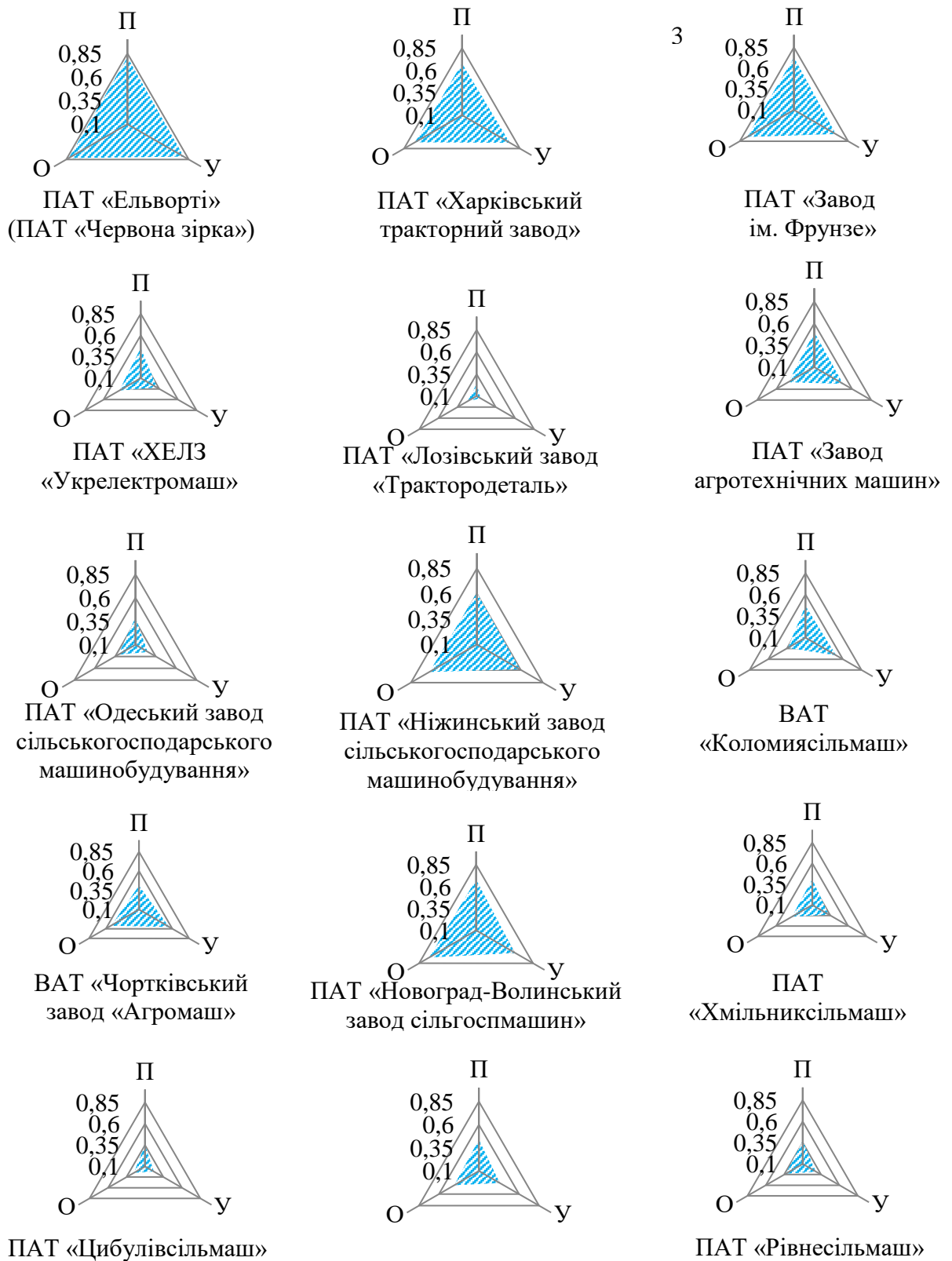


Рис. 4.10. Профілі рівня компетентності управлінського персоналу для проведення стратегічних змін на досліджуваних підприємствах

Тому кар'єрне зростання сучасного керівника практично неможливе без вдосконалення навичок стратегічного управління. Отже, підприємства і керівники зацікавлені у використанні системного підходу до оцінки і розвитку компетентності персоналу.

У будь-якому випадку, розвиток компетентності в управлінні стратегічними змінами передбачає збалансований і цілеспрямований розвиток знань і навичок.

Таким чином, розроблено методичний підхід щодо оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом. Окрім цього, розробка моделі компетенцій різних категорій персоналу в контексті запропонованого методичного підходу є перспективним і корисним інструментом для сучасних підприємств. Також реалізація запропонованого підходу сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів, нівелюватимуть можливий опір. Однак, слід розуміти, що оцінювання рівня компетентності – це досить складний процес, що вимагає кропіткої роботи, та який потребує додаткового фінансування для оплати послуг залучених спеціалістів або навчання своїх співробітників проектною групою.

З практичної точки зору розробка моделі компетенцій різних категорій персоналу в контексті запропонованого методичного підходу є перспективним і корисним інструментом для сучасних підприємств, який демонструє достатність умінь, навичок і знань, що дозволяють працівнику діяти в складних обставинах.

4.3. Вибір інструментарію подолання опору персоналу стратегічним змінам

Сучасний стан економіки та її глобалізація, фінансові кризи, посилення конкуренції, а також прискорення темпів науково-технічного прогресу стимулюють всебічний розвиток підприємств. Задля збереження конкурентних позицій, високої якості виготовленої продукції чи наданих послуг, хорошого корпоративного іміджу як на внутрішній, так і на зовнішній арені, підприємства зобов'язані здійснювати стратегічні зміни. В таких умовах функціонування, перед підприємствами постає надзвичайно важливе питання адаптивного та гнучкого управління стратегічними змінами. Ефективність такого управління залежить від якісного планування процесу здійснення стратегічних змін на підприємстві та формування стратегії його розвитку.

Одним з напрямів вирішення цієї ситуації є удосконалення процесів прийняття управлінських рішень стосовно подолання опору персоналу стратегічним змінам, які здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства та його стабільний розвиток в перспективі. Використання ефективних інструментів управління стратегічними змінами дозволяє не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але й успішно розвивати його внутрішнє середовище. Отже, незалежно від характеру планових змін – зміни в структурі підприємства, створення нового продукту, зміни в стилі управління та організаційної культури, нововведення в матеріальному стимулюванні тощо – їх впровадження, як правило, стикається з тією чи іншою формою опору персоналу. Тому особливої актуальності набуває розуміння причин опору персоналу стратегічним змінам і застосування ефективних способів його подолання.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів подолання опору персоналу організаційним змінам присвячені роботи як закордонних, так вітчизняних науковців: серед яких: Т. Голєва, К. Ізак, Р. Кіган, І. Мазур,

Ф. Спрінгер, Дж. Харрінгтон, В. Шапіро тощо. Так, Т. Голева акцентує увагу на тому, що опір персоналу підприємства змінам може виникнути з почуття групової солідарності чи несприятливого психологічного клімату, під впливом інформаційного або етичного фактору, через відсутність або недостатність необхідних ресурсів, внаслідок інерції звичних форм роботи і ділової взаємодії, недостатнього вміння персоналу ефективно діяти, негнучкості організаційних структур тощо. В контексті поведінкового підходу визначають опір відомі вчені І. Мазур та В. Шапіро, розуміючи під ним природній прояв установок індивідів. На думку Р. Кіган і Л. Лейхі, внутрішньою силою в людині і компанії, яка заважає трансформуватися, є прагнення зберегти свої уявлення про світ незмінними. Вони стверджують, що система має внутрішню цілісність (властиві їй цінності, установки, стереотипи поведінки тощо), які вона захищає від зазіхань. Для збереження цілісності вона використовує різні захисні механізми, які в загальному випадку можна назвати опором змінам. У свою чергу, Дж. Харрінгтон зазначає, що вирішення питань, пов'язаних зі змінами, є найбільшою проблемою, з якою стикається більшість підприємств. Він у своїй роботі детально розглядає питання збереження конкурентоспроможності підприємства при здійсненні організаційних змін, якими, у свою чергу, необхідно правильно управляти.

Інші вчені (К. Ізсак, Ф. Спрінгер) виділяють цілий комплекс чинників, що перешкоджають змінам. До числа організаційних чинників вони відносять розподіл повноважень і конфлікти, відмінності в функціональній спрямованості, механістичну структуру та організаційну культуру. Групові чинники, на їх думку, включають в себе групові норми, групову згуртованість та групове мислення. А індивідуальні чинники проявляються в сформованих звичках, почутті невизначеності і ненадійності. Слід зазначити, що більшість підходів до розуміння природи феномена опору персоналу припускають існування оптимального способу впровадження змін або «кращих практик». Але незважаючи на достатню кількість існуючих напрацювань у даному напрямку й досі простежується неоднозначність думок деяких вчених

стосовно підходів до визначення сутності опору організаційним змінам то можливих причин його виникнення.

У сучасних умовах важливим питанням стає детальний аналіз причин опору персоналу можливим стратегічним змінам в модернізації системи управління на підприємстві. Цей процес у розвинутих країнах відбувається досить динамічно та спрямований на формування можливостей для швидкої адаптації підприємства до умов середовища, в якому воно функціонує. Позитивним і прогресивним є намагання українських підприємств використовувати досвід іноземних організацій, але недостатній рівень розроблених теоретико-концептуальних та методико-прикладних засад щодо планування та впровадження стратегічних змін на підприємствах машинобудування не дозволяє втілювати їх в повному обсязі. Тому, враховуючи необхідність управління стратегічними змінами, надзвичайно важливим стає питанням виявлення причин опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві.

Враховуючи переважне ігнорування керівництвом процесу поступової підготовки персоналу до стратегічних змін, метою даного підрозділу є виявлення та обґрунтування причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві.

Слід зазначити, що у літературі існують різні підходи до розуміння сутності та природи опору змінам на підприємстві [100; 164; 217; 356; 406]. Їх детальний аналіз дозволяє визначити наступне: опір змінам – це комплексний феномен, що включає в себе як психологічні механізми і обумовленість, так і поведінкові ознаки, що визначають спрямованість опорів. Необхідно відзначити, що опір може мати не тільки негативний, але і позитивний характер, адже це може говорити про те, що зміни є неприйнятними, недоцільними або руйнівними [384]. Виявленню причин опору присвячено безліч досліджень. Так, Дж. О'Тул виділяє аж 33 причин опору змінам. Дж. Коттер і Л. Шлезінгер декларують тільки чотири базові причини, через які персонал може чинити опір стратегічним змінам:

- 1) егоїстичний інтерес;
- 2) неправильне розуміння цілей і стратегії;
- 3) різна оцінка наслідків здійснення стратегії;
- 4) низька терпимість до змін [410].

Кожен автор виділяє свої причини, але раціонально розглядати їх на різних рівнях опору. Отже, виходячи з розуміння феномену опору організаційним змінам як однієї з форм організаційної поведінки, слід зазначити, що системний підхід до вивчення організаційної поведінки передбачає виділення трьох рівнів аналізу поведінки: індивідуального, групового і організаційного [108]. Враховуючи це, було визначено, що вивчення опору стратегічним змінам має включати в себе три рівні аналізу: індивідуальний, груповий і організаційний. Таким чином, було згруповано причини опору стратегічним змінам на трьох рівнях:

індивідуальному (страх перед невідомістю, відсутність розуміння і довіри, можливі матеріальні втрати, небажання освоювати нові методи роботи, боязнь невідповідності посади в ситуації змін, неохочість до ризику, потреба в безпеці тощо);

груповому (групова згуртованість, інерція робочих груп, авторитет колег, особливо соціальних груп загроза балансу влади, руйнування соціальних підвалин тощо);

організаційному (тип організаційної культури, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу тощо).

Отже, з метою більш докладного аналізу перерахованих вище причин та виявлених різними вченими інших чинників опору персоналу змінам було здійснено їх узагальнення та групування (табл. 4.6).

З детального аналізу причин опору персоналу на кожному рівні можна згрупувати причини опору змінам:

на індивідуальному рівні – економічні (потенційна загроза втрати заробленої плати або джерел доходу, економічні страхи, матеріальні втрати,

позбавлення пільг і привілеїв); особистісні (страх перед новим, небажання змінювати звички, загроза займаної посади, особистої влади, статусу в організації, втрата поваги в очах керівництва і колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, невіра в особисті можливості, небажання брати на себе нові відповідальності і прийняття рішень);

Таблиця 4.6

Узагальнення причин опору персоналу змінам (розроблено автором)

Вчені									Узагальнені групи причин
	Армстронг М.	Гонсалвес Дж.	Грінберг Дж., Бейрон Р.	Коттер Дж., Шлезінгер Л.	О'Тул Дж.	Кіган Р.	Голева Т.	Ізсак К.	
Причини опору змінам	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Індивідуальний рівень									
шок від нового	+				+				Особистісні причини
страх невідомого та нового		+	+		+		+		
загроза статусу або кваліфікації	+					+			
символічні страхи	+								
невпевненість в собі					+			+	
егоцентризм					+				
егоїстичний інтерес				+	+				
сила звички					+				
небажання змінювати звички						+	+		
потреба в безпеці			+						
незручності	+								Економічні причини
економічні страхи	+						+		
матеріальні втрати			+					+	
потенційна загроза втрати джерела доходу						+			
позбавлення пільг і привілеїв							+		
страх перед безробіттям						+			
несхильність до ризику			+						Професійні причини
неправильне розуміння цілей і стратегії				+					
страхи компетентності	+						+		
боязнь невідповідності посади в ситуації змін			+						
різна оцінка наслідків здійснення стратегії				+					
незнання отримуваних переваг і/або недоліків		+							
незнання					+				Мотиваційні причини
короткозорість					+				
недовіра		+				+	+	+	
відсутність поваги і довіри до осіб, що здійснюють зміни						+			
цинізм (з підозрою ставляться до агентів змін)					+				
відсутність розуміння і довіри			+				+		

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
низька терпимість до змін				+					Мотиваційні причини
небажання освоювати нові методи роботи			+				+		
страх втрати влади		+						+	
страх перед негативними наслідками						+			
відсутність зацікавленості						+			
інерція					+				
задоволеність існуючим станом речей					+				
Груповий рівень									
загроза міжособистісним стосункам	+								Соціально-психологічні причини
групова згуртованість			+				+		
групове мислення або соціальний конформізм					+				
інерція робочих груп			+					+	
відчуття безконтрольності ситуації					+	+			
конфлікт між геніальністю особистості і посередністю групи					+				
людська тупість					+				
колективні фантазії					+				
інституціоналізм (окремі люди можуть змінюватися, але групи – ніколи)					+				
руйнування соціальних відносин			+				+		
авторитет колег			+		+				Управлінські причини
брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами						+			
загроза балансу влади			+						
брак часу на рішення стратегічних питань							+	+	
Організаційний рівень									
тип організаційної культури			+			+	+	+	Організаційні причини
ідеологія					+				
невдалий минулий досвід			+						
помилковий процес впровадження змін			+				+		
непланомірне залучення персоналу			+						
складність перетворення організаційних структур						+			
марність зусиль					+				
відсутність позитивного клімату для змін						+		+	
організаційна рутинна						+			
відсутність чіткої стратегії змін						+			
недосконала система комунікацій						+	+		
високі витрати часу та коштів на впровадження змін						+			Ресурсні причини
незрілість (відсутні передумови змін)					+				
збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота						+			
загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства						+			

мотиваційні причини (недовіра, відсутність поваги, цинізм, відсутність розуміння і довіри, низька терпимість до змін, небажання освоювати нові методи роботи, страх втрати влади, страх перед негативними наслідками, відсутність зацікавленості, інерція, задоволеність існуючим станом речей);

професійні причини (неправильне розуміння цілей і стратегії, страхи компетентності, боязнь невідповідності посади в ситуації змін, різна оцінка наслідків здійснення стратегії, незнання отримуваних переваг і/або недоліків, незнання, короткозорість).

на груповому рівні – соціально-психологічні причини (загроза міжособистісним стосункам, групова згуртованість, групове мислення або соціальний конформізм, інерція робочих груп, відчуття безконтрольності ситуації, конфлікт між геніальністю особистості і посередністю групи, людська тупість, колективні фантазії, інституціоналізм, руйнування соціальних відносин); управлінські причини (авторитет колег, брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами, загроза балансу влади, брак часу на рішення стратегічних питань);

на організаційному рівні – ресурсні причини (високі витрати часу та коштів на впровадження змін, незрілість, збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота, загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства); організаційні причини (тип організаційної культури, ідеологія, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу, складність перетворення організаційних структур, марність зусиль, відсутність позитивного клімату для змін, організаційна рутинна, відсутність чіткої стратегії змін, недосконала система комунікацій).

Слід акцентувати увагу, що до першої групи належать економічні причини, пов'язані з імовірною можливістю втратити дохід або його джерело. Буває, коли працівники, чия діяльність пов'язана з виробництвом, можуть бути впевненими, що нововведення в техніці і технології будуть причиною скорочення їх робочого дня, заробітної плати, інтенсифікації праці, позбавлення пільг і привілеїв, а то і зовсім їх звільнення. Друга група причин, які доводять до опору персоналу перетворенням, – організаційні. Вони викликані небажанням змінювати сформовану систему відносин, порушувати

існуючу розстановку сил, побоюваннями за долю неформального підприємства.

Існує також третя група причин, а саме соціально-психологічні, які пояснюються тим, що в нововведенні беруть участь новатори (автори ідей, проектів), організатори, які планують і спонсорують розробку і постачання впровадження інновацій, а також користувачі, які взаємодіють з нововведеннями. Від зацікавленості і взаємодії всіх членів процесу залежить фактичний ефект реалізації нововведень. Схожа проблема виникає з ініціатором нововведення. В ролі спонукача змін можуть виступати працівники, дирекція або вищі органи. Результативність впровадження збільшується, коли ініціатори і користувачі виступають в одній особі. У тому випадку, коли перші перекладають функції на інших, ефективність діяльності суттєво знижується.

До четвертої групи, що обумовлює опір персоналу змінам, відносяться причини особистісні, пов'язані в основному з психологічними особливостями людей. В даному випадку – сила звички, пасивність, страх незвіданого. Багатьом людям важко звикати до змін, адже виявляється загроза пониження в посаді, посилення особистої влади керівника, побоювання втрати статусу, положення в організації, поваги керівництва і колег. Зміна так званого положення людей прямо зачіпає їхні інтереси.

П'ята найбільша група мотиваційних причин опору змінам, властива не тільки для окремих учасників підприємства і їх груп, але також для персоналу в цілому. Це причини викликані переконанням людей в тому, що нововведення нічого не змінять, а тільки створять нові проблеми. Це сприяє появі нестабільності роботи колективів, плинності кадрів, збільшенню матеріальних витрат, пов'язаних з навчанням нових працівників та інших негативних наслідків.

Наростання опору значною мірою пов'язані з такими обставинами, як: тривала стабільність комерційних результатів, що забезпечують тривале, без додаткових витрат задовільне функціонування підприємства; низька

кваліфікація і висока плинність кадрів; внутрішня плинність кадрів; важка внутрішня обстановка; превалювання авторитарних форм керівництва.

Незамінним інструментом діагностики мотивів опору виступають причинно-наслідкові діаграми. Для визначення ланцюжків причин і наслідків опору персоналу змінам запропоновано застосовувати причинно-наслідкову діаграму Ішикава, яка є дієвим інструментом виявлення суттєвих причин, що впливають на ефективність проведення стратегічних змін. Саме завдяки даному виду діаграм стає можливим більш глибокий аналіз причин, формулювання мети, відображення внутрішніх зв'язків між різними частинами проблеми, уточнення проблеми, виявлення ключових фактів її виникнення.

Основними перевагами застосування діаграми Ішикава є стимулювання творчого мислення задля уявлення взаємозв'язку між причинами, зіставлення їх відносної важливості. Слід зазначити, існує певна поетапність процесу побудови діаграми Ішикава: розташування основної горизонтальної стрілки – «хребта»; формулювання проблеми дослідження в голові скелета; зазначення причин виникнення проблеми на «кісточках» діаграми. Отже, за допомогою проведеного вище аналізу та узагальнення можливих причин опору персоналу змінам було визначено чинники першого та другого порядку, що дозволило побудувати причинно-наслідкову діаграму Ішикава в контексті досліджуваного питання (рис. 4.11).

Отже, серед найпоширеніших можливих причин опору персоналу змінам більшість вчених виокремлює причини саме на індивідуальному рівні. Також слід зазначити, що опір стратегічним змінам на підприємстві може проявлятися активно і відкрито або носити пасивний і прихований характер. Відкритий опір є менш травматичним для підприємства. При такій формі опору працівники відкрито говорять, а менеджер з легкістю розуміє, що необхідно робити для поліпшення запропонованого нововведення та формує план організаційних дій. Цілковито протилежними формами опору є пасивна

і прихована, при яких фактично всі згодні, проте нововведення не реалізуються, а результати відсутні.

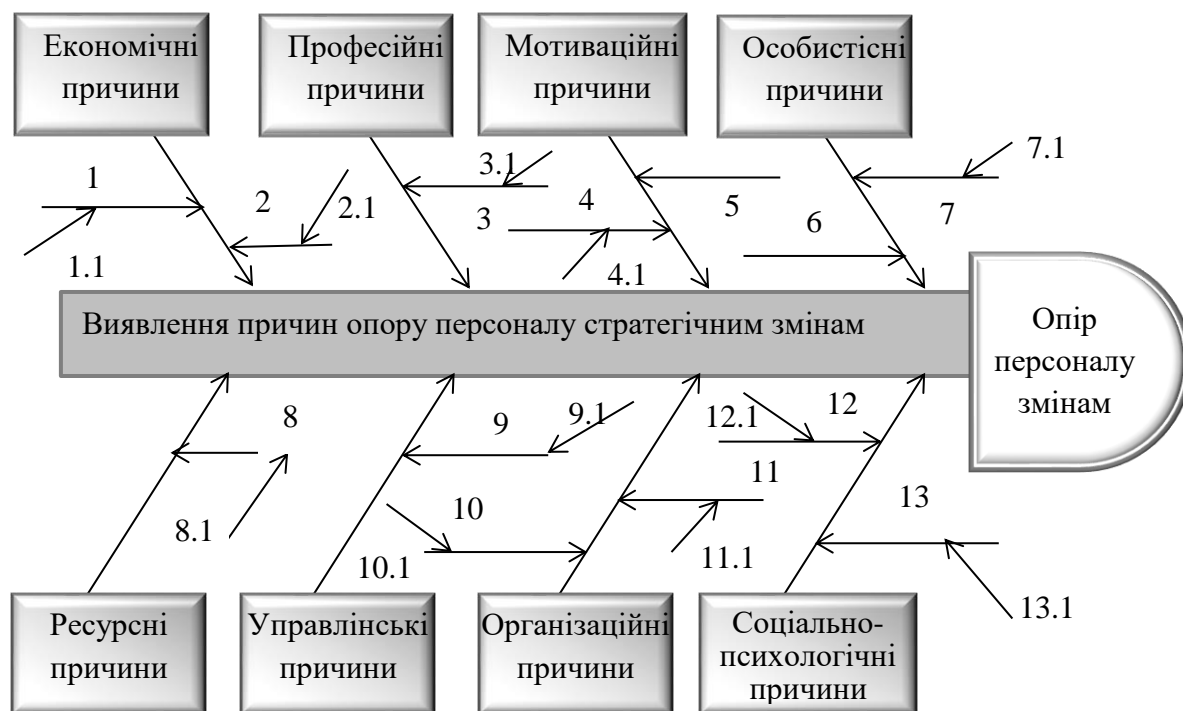


Рис. 4.11. Причинно-наслідкова діаграма можливих причин опору персоналу стратегічним змінам

Необхідно акцентувати, що у концепції Дейва Ульріха [345] однією з основних професійних ролей сучасного HR-менеджера (поряд з ролями «стратегічний партнер», «адміністративний експерт» та «лідер персоналу») виступає роль «агента змін», тобто функція управління перетвореннями в організації. При цьому в його завдання входить не тільки ініціювання тих чи інших перетворень, а й подолання опору співробітників цих перетворень. Іншими словами, саме HR - менеджера в першу чергу делегуються функції з діагностики та подолання опору організаційним змінам.

Слід зазначити, що існує досить велика сукупність засобів нівелювання можливих причин опору персоналу змінам. Так, щоб подолати мотиваційні причини, серед яких недовіра персоналу, слід провести профілактичну роботу з ними ще до впровадження змін. Тобто необхідно підготувати підґрунтя для сприятливого сприйняття персоналом нових починань. Щоб усунути відчуття

безконтрольності ситуації, необхідно надати персоналу повну інформацію про впроваджувану інновацію, ознайомити його з усіма юридичними і економічними нюансами [262]. Якщо співробітник відчуває загрозу втратити свій статус, необхідно дати гарантії збереження зазначеної цінності. Для того, щоб використовувати для подолання опору силу колективу, потрібно визначити, хто є прихильником змін, а хто негативно впливає на процес їх впровадження, і почати працювати з даними категоріями персоналу. Так, підтримка змін з боку неформального лідера здатна підштовхнути тих, хто сумнівається, до прийняття інновацій.

Таким чином, слід акцентувати увагу, що опір персоналу стратегічним змінам може виникнути у випадку впровадження нового продукту у виробництво, організації надання нової послуги, введення нової технології виробництва існуючого продукту, вдосконалення старих технологій і процесів, зміни організаційної структури, зміни корпоративної культури. Все це може призвести до негативних результатів, а саме: персонал відмовляється працювати або виконує свої обов'язки на низькому рівні; співробітники в силу незнання нових аспектів роботи виконують її неграмотно, знижуючи ефективність діяльності підприємства в цілому; співробітники, об'єднуючись в групи, відкрито висловлюють своє невдоволення, вимагаючи додаткових змін; організація втрачає ефективність і знаходиться в гіршому положенні, ніж до введення змін. Тому, враховуючи те, що впровадження організаційних змін на підприємстві передбачає необхідність управління реакцією персоналу, вкрай актуальним стає питання обґрунтування інструментів подолання опору персоналу змінам.

Наявне науково-методичне забезпечення управління організаційними змінами викликає сумніви щодо неоднозначності деяких підходів щодо процесу вибору інструментів подолання опору змінам. У зв'язку з цим, важливим є обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві.

Опір є природною реакцією на будь-які зміни, адже персоналу необхідно оцінити всі витрати і вигоди змін для себе. Тому майже всі ініціативи керівництва часто викликають суперечливу реакцію у підлеглих. Обґрунтування та вибір конкретних інструментів подолання опору персоналу змінам на сучасних промислових підприємствах є важливим етапом процесу управління організаційними змінами в контексті сприяння готовності персоналу до їх впровадження. Але перед обґрунтуванням необхідного математичного інструментарію для даного дослідження, визначимо та проаналізуємо існуючі інструменти подолання опору змінам.

Слід зазначити, що існує дуже багато інструментів подолання опору змінам. Так, до інструментів подолання опору І. Грибик, Л. Попадюк та Н. Смолінська відносять: завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, матеріальні стимули, кооптацію в управлінні змінами, маніпулювання. У своїй роботі Дж. Коттер та Л. Шлезингер акцентують увагу на використанні таких методів подолання опору, як: створення і передача інформації; сприяння (полегшення і підтримка); залучення працівників до розробки і прийняття рішень; стимулювання участі у реалізації; переговори; кооптація; маніпулювання; примушення. Узагальнення існуючих підходів до обґрунтування методів та інструментів подолання опору змінам подано в табл. 4.7.

Відповідно до аналізу було згруповано існуючі інструменти у групи. Так, згруповано матеріальне стимулювання з соціальним пакетом, нематеріальне стимулювання з кар'єрним зростанням. Кооптація включає різноманітні кадрові перестановки, а важливість маніпулювання пояснюється недопущенням витоку інформації до конкурентів. В умовах швидкого здійснення організаційних змін та завдяки авторитету ініціаторів змін прийнятним є застосування примушення. Коли персонал чинить опір змінам через страх проблем адаптації до нових умов важливою є залученість, яка окрім інструменту подолання змін, може бути заходом недопущення можливого опору.

Методи та інструменти подолання опору змінам (побудовано на основі узагальнення [89; 106; 163; 182; 284; 318; 331; 405])

Методи подолання	Гайдей О.	Грибик І., Попадюк Л., Смолінська Н.	Киган Р., Лейхи Л.	Коттер Дж. І Шлезингер Л.	Пріб К.	Скібіцький О.	Степаненко С.	Хьюз Е.	Узагальнення
Інформованість членів групи								+	Інформування персоналу
Створення і передача інформації			+	+	+			+	
Аналіз поля сил	+	+				+			
Облік причин поведінки особистості на підприємстві								+	
Навчання	+	+				+			
Пропонування працівниками своїх ідей	+								Залученість
Сприяння (полегшення і підтримка)		+	+	+		+			
Почуття приналежності до групи								+	
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	+	+	+	+	+	+			
Стимулювання участі у реалізації				+	+				Переговори
Переговори		+	+	+	+	+	+		
Досягнення загального розуміння								+	Кооптація
Кооптація		+	+	+		+	+		
Надання повноважень	+								Примушення
Маніпулювання		+		+	+	+			
Маневрування			+						
Примушення		+	+	+	+	+	+		
Авторитет керівника								+	Санкції
Санкції за непокору	+						+		
Матеріальне стимулювання	+						+		Матеріальне стимулювання
Соціальний пакет							+		
Кар'єрне зростання							+		Нематеріальне стимулювання
Нематеріальне стимулювання								+	

Потреба в обґрунтуванні інструментів подолання опору змінам обумовлюється необхідністю уточнення та конкретизації чинників або причин

опору. Доведено, що методи та інструменти повинні відповідати причинам опору – в цьому разі буде досягнуто максимальну ефективність. Отже, детальний аналіз причин опору персоналу змінам, дозволив виокремити відповідні групи:

економічні причини (потенційна загроза втрати заробленої плати або джерел доходу, економічні страхи, матеріальні втрати, позбавлення пільг і привілеїв);

особистісні причини (страх перед новим, небажання змінювати звички, загроза займаної посади, особистої влади, статусу в організації, втрата поваги в очах керівництва і колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, невіра в особисті можливості, небажання брати на себе нові відповідальності і прийняття рішень);

мотиваційні причини (недовіра, відсутність поваги, цинізм, відсутність розуміння і довіри, низька терпимість до змін, небажання освоювати нові методи роботи, страх втрати влади, страх перед негативними наслідками, відсутність зацікавленості, інерція, задоволеність існуючим станом речей);

професійні причини (неправильне розуміння цілей і стратегії, страхи компетентності, боязнь невідповідності посади в ситуації змін, різна оцінка наслідків здійснення стратегії, незнання отримуваних переваг і/або недоліків, незнання, короткозорість);

соціально-психологічні причини (загроза міжособистісним стосункам, групова згуртованість, групове мислення або соціальний конформізм, інерція робочих груп, відчуття безконтрольності ситуації, конфлікт між геніальністю особистості і посередністю групи, людська тупість, колективні фантазії, інституціоналізм, руйнування соціальних відносин);

управлінські причини (авторитет колег, брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами, загроза балансу влади, брак часу на рішення стратегічних питань);

ресурсні причини (високі витрати часу та коштів на впровадження змін, незрілість, збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота, загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства);

організаційні причини (тип організаційної культури, ідеологія, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу, складність перетворення організаційних структур, марність зусиль, відсутність позитивного клімату для змін, організаційна рутинність, відсутність чіткої стратегії змін, недосконала система комунікацій).

У сукупності ці та інші причини зумовлюють виникнення бар'єрів на шляху стратегічних змін. Подолання кожного бар'єру вимагає розробки специфічних способів, які утворюють первинний інструментарій, що дозволяє ефективно працювати з перешкодами на шляху інновацій. Групування способів за функціональною ознакою дозволяє виділити напрямки роботи з подолання опору персоналу підприємства.

Необхідно акцентувати увагу, що для кількісного обґрунтування вибору інструментів подолання опору персоналу змінам широко використовуються методи статистики, економетрики, теорії прийняття рішень. Їх детальний аналіз дозволяє визначити наступне: для того, щоб обрати найбільш ефективний інструмент подолання опору, доцільним є застосування алгоритму експертного оцінювання. Тому на основі використання методу аналізу ієрархій розроблено методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу (рис. 4.12).

Застосування методу аналізу ієрархій базується на експертній оцінці важливості альтернатив за кожним критерієм у вигляді матриці парних порівнянь [303]. Єдиним недоліком даного методу може бути достатньо високий рівень суб'єктивності отриманих результатів, що пропонується нівелювати шляхом обрання освічених та висококваліфікованих експертів. Враховуючи проведений відбір серед керівників та топ-менеджерів досліджуваних підприємств, отримані результати доцільно визнати достовірними та обґрунтованими.



Рис. 4.12. Послідовність етапів реалізації методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам

Для вибору альтернативи (інструменту подолання опору) важливо дослідити вигоди та втрати від кожного з них. Задля цього в рамках обґрунтування критерію (причин опору) визначаються індикатори. Далі вказується значимість запропонованих критеріїв та альтернатив шляхом побудови матриці парних порівнянь, розраховуються коефіцієнти важливості, перевіряється погодженість суджень, розраховується кількісне значення кожної альтернативи [303] та виявляється найкращий інструмент для

подолання опору змінам. Критерії вибору інструментів подолання опору змінам та визначені індикатори представлені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Сукупність критеріїв вибору інструментів подолання опору змінам

Чинники	Критерії	
	Вигоди	Втрати
1	2	3
Економічні причини (ЕП)	відсутність загрози втрати заробленої плати (ЕП ₁)	загроза втрати заробленої плати (ЕП ₁)
	відсутність економічних страхів (ЕП ₂)	економічні страхи (ЕП ₂)
	матеріальні вигоди (ЕП ₃)	матеріальні втрати (ЕП ₃)
Особистісні причини (ОСП)	відсутність страху нововведень (ОСП ₁)	страх нововведень (ОСП ₁)
	повага в очах керівництва і колег (ОСП ₂)	втрата поваги в очах керівництва і колег (ОСП ₂)
	віра в особисті можливості (ОСП ₃)	невіра в особисті можливості (ОСП ₃)
Мотиваційні причини (МП)	довіра (МП ₁)	недовіра (МП ₁)
	зацікавленість у змінах (МП ₂)	низька терпимість до змін (МП ₂)
	бажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)	небажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)
Професійні причини (ПП)	розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)	неправильне розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)
	позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	негативна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)
	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	низький рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)
Соціально-психологічні причини (СПП)	наявність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	відсутність програми мотивації персоналу (СПП ₁)
	позитивні міжособистісні стосунки (СПП ₂)	негативні міжособистісні стосунки (СПП ₂)
	групова згуртованість (СПП ₃)	інерція робочих груп (СПП ₃)
Управлінські причини (УП)	авторитет керівника у колег (УП ₁)	загроза існуючому балансу влади (УП ₁)
	високий рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	низький рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)
	наявність досвіду управління змінами (УП ₃)	відсутність досвіду управління змінами (УП ₃)
Ресурсні причини (РП)	наявність часу на впровадження змін (РП ₁)	відсутність часу на впровадження змін (РП ₁)
	наявність коштів на впровадження змін (РП ₂)	відсутність коштів на впровадження змін (РП ₂)
	необхідність залучення персоналу (РП ₃)	необов'язковість залучення персоналу (РП ₃)

1	2	3
Організаційні причини (ОП)	наявність позитивного клімату для змін (ОП ₁)	відсутність позитивного клімату для змін (ОП ₁)
	високий рівень організаційної культури (ОП ₂)	низький рівень організаційної культури (ОП ₂)
	наявність чіткої стратегії змін (ОП ₃)	відсутність чіткої стратегії змін (ОП ₃)

Отже, для визначення доцільного інструменту подолання опору персоналу змінам важливим є порівняння вигод та втрат від кожного інструменту, яке можливо здійснити шляхом поділу відносної ваги вигод кожної альтернативи на відносну вагу втрат. Окрім цього, акцентуємо увагу на тому, що дослідження як вигод, так і втрат є обов'язковим через можливість перекриття вигод втратами.

Апробацію запропонованого методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам було здійснено на підприємстві-репрезентанті, що характеризується високим рівнем опору персоналу.

Таким чином, експертною групою було складено матриці парних порівнянь альтернатив відносно критеріїв та визначено вектор переваг. Результати розрахунків представлено у Додатку К. Детальний аналіз матриці визначення ваги кожного чиннику впливу (табл. 4.9) свідчить про переважання наступних груп критеріїв у виборі інструменту подолання опору персоналу змінам: економічні (ЕП), організаційні (ОП), управлінські (УП).

Таблиця 4.9

Матриця визначення ваги кожного чиннику впливу

	УП	ЕП	ПП	СПП	РП	ОСП	МП	ОП	Середнє геометричне	Оцінка
УП	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	0,50	2,00	1,00	1,44	0,160
ЕП	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	2,06	0,230
ПП	0,50	0,33	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	0,50	1,00	0,112
СПП	0,33	0,25	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	0,33	0,61	0,068
РП	0,33	0,25	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,33	0,49	0,055
ОСП	2,00	0,33	0,50	1,00	2,00	1,00	1,00	0,33	0,83	0,092
МП	0,5	0,33	0,50	1,00	2,00	1,00	1,00	0,5	0,73	0,082
ОП	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,80	0,201
Сума	6,66	4,49	10,33	15,5	18	12	12,5	4,99	8,94	1

Акцентуємо увагу, що оцінка критеріїв та стратегічних альтернатив проводилася експертною групою у відповідності зі шкалою від 1 до 9. Остаточні оцінки альтернатив було визначено шляхом перемноження однієї матриці на іншу, яка представляє собою вагові коефіцієнти цих оцінок (додаток Ж). В табл. 4.10 – 4.11 наведено визначення нормалізованого вектору пріоритету альтернатив щодо економічних, особистісних, мотиваційних, професійних, соціально-психологічних, управлінських, ресурсних та організаційних причин за вигодами та втратами.

Таблиця 4.10

Матриці визначення вектору пріоритету альтернатив за вигодами

Вектори пріоритету альтернатив						
Вектор пріоритету альтернатив щодо управлінських причин						
0,333	0,481	0,571		0,238		0,458
0,333	0,405	0,286	x	0,625	=	0,372
0,333	0,114	0,143		0,136		0,170
Вектор пріоритету альтернатив щодо економічних причин						
0,637	0,333	0,682		0,333		0,551
0,258	0,333	0,236	x	0,333	=	0,276
0,105	0,333	0,082		0,333		0,173
Вектор пріоритету альтернатив щодо професійних причин						
0,333	0,637	0,667		0,429		0,520
0,333	0,258	0,222	x	0,143	=	0,275
0,333	0,105	0,111		0,429		0,205
Вектор пріоритету альтернатив щодо соціально-психологічних причин						
0,443	0,582	0,582		0,540		0,529
0,387	0,309	0,309	x	0,164	=	0,334
0,169	0,109	0,109		0,297		0,138
Вектор пріоритету альтернатив щодо ресурсних причин						
0,443	0,637	0,582		0,429		0,546
0,387	0,258	0,309	x	0,429	=	0,321
0,169	0,105	0,109		0,143		0,133
Вектор пріоритету альтернатив щодо особистісних причин						
0,509	0,487	0,582		0,140		0,519
0,382	0,343	0,309	x	0,564	=	0,339
0,109	0,169	0,109		0,297		0,143
Вектор пріоритету альтернатив щодо мотиваційних причин						
0,562	0,552	0,443		0,597		0,541
0,319	0,339	0,381	x	0,240	=	0,334
0,119	0,109	0,175		0,164		0,126
Вектор пріоритету альтернатив щодо організаційних причин						
0,346	0,454	0,576		0,225		0,446
0,353	0,435	0,283	x	0,636	=	0,395
0,298	0,111	0,141		0,138		0,157

Аналіз табл. 4.10 дозволяє зробити наступні висновки: вектор пріоритету альтернатив щодо економічних причин вказує, що кожен з критеріїв є однаково важливим для прийняття рішення стосовно вибору інструменту подолання опору; вектори пріоритету альтернатив щодо досліджуваних чинників визначають переважання альтернативи А₁, тобто вибір м'яких інструментів подолання опору. Це вказує на наявність у досліджуваного підприємства всіх причин опору.

Таблиця 4.11

Матриці визначення вектору пріоритету альтернатив за втратами

Вектори пріоритету альтернатив						
Вектор пріоритету альтернатив щодо управлінських причин						
0,169	0,169	0,128	x	0,163	=	0,157
0,387	0,387	0,276		0,540		0,354
0,443	0,443	0,595		0,297		0,489
Вектор пріоритету альтернатив щодо економічних причин						
0,151	0,169	0,095	x	0,333	=	0,139
0,630	0,387	0,250		0,333		0,422
0,218	0,443	0,655		0,333		0,439
Вектор пріоритету альтернатив щодо професійних причин						
0,122	0,105	0,128	x	0,429	=	0,122
0,230	0,258	0,276		0,143		0,254
0,648	0,637	0,595		0,429		0,624
Вектор пріоритету альтернатив щодо соціально-психологічних причин						
0,185	0,218	0,230	x	0,443	=	0,208
0,659	0,691	0,648		0,169		0,659
0,156	0,091	0,122		0,387		0,132
Вектор пріоритету альтернатив щодо ресурсних причин						
0,143	0,124	0,124	x	0,400	=	0,132
0,286	0,517	0,517		0,400		0,425
0,571	0,359	0,359		0,200		0,444
Вектор пріоритету альтернатив щодо особистісних причин						
0,286	0,248	0,291	x	0,469	=	0,282
0,559	0,630	0,691		0,143		0,620
0,155	0,122	0,018		0,387		0,097
Вектор пріоритету альтернатив щодо мотиваційних причин						
0,330	0,085	0,318	x	0,287	=	0,195
0,448	0,759	0,491		0,543		0,624
0,222	0,156	0,191		0,169		0,181
Вектор пріоритету альтернатив щодо організаційних причин						
0,169	0,128	0,128	x	0,563	=	0,151
0,487	0,276	0,576		0,240		0,454
0,343	0,595	0,295		0,197		0,394

Аналіз матриці визначення вектору пріоритету альтернатив за втратами (табл. 4.11) за половиною причин (організаційних, соціально-психологічних, особистісних, мотиваційних) свідчить про переважання жорстких інструментів подолання опору. За іншими отриманими векторами пріоритету альтернатив за втратами спостерігається превалювання стимулюючих інструментів.

Для визначення підсумкового вектору пріоритету альтернатив відносно мети вищого рівня – вибору стратегії управління витратами на персонал, побудовано матриці відповідно за вигодами та втратами (рис. 4.13).

за вигодами

0,458	0,550	0,520	0,508	0,547	0,519	0,541	0,446	✘
0,371	0,275	0,275	0,351	0,321	0,339	0,334	0,395	
0,170	0,173	0,205	0,142	0,133	0,143	0,126	0,157	
0,160								
0,230								
0,112								
0,068								
0,055								
0,092								0,5043
0,082								0,3331
0,201								0,1620

за втратами

0,157	0,138	0,122	0,208	0,132	0,282	0,195	0,151	✘
0,354	0,422	0,254	0,659	0,425	0,620	0,624	0,454	
0,488	0,438	0,624	0,132	0,444	0,097	0,181	0,394	
0,160								
0,230								
0,112								
0,068								
0,055								
0,092								0,1643
0,082								0,4497
0,201								0,3851

Рис. 4.13. Підсумкові матриці визначення вектору пріоритету альтернатив

Результати визначення вектору пріоритетів альтернатив свідчать про суттєве переважання альтернативи А1 (м'які інструменти) над іншими альтернативами. Це означає, що для досліджуваного підприємства вибір саме цих інструментів подолання опору персоналу є найбільш дієвим та оптимальним. Про це також вказує розрахований підсумковий коефіцієнт, який дорівнює 3,07.

Таким чином, у роботі доведено, що опір стратегічним змінам вказує на ключову проблему – недостатні знання працівника і його невміння пристосовуватися до нових умов. Враховуючи багатоаспектність дослідження причин можливого пору змін, було запропоновано їх обґрунтувати за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава. Окрім цього, застосування запропонованого методичного забезпечення щодо вибору інструментів подолання опору змінам дозволяє не тільки швидко реагувати на несприятливу поведінку персоналу, але й ефективно управляти організаційними змінами і мінімізувати ризики неуспішного їх впровадження. Окрім цього, застосування конкретного методу сприятиме нівелюванню можливих причин опору та підвищенню рівня готовності персоналу до змін.

Висновки до розділу 4

У роботі розроблено та обґрунтовано модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Шляхом аналізу, синтезу та узагальнення існуючих наукових праць вчених, досліджено підходи до оцінки готовності підприємства до змін. Обґрунтовано своєчасність розробки моделі оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, яка включає послідовну реалізацію етапів: аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін; обґрунтування сукупності показників та критеріїв, що відповідають кожному напрямку оцінки готовності підприємства до змін, вибір відповідного методичного забезпечення; визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін за допомогою методу доцільності витрат; визначення готовності персоналу до стратегічних змін з використан-

ням кваліметричного методу; обґрунтування типу організаційної культури та визначення технологічного забезпечення процесу стратегічних змін шляхом експертного оцінювання; визначення рівня готовності підприємства до стратегічних змін з використанням методу нечітких множин; узагальнення отриманих результатів щодо рівня готовності досліджуваних підприємств до стратегічних змін та обґрунтування заходів рекомендаційного характеру.

У роботі розроблено методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Визначено, що успішна реалізація стратегічних змін багато в чому залежить від своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень та правильного їх виконання, а значить, залежить від компетентності керівників та учасників стратегічних змін. У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід щодо оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтовано важливість використання кваліметричного методу для цієї оцінки. Реалізація запропонованого підходу відбувається у поетапній послідовності: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу; обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві; визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни. Використання даного підходу сприятиме не тільки виявленню здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни шляхом визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, але й формулюванню заходів рекомендаційного характеру щодо забезпечення готовності персоналу до стратегічних змін та нівелювання можливого опору з боку персоналу щодо організаційних перетворень.

Запропоновано методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Визначено існуючі методи й інструменти подолання опору змінам та узагальнено їх у групи: інформування персоналу, залученість, переговори, кооптація, примушення, санкції, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання. Обґрунтовано

важливість застосування методу аналізу ієрархій для вибору інструментів подолання опору персоналу змінам, де критеріями відбору виступили причини опору персоналу, а саме економічні, особистісні, мотиваційні, професійні, соціально-психологічні, управлінські, ресурсні та організаційні причини. Практична реалізація запропонованого методичного забезпечення сприятиме більш коректному та швидкому вибору інструментів подолання опору персоналу змінам, формуванню сприятливого до змін клімату на підприємстві та підвищенню рівня готовності персоналу до їх впровадження.

З метою визначення та детального аналізу бар'єрів впровадження стратегічних змін та побудови причинно-наслідкової діаграми у роботі узагальнено та згруповано можливі причини опору змінам на різних рівнях, серед яких виділено: на індивідуальному рівні – особистісні, економічні, професійні, мотиваційні; на груповому рівні – соціально-психологічні та управлінські; на організаційному рівні – ресурсні та організаційні. Обґрунтовано використання інструменту дослідження проблеми опору персоналу змінам – причинно-наслідкової діаграми Ішикава, за допомогою якої стає можливим виявлення суттєвих причин, що впливають на впровадження стратегічних змін. Доведено важливість побудови даного типу діаграми завдяки можливості більш глибокого аналізу причин досліджуваної проблеми, їх ідентифікації та візуального структурування процесу опору персоналу стратегічним змінам. Важливою рисою запропонованого методичного забезпечення є можливість експрес-аналізу причин опору персоналу змінам у моніторинговому режимі, адже даний вид діаграми використовується для визначення значущості та сили впливу чинників, що впливають на досліджуваний об'єкт і вибору пріоритетів для усунення проблеми. Використання запропонованої причинно-наслідкової діаграми сприятиме не тільки систематизації причин опору персоналу і чинників, що вплинули на появу цих причин, але й послідовній їх нейтралізації з метою зниження рівня протидії. Запропоновано можливі заходи щодо нівелювання можливих причин опору персоналу стратегічним змінам в контексті виокремлених груп.

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Моніторинг ефективності стратегічних змін на підприємствах сільського машинобудування

Важливою складовою механізму управління стратегічними змінами на підприємстві є моніторинг ефективності цих змін як критерій результативного функціонування підприємства. Саме з метою підвищення якості управління першочерговим та необхідним явищем є кількісне та якісне оцінювання роботи керівництва стосовно впровадження стратегічних змін на підприємстві.

Перш ніж перейти до більш детального розгляду сутності процесу моніторингу ефективності стратегічних змін, необхідно визначити зміст та особливі відмінності між категоріями «моніторинг» та «оцінка». Адже дуже часто ці поняття є взаємозамінними.

Отже, аналіз науково-практичної літератури підтверджує наявність різних підходів до визначення даних категорій. Так, оцінка є однією з функцій управління і інструментом для отримання нового знання. На підприємстві зазвичай відбувається оцінювання того, що сталося, для поліпшення подальшої роботи. Оцінка, аналіз та інтерпретація змін допомагає нам: визначити, наскільки ми досягли запланованих цілей; зрозуміти, наскільки вірні були припущення щодо того, що сталося; судити про ефективність, результативності та стійкості результатів роботи. Моніторинг же можна визначити як безперервний і методичний процес збору даних та інформації протягом всього життєвого циклу підприємства. Зібрана інформація використовується для регулярної оцінки діяльності; таким чином, можна коригувати хід функціонування підприємства без зупинки роботи. Моніторинг

також використовується для систематичного відстеження ситуації і для виявлення тенденцій. Зміст понять «оцінка» та «моніторинг» та головне їх призначення представлено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Зміст та призначення понять «оцінка» та «моніторинг»

Слід зазначити, що оцінка повинна забезпечити достовірну і корисну інформацію, щоб отриманий досвід був врахований при прийнятті рішень. Як було зазначено, існує 2 види моніторингу:

моніторинг виконання передбачає вимір ходу реального процесу щодо початкового плану втручання в ситуацію і ступеня досягнення конкретних цілей;

моніторинг ситуації передбачає вимір того, як змінюється – або не змінюється – певний параметр або набір параметрів.

Основні відмінності між моніторингом та оцінкою представлені в табл. 5.1.

Відмінності між оцінкою та моніторингом

Оцінка	Моніторинг
проводиться на ключових етапах реалізації програми	проводиться безперервно
аналізуються причини досягнення або недосягнення запланованих результатів	заплановані результати та діяльність порівнюються з фактичними
отримана інформація може використовуватися як для поліпшення роботи, так і для уточнення планів на майбутнє	отримана інформація використовується для поліпшення роботи

Необхідно акцентувати увагу, що з технічної точки зору головні відмінності між моніторингом та оцінкою полягають в тому, що: моніторинг – постійно діюча система, а оцінка проводиться час від часу; система моніторингу заснована виключно на вимірах значень індикаторів, оцінка ж проводиться з урахуванням даних моніторингу (значень індикаторів), але не обмежується ними. Саме тому системи моніторингу та оцінки є взаємодоповнюючими, але ніяк не можуть замінити один одного.

Детальний аналіз та узагальнення ключових складових поняття «моніторинг» подано в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Аналіз та узагальнення ключових складових поняття

«моніторинг»

Складові	Азрілян А.	Бусел В.	Гапоненко А., Панкрухина А.	Грабовецкий Б.	Дробинко Г.	Єльнікова Г.	Крисин Л.	Майоров А.
метод дослідження об'єкту	+							
вистежування	+	+			+			
контроль	+							
спостереження				+		+	+	+
оцінка та прогноз стану							+	+
оцінювання перетворень						+		
аналіз змін			+					
збір даних				+				

Аналіз табл. 5.2 підтверджує, що реалізація моніторингу передбачає постійне спостереження за об'єктом дослідження. У той час як моніторинг надає необхідну інформацію в режимі реального часу, яка важлива для управління, оцінка забезпечує більш глибокий аналіз. Процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка. До того ж оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу.

Слід зазначити, що перед тим, як почати планувати будь-яку діяльність з моніторингу, необхідно відповісти на три прості запитання: для кого проводиться оцінка; який об'єкт моніторингу; яким чином будемо здійснювати моніторинг. Окрім цього, слід враховувати, що процес моніторингу має реалізовуватися з урахуванням таких принципів, як системність, об'єктивність, безперервність та конструктивність. Принцип об'єктивності моніторингу ефективності стратегічних змін полягає в відображенні реального стану процесів стратегічного управління. Принцип безперервності полягає у необхідності постійного відстеження змін у запропонованому механізмі, що і є сутнісною властивістю процесу моніторингу.

Враховуючи те, що моніторинг ефективності стратегічних змін передбачає наявність складної структури в контексті механізму управління стратегічними змінами та застосування процесного підходу, доцільним є використання моделювання бізнес-процесів. Розуміючи під бізнес-процесом сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих заходів або завдань, що перетворюють один або більше вхідних елементів у вихідні та мають певні межі і спрямованості на створення певного продукту або послуги, слід акцентувати увагу, що вони здатні значно підвищити ефективність бізнесу в будь-якій сфері. Бізнес-процес є унікальним засобом, щоб поглянути на процеси підприємства з боку, побачити вузькі місця і слабкі сторони в процесі і поліпшити або оптимізувати його, якщо це буде необхідно. Процедура опису бізнес-процесів дозволяє забезпечити ясність і зрозумілість кожної операції

бізнесу, допомагає проаналізувати результати різних збоїв, які можуть статися на певному етапі виконання робіт, а також своєчасно виявити помилки і виправити їх. Основна властивість бізнес-процесів полягає в тому, що це взаємопов'язана і кінцева сукупність певних дій, яка визначається відносинами, обмеженнями, ресурсами і мотивами.

Таким чином, розробка модель бізнес-процесу дозволить описати послідовність виконання робіт, розподілити ролі між учасниками, призначити відповідальних осіб за виконання певної роботи. Але для ефективного управління процесами підприємствам необхідно проектувати і розробляти бізнес процеси. На сьогодні існують різні методології і технології, які дозволяють грамотно організувати внутрішні бізнес-процеси, найбільш відомою та поширеною є модель в нотації IDEF0. Її популярність пояснюється простотою та наочністю. Стандарт IDEF0 орієнтований на високорівневий опис бізнесу підприємства з функціональної точки зору.

Модель в нотації IDEF0 складають окремі частини текстів, глосарій, діаграми, які посилаються між собою. Діаграми є найважливішими елементами, що використовуються в моделі. Всі функції і інтерфейси зображені на них у вигляді дуг і блоків. Тип інтерфейсу визначає місце, де з'єднується блок з дугою [220]. Тип інтерфейсу в нотації IDEF0 наступний:

керуюча інформація входить в блок зверху;

вхідна інформація входить в блок зліва;

результати виходять з блоку справа;

механізм (автоматизована система або людина), який здійснює операцію, входить в блок знизу.

Всі елементи моделі можуть бути розшифровані більш детально, тобто декомпозовані за допомогою іншої діаграми. Зазвичай слід закінчувати моделювання, коли ступінь деталізації моделі допомагає досягти її мети.

Необхідно зазначити, що створення діаграм починається з зображення всього процесу у вигляді одного блоку і дуг, які зображують інтерфейси з функціями за межами процесу. Після цього блок, який представляє процес

(систему) як один єдиний модуль, деталізується вже на іншій діаграмі, використовуючи кілька блоків, які з'єднуються інтерфейсними дугами. Будь-яка детальна діаграма виступає декомпозицією блоку з діаграми попереднього рівня. У цього методу є також деякі недоліки: труднощі ув'язки декількох процесів і складність сприйняття інформації (велика кількість рівнів декомпозиції і дуг на діаграмах). Але незважаючи на це, методологія IDEF0 має ряд переваг, серед яких:

методологія є стандартом для функціонального моделювання в ряді країн, що дозволяє використовувати її в якості єдиної мови для обміну інформацією між організаціями, аудиторами, експертами методології;

проста і наочна графічна інтерпретація діяльності підприємства, що забезпечує прозорість інформаційних потоків;

процесний опис бізнесу, що включає надійне визначення точок контролю і критичних точок в процесі, а також створює основу для побудови системи обліку, пов'язуючи витрати з діями;

підтримка програмними продуктами, які на стадії управління процесами інтегрують розроблені моделі в корпоративну інформаційну систему.

Отже, зважаючи на відсутність чіткого алгоритму дій щодо визначення рівня ефективності стратегічних змін та з метою обґрунтування організаційного-економічного забезпечення управління стратегічними змінами у роботі побудовано процесну модель моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою інструменту моделювання бізнес-процесів BPwin (AllFusion Process Modeler). Змістовна складова процесу моніторингу ефективності стратегічних змін, яка включає інформацію про вхід (проміжні результати впровадження механізму управління стратегічними змінами) та вихід (результативність механізму управління стратегічними змінами) моделі в рамках кожного процесу першого та другого рівня та відображає інструменти управління та механізми, представлена на рис. 5.2.

В якості механізмів управління визначено керівництво підприємства, персонал, відділ стратегічного планування та розвитку, відділ управління

персоналом, інші підрозділи, що займаються управлінням стратегічними змінами.



Рис. 5.2. Змістова складова моделі моніторингу ефективності стратегічних змін

Впровадження механізму управління стратегічними змінами на підприємстві, яке базується на одночасному використанні моделі моніторингу ефективності стратегічних змін, передбачає застосування такого інформаційно-аналітичного інструментарію, як: поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників змін і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища); системний аналіз (аналіз

процесів і елементів); стратегічні карти показників; збалансована система показників; аналіз бізнес-процесів на основі імітаційного моделювання; порівняльний аналіз динаміки розвитку; монографічний аналіз; внутрішня нормативна документація.

Візуалізація запропонованої моделі у середовищі BPWin представлена на рис. 5.3.

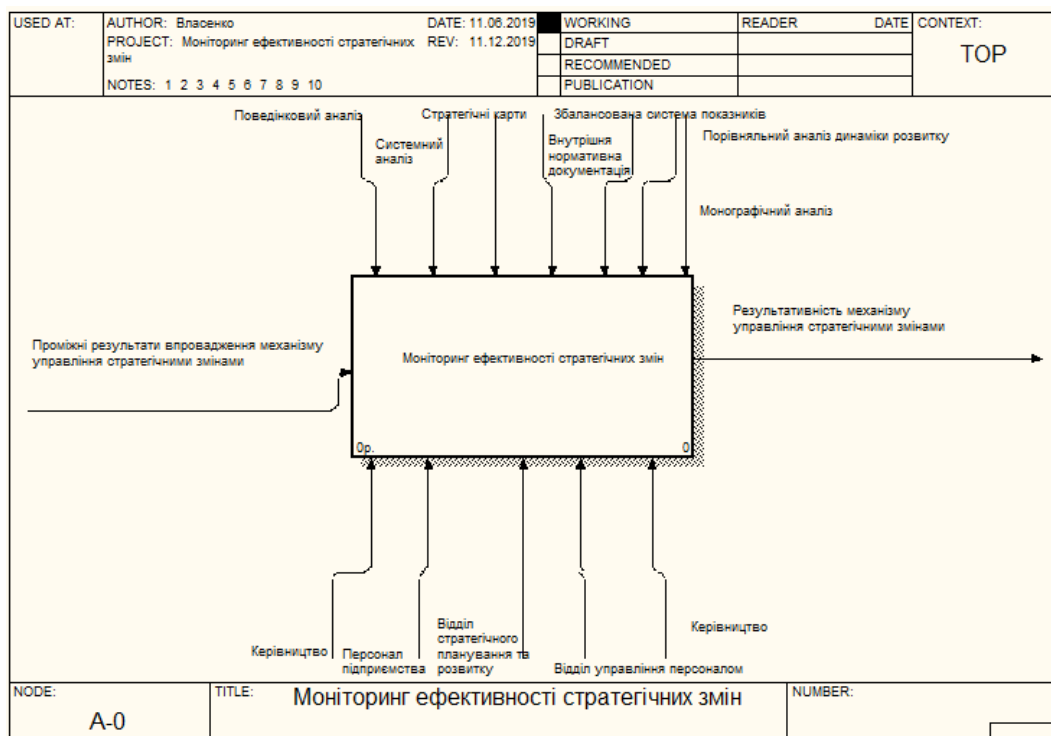


Рис. 5.3. Діаграма «Моніторинг ефективності стратегічних змін» A0 в нотації IDEF0

Необхідно зазначити, що важливість моніторингу ефективності стратегічних змін визначається тими функціями, які він повинен виконувати:

спостереження за станом впровадження стратегічних змін на підприємстві на основі встановлених показників-індикаторів;

визначення ступеня відхилення фактично отриманих даних про ступінь впровадження змін від передбачених;

проведення діагностування з метою виявлення результативності механізму управління стратегічними змінами;

розробка оперативних управлінських рішень щодо поліпшення діяльності підприємства відповідно до поставлених стратегічних цілей і планових показників;

здійснення поточного коригування цілей.

Моделювання діючих завдань моніторингу за допомогою «AS-IS» сприяло виділенню основних етапів робіт, визначення їх взаємодії і послідовності виконання, виявлення взаємовідносин співробітників та інших структурних підрозділів, що беруть участь в управлінні стратегічними змінами, чіткому визначенню входів, виходів, управляючих впливів та розподілу ресурсів між операціями процесів для розробки документованих процедур.

Декомпозиція моделі моніторингу ефективності стратегічних змін дозволила виокремити етапи даного процесу:

1) визначення мети, завдань, періоду моніторингу ефективності стратегічних змін;

2) комплексна оцінка ефективності стратегічних змін (обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками (науково-технічним, організаційно-технологічним, соціально-економічним, екологічним та фінансово-економічним), визначення сукупності показників та їх нормування у вигляді матриці нормативних коефіцієнтів, розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічних змін);

3) проміжний контроль досягнення запланованих цілей за кожним напрямком;

4) визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами (рис. 5.4).

Необхідно зазначити, щоб моніторинг дійсно допомагав керівництву підприємства оцінювати результативність механізму управління стратегічними змінами, важливим є його формування на основі науково

розробленої методології і орієнтованих на практику методик. Актуальність створення такої системи пояснюється великими вимогами до управління, яка зобов'язує до внесення істотних змін в управлінський процес. Окрім цього, посилення уваги до моніторингу впливає з необхідності врахування темпу трансформації зовнішнього середовища.

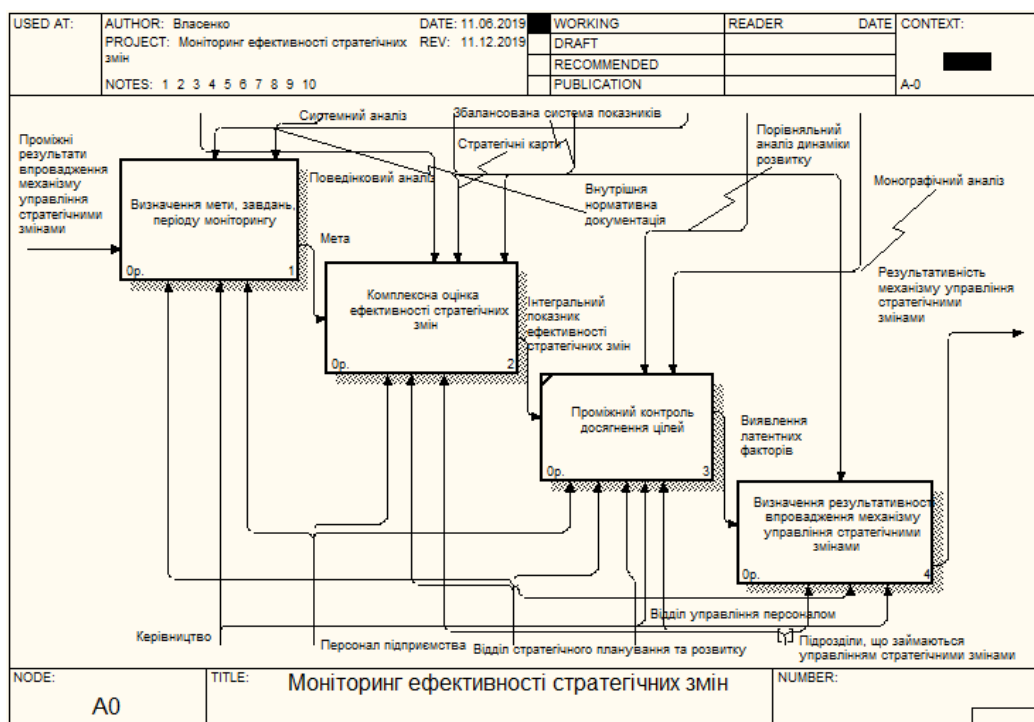


Рис. 5.4. Декомпозиція моделі моніторингу ефективності стратегічних змін

Також наявність системи моніторингу ефективності стратегічних змін на підприємстві дозволяє звільнитися від невиправданого дублювання збору моніторингових даних різними підрозділами підприємства. У свою чергу, вивільнені час і кошти дозволяють керівництву використовувати їх для вирішення першочергових проблем стратегічного розвитку. З огляду на динамічність перетворень в соціально-економічній системі, такий резерв часу особливо необхідний. Але слід розуміти, що створення системи моніторингу не призводить до передбачуваних результатів, адже у значної частини керівників і раніше моніторинг викликає серйозні труднощі, які мають

двоєкий характер: одні керівники не спираються на його дані в своїй діяльності, інші надмірно захоплюються деталізованим збором моніторингових даних.

Визначення мети, завдань, періоду моніторингу є першим функціональним блоком у зазначеній моделі, декомпозиція якого представлена на рис. 5.5. При цьому акцентуємо увагу, що під метою розуміється, бажаний результат, що досягнутий в межах певного інтервалу часу.

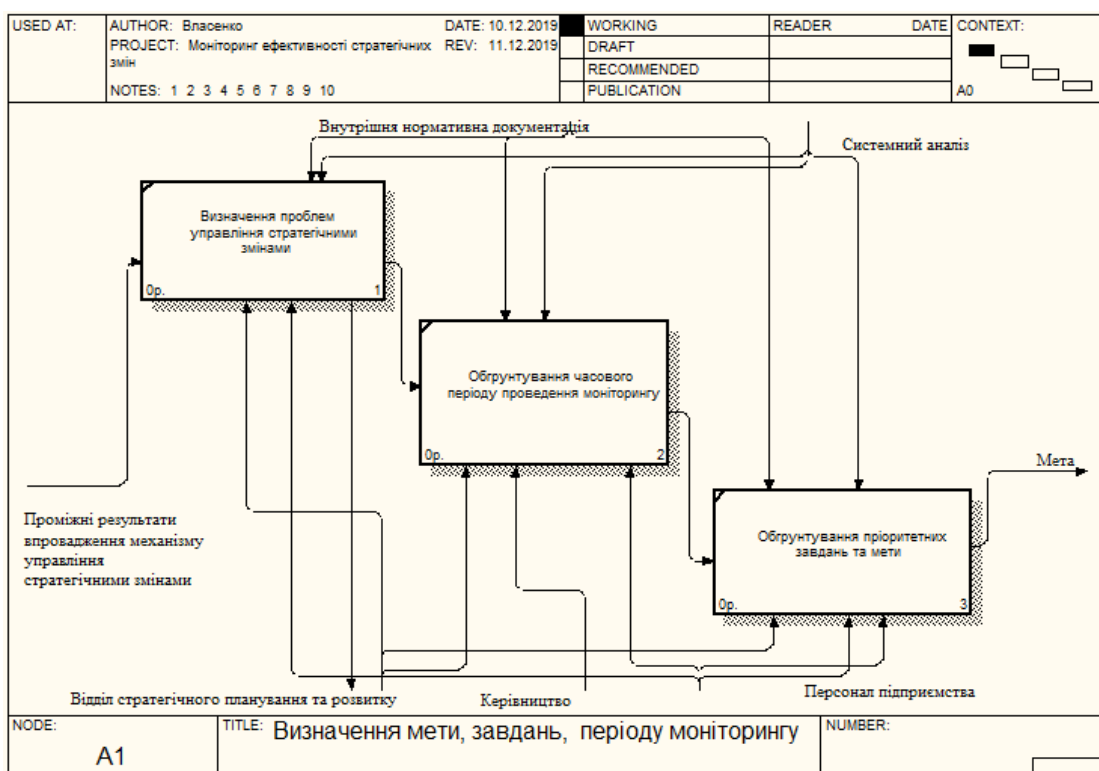


Рис. 5.5. Декомпозиція функціонального блоку «Визначення мети, завдань, періоду моніторингу»

Важливим процесом другого рівня на даному етапі є визначення проблем управління стратегічними змінами. Слід зазначити, що існують певні інструменти, за допомогою яких можна виявити проблеми та причини їх виникнення. Так, для проведення причинно-наслідкового аналізу доцільно використовувати діаграму Ісікава, для пошуку причин – мозковий штурм, для

аналізу причини – різноманітні гістограми та діаграму Парето, для визначення проблеми – блок-схеми та «колесо Демінга».

Отже, результат першого етапу (існуючі проблеми) використовується для обґрунтування часового періоду проведення моніторингу, адже важливим є усвідомлення наявних проблем, глибини їх розвитку та визначення необхідного часу для їх подолання.

Слід акцентувати увагу, що обґрунтування пріоритетних завдань та мети відноситься до підготовчих дій моніторингу, тому цій частині важливо приділяти підвищену увагу. Це дозволить своєчасно отримати всю необхідні та коректну інформацію щодо існуючої проблеми та усвідомлення масштабів її дії.

Функціональний блок безпосереднього комплексної оцінки ефективності стратегічних змін, декомпозиція якого подана на рис. 5.6, включає реалізацію наступних етапів: обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками (науково-технічним, організаційно-технологічним, соціально-економічним, екологічним та фінансово-економічним); визначення сукупності показників та їх нормування у вигляді матриці нормативних коефіцієнтів; розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічних змін.

Аналіз наукових підходів до оцінки ефективності змін підтвердив доцільність використання наступних критеріїв: мінімально допустима тривалість виробничого циклу; відсутність втрат через організаційні причини; підвищення рівня організації виробництва; величина зниження витрат на функціонування організаційної системи; окупність витрат на формування, функціонування та розвиток стратегії; прискорення темпів приросту продуктивності праці; приріст прибутку за рахунок організаційних факторів виробництва. Дана сукупність показників насправді може бути деталізована і доповнена в залежності від специфіки застосовуваних в різних галузях видів продукції. Аналіз динаміки цих показників дозволить дати економічну оцінку

стратегічного розвитку з позицій його впливу на економічні результати підприємства та визначити напрямки стратегічних змін.

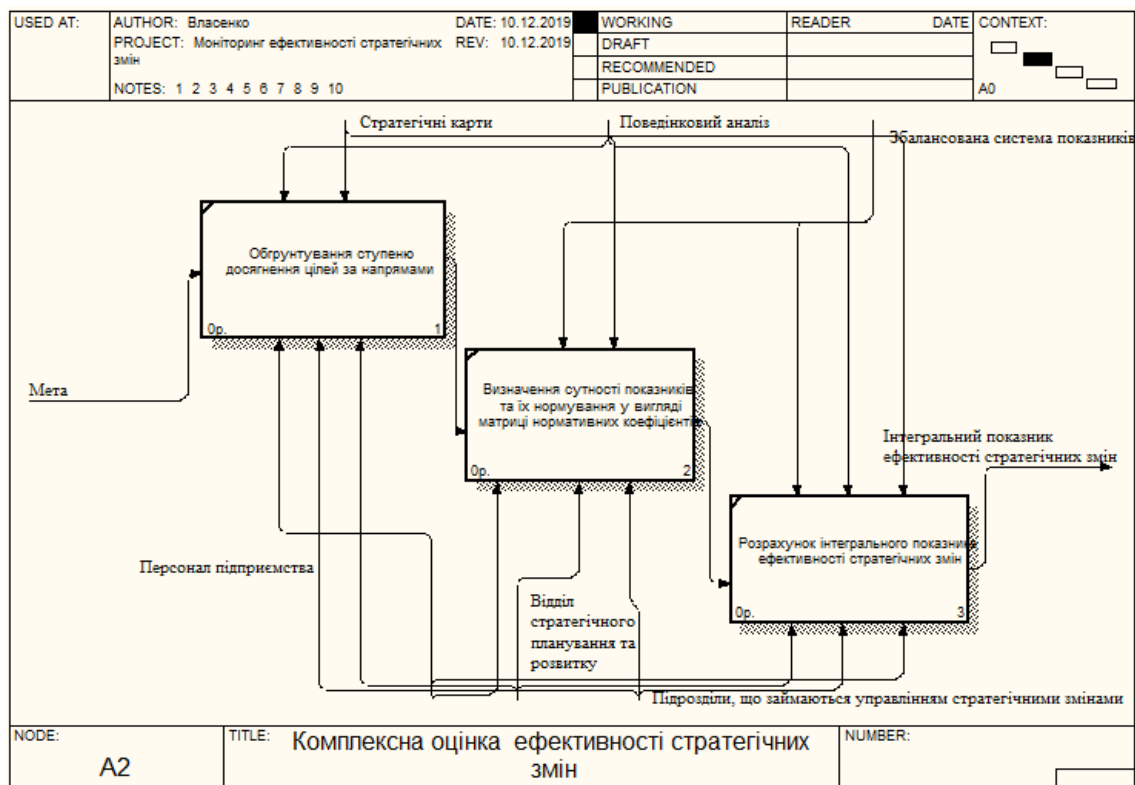


Рис. 5.6. Декомпозиція функціонального блоку «Комплексна оцінка ефективності стратегічних змін»

Необхідно зазначити, що для виявлення економічних наслідків, до яких призводять стратегічні зміни, важливо доповнити систему показників показниками втрат з організаційних причин. Окрім цього, при визначенні показників слід врахувати умови успішного моніторингу. Так, найважливішими характеристиками моніторингу є такі складові, як безперервність і наявність стабільних показників та індикаторів. А необхідними умовами успішного моніторингу виступають:

- створення системи показників та індикаторів;
- виявлення шляхів збору даних;
- позначення періодичності отримання даних;
- призначення відповідальних за збір та систематизацію моніторингової інформації;

контроль за реалізацією моніторингу;

обробка та оформлення моніторингової інформації в зручній для застосування формі.

Виділення будь-якого функціонального блоку в контексті застосування моделювання дозволяє виявити всі активні входи, виходи, механізми та інструменти управління, які мають відношення до цього функціонального блока. Приклад візуалізації з більш детальним аналізом представлено на рис. 5.7.

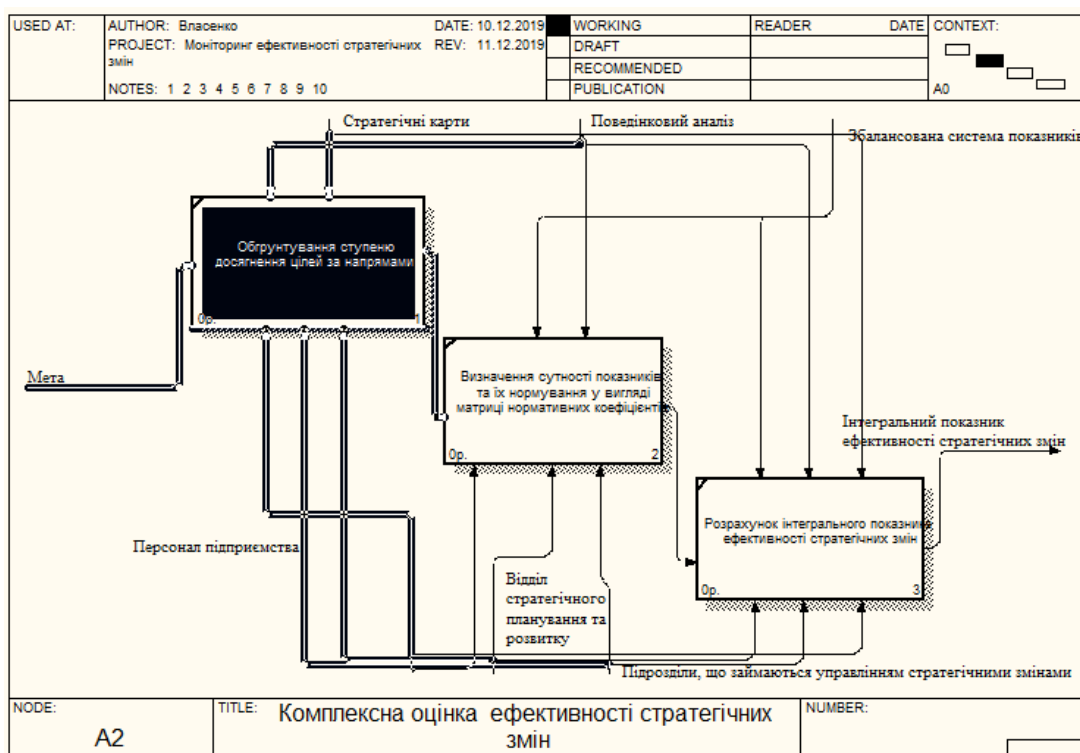


Рис. 5.7. Виділення функціонального блоку «Обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками»

Наступним функціональним блоком запропонованої моделі є проміжний контроль досягнення результатів. В контексті реалізації моніторингу на даному етапі підводяться проміжні підсумки, і визначається, наскільки зроблені кроки правильні і приведуть до успішної реалізації механізму управління стратегічними змінами. Окрім цього, результати такої оцінки допоможуть скорегувати стратегію і вибрати ті чи інші дії в наступній фазі

моделі. Результатом даного етапу є виявлення латентних факторів, що оформлюється у вигляді проміжного звіту моніторингу ефективності стратегічних змін. Саме завдяки наявності прихованих чинників може встановлюватися причинно-наслідковий зв'язок між хаотичними на перший погляд кількісними ознаками, які спостерігаються на підприємстві. Якщо розглядати підприємство як систему, то для аналізу ефективності функціонування такої системи, слід застосовувати методи системного аналізу. При розробці питань для проміжної оцінки важливим є визначення, яка інформація про стратегічні зміни є найбільш важливою.

Останній функціональний блок «Визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами» (рис. 5.8) складається з наступних етапів: розроблення системи заходів щодо нівелювання латентних факторів; обґрунтування умов впровадження механізму управління стратегічними змінами; зіставлення сформованих задач з отриманими результатами.

Результативність визначає ступінь досягнення намічених результатів ініціативи або ступінь прогресу на шляху реалізації механізму управління стратегічними змінами. Визначення результативності, як частина оцінки ефективності стратегічних змін передбачає аналіз причин і наслідків, тобто аналіз зв'язку змін, що відбуваються, з діяльністю підприємства та його функціонуванням. Аналіз результативності при оцінці результатів буде розглядати внесок запропонованого механізму управління стратегічними змінами в досягнення запланованих результатів. Отже, оцінка результативності включає в себе:

1. Вимірювання змін у результатах, що спостерігаються.
 2. Зв'язок змін, що відбуваються, або прогресу на шляху до запланованих змін.
 3. Визначення важливості змін (позитивних чи негативних).
- Ефективність визначає наскільки ресурси або вклади (такі як фінансові

кошти, досвід і час) були перетворені в результати з економічної точки зору. Механізм є результативним, якщо він практично і за призначенням використовує ресурси для досягнення бажаних результатів. Ефективність важлива для забезпечення належного використання ресурсів і виявлення способів їх більш результативного використання.

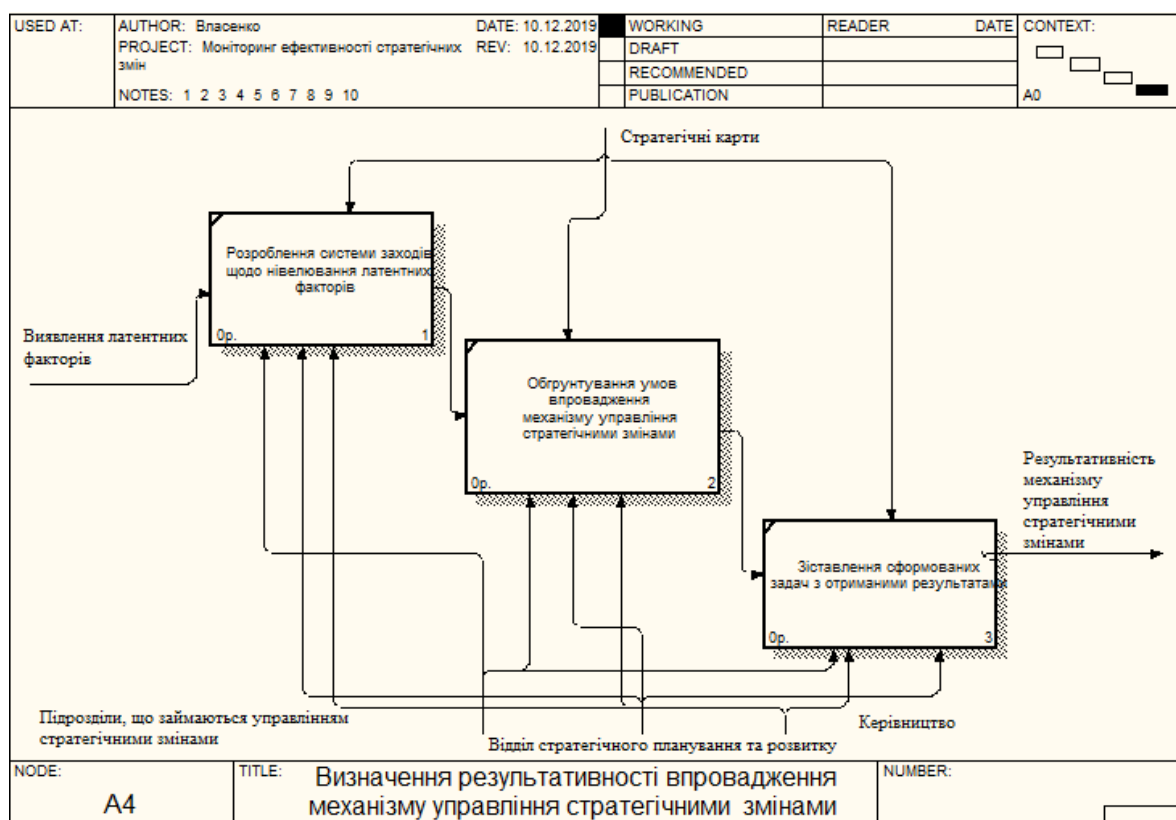


Рис. 5.8. Декомпозиція функціонального блоку «Визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами»

Таким чином, добре проведена оцінка і грамотний моніторинг ефективності стратегічних змін можуть:

- вказати, де необхідне коригування дій;
- поліпшити процеси контролю;
- вказати, де необхідна технічна допомога або навчання;
- поліпшити організаційні процеси;
- поліпшити управлінські процеси;

допомогти з прийняттям рішення;

допомогти з визначенням стратегії дії.

Основним інструментом управління на даному етапі є використання стратегічних карт, завдяки яким стає можливим візуальне уявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства.

Отже, використання запропонованої моделі в ході впровадження механізму управління стратегічними змінами дозволить коригувати не тільки внутрішнє відношення персоналу до модернізації бізнес-процесів, але й відповідність зовнішньому середовищу, ступінь і характер впливу стратегічних змін на безперервність та динаміку розвитку підприємства, цільові показники ефективної спрямованості цих змін. Слід зазначити, що запропонована процесна модель моніторингу ефективності стратегічних змін характеризується наступними властивостями:

моніторинг являє собою постійну в часі дію та включає в себе систематичне відстеження певних параметрів механізму управління стратегічними змінами;

збір даних про найважливіші елементи та характеристики підсистем проводиться з певною періодичністю;

системний характер моніторингу є важливою умовою його результативності. Саме системність моніторингової діяльності дозволяє бути йому максимально ефективним і надавати необхідну для управління змінами інформацію про стан системи в динаміці, виявляти і прогнозувати можливі напрямки її трансформації;

збір моніторингових даних здійснюється за допомогою різноманітних методів в залежності від того, які підсистеми досліджуються;

при проведенні моніторингу необхідним є застосування сучасних інформаційних технологій. Крім того, важливим є створення умов для упорядкованого зберігання цих даних;

отримані моніторингові дані можуть використовуватися для прогнозування і прийняття на їх основі управлінських рішень;

результативність моніторингу пов'язана з правильною постановкою мети його проведення та використання його результатів.

Таким чином, моніторинг є невід'ємною складовою механізму управління стратегічними змінами, оскільки він націлений на ідентифікацію поточного стану, а також розробку альтернативних превентивних та реактивних управлінських рішень щодо розвитку підприємства та впровадження стратегічних змін.

5.2. Роль синтезованого капіталу в забезпеченні ефективності стратегічних змін

Тривалі трансформаційні перетворення вітчизняної економіки, політична ситуація, яка склалась в країні, інтеграція України в Європейський Союз, процеси глобалізації, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, а також посилення конкурентної боротьби на міжнародній арені зумовили те, що велика частина вітчизняних підприємств опинилась у кризовому стані, демонструючи значне відставання порівняно з підприємствами розвинутих країн. Сучасні неоднозначні та складні умови функціонування, які характеризуються динамічністю, невизначеністю та недостатньою прогнозованістю результатів діяльності змін, ускладнюють процес розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та вимагають від останніх такої ключової компетенції, як здатність ефективного та швидкого реагування на зміни.

З іншого боку основою успіху підприємства на ринку, його рентабельності, стабільності та конкурентоспроможності є кваліфікований склад та потенціал персоналу. Стабільний розвиток підприємства безумовно залежить від ступеню залученості персоналу у процеси ефективного впровадження стратегічних змін. Враховуючи те, що персонал невід'ємно

пов'язаний із людським, інтелектуальним і соціальним капіталом підприємства, який у сукупності представляє собою синтезований капітал [43], визначення його місця та ролі в забезпеченні ефективності стратегічних змін є безумовно актуальним та важливим завданням дослідження.

Слід зазначити, що зростання інтересу економічної науки до проблем розвитку людського та інтелектуального капіталу зумовлено тим, що ефективне управління об'єктами інтелектуальної власності сьогодні є основним засобом забезпечення науково-технічного прогресу, конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку як промислових підприємств, так і господарства країни в цілому. Сталий економічний розвиток підприємств можливий на основі активізації процесів, пов'язаних з формуванням інтелектуального капіталу і залученням інтелектуального продукту у виробництво. Оскільки в діяльності підприємств ще й досі досліджується тенденція неефективного використання інтелектуальної власності, то на сьогодні вкрай важливим є пошук шляхів і методів ефективного використання нематеріальних активів та перетворення їх в об'єкти покращення діяльності і джерела фінансування для підприємств, тобто в капітал підприємства

Необхідно зазначити, що синтезований капітал є новою економічною категорією, яка виникла на перетині інтелектуального, людського та соціального капіталу, що обумовлює її складність. Натомість саме введення в економічну науку поняття «синтезований капітал» дозволяє вирішити принципові суперечності між зазначеними видами капіталу, які полягають переважно у відсутності однозначного трактування складових кожного з них, оскільки всі вони певною мірою стосуються трудової діяльності людини з відповідною орієнтацією на взаємодію між людьми в соціумі, створення нових інноваційних продуктів у результаті інтелектуалізації праці та розвитку працівника як особистості в цілому.

Враховуючи, що досліджувана економічна категорія є новою, розроблення методологічного забезпечення знаходиться на стадії

становлення. Її дослідженню присвятили свої праці О. Амосов [11; 12], М. Барка Зин, Н. Гавкалова [88], Т. Кайнова [78], Т. Камінська та інші. Враховуючи значний доробок зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких найвідомішими є К. Маркс, А. Маршалл, А. Сміт, Л. Вальрас, А. Чухно, про природу капіталу, можна зробити узагальнення, що капітал – це відповідний запас благ у вигляді матеріальних або нематеріальних (що більш характерно для синтезованого капіталу) активів, головним призначенням якого є участь у процесі виробництва з метою отримання більшої вартості. З метою виокремлення зв'язків між досліджуваними категоріями необхідно визначити основні характеристики кожного з цих понять. Ключові характеристики соціального, людського та інтелектуального капіталів представлені на рис. 5.9.

Як видно з рис. 5.9, більшість структурних частин тісно взаємопов'язані між собою, що й обумовлює переплетення досліджуваних капіталів у рамках синтезованого. Так, набуті знання, вміння, навички, досвід в контексті людського капіталу є людськими знаннями, трансфер яких забезпечує формування інтелектуального капіталу.

Інтелектуальні здібності є передумовою для розповсюдження інтелектуальної праці, а нематеріальні активи виступають основою для отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності. Організаційну культуру дослідники розглядають переважно в рамках інтелектуального капіталу. Проте вона сприяє саме створенню позитивного мікроклімату в колективі, який безпосередньо впливає на формування соціального капіталу. Клієнтський капітал відображує сприятливі взаємовідносини зі споживачами. Фактично додатковий дохід у прямій формі (збільшення обсягу реалізації) або у вигляді альтернативних витрат (зменшення штрафів) підприємство може отримати від взаємодії з усіма зацікавленими сторонами: споживачами, постачальниками, посередниками, регуляторними органами, інвесторами, кредиторами, співтовариствами.

У цьому проявляється взаємозв'язок між інтелектуальним і соціальним капіталами. Імідж підприємства як складова інтелектуального капіталу є

сукупним відображенням результатів його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Соціальний капітал	сформовані за рахунок інвестицій знання, вміння, навички, досвід окремої людини; сукупність природжених здібностей; сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіда, підприємства чи суспільства); набувається шляхом освіти; інтелектуальні здібності; збільшує ефективність діяльності та продуктивність праці; участь у процесі виробництва; інтелектуальна праця	Г. Назарова, Г. Беккер, О. Бородіна, С. Дятлов, Л. Михайлова, Т. Шульц, О. Грішнова, Дж. Долан, Д. Ліндсей
Інтелектуальний капітал	людські знання; структурний капітал; створення доданої вартості; нематеріальні активи підприємства; інтелектуальна власність і права на неї; ринкові, людські, інфраструктурні активи; забезпечення конкурентоспроможності; сукупність індивідуальних здібностей людини; імідж підприємства; організаційна культура, спілкування; інтелектуальна праця; інтелектуальні ресурси	Н. Гавкалова, В. Іноземцев, Т. Стюарт, К. Тейлор, А. Чухно, Л. Едвінссон, Д. Клейн, О. Кендюхов, В. Іноземцев
Людський капітал	суспільне благо; членство в певній соціальній мережі (структурі); соціальні мережі; соціальні норми, правила, переконання та довіра; умови для координації та кооперації; збільшує віддачу від інвестування в фізичний і людський капітал; зниження трансакційних витрат; збільшення прибутку підприємства	Дж. Коулман, Н. Гавкалова, Т. Кайнова, Р. Патнем, П. Бурдье

Рис. 5.9. Ключові характеристики соціального, людського та інтелектуального капіталів

А отже, це ще одна складова соціального капіталу. Узагальнюючи всі подані взаємозв'язки, можна зробити такі висновки.

1. Синтезований капітал має переважно нематеріальну форму, яка невід'ємна від працівника як його носія.

2. Першоджерелом формування синтезованого капіталу є інвестування у розвиток персоналу, здоров'я, підтримку його працездатності на високому рівні. Адже продукт, який виробляє підприємство, створює людина.

3. Первинним є людський капітал, жодна складова якого є невід'ємна від людини. Інтелектуальний капітал на відміну від людського, може мати форму, безпосередньо не прив'язану до людини. Це об'єкти інтелектуальної власності, бази знань, інформаційні мережі, структурний капітал, штучний інтелект. Соціальний капітал виконує роль своєрідного «посередника» між працівниками в процесі взаємодії, забезпечує трансферт знань, створює «кредити довіри». Він посилює позитивний ефект від розповсюдження нововведень, які створюються на основі формування та використання інтелектуального капіталу, що становить сутність четвертого результату.

Отже, у процесі дослідження встановлено, що важливою умовою забезпечення ефективності стратегічних змін на підприємстві є формування та розвиток синтезованого капіталу, який генерується на рівні підприємства його персонал та уособлює у собі складові людського, інтелектуального та соціального капіталів. Це сприяє не тільки інноваційному розвитку підприємства, але й створенню умов для інтелектуалізації праці задля активної підтримки стратегічних змін з боку персоналу.

З метою визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін на підприємствах запропоновано теоретико-методичний підхід, який включає послідовну реалізацію таких кроків (рис. 5.10): 1. Виявлення та обґрунтування існуючих методик оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві. 2. Визначення ступеню ефективності стратегічних змін з використанням таксономічного аналізу. 3. Групування підприємств завдяки кластерному аналізу. 4. Виявлення взаємозв'язку між рівнем синтезованого капіталу та ступенем ефективності стратегічних змін за допомогою регресійного аналізу.

Особливістю даного підходу є використання сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного), що дозволяє виявити

приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, та дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності стратегічних змін.

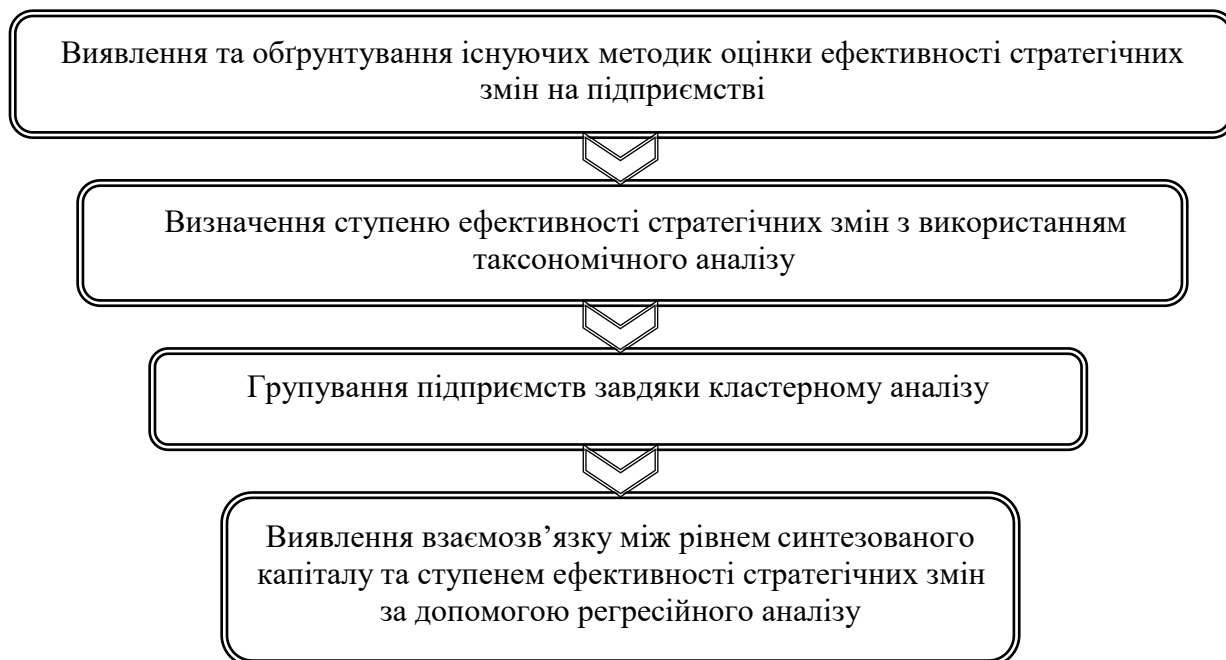


Рис. 5.10. Схема теоретико-методичного підходу щодо визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін на підприємствах

Отже, процес визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін складається з чотирьох етапів. Перший та другий етап передбачає розрахунок ступеню ефективності стратегічних змін, що передбачає попереднє виявлення та обґрунтування існуючих методик оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві. З метою реалізації механізму управління стратегічними змінами запропоновано модель моніторингу ефективності стратегічних змін, де детально прописано всю інформацію (підрозділ 5.1).

Виходячи з сучасної тенденції оцінювання та аналізу стратегічного розвитку підприємств і відповідно накопиченого досвіду розробки

агрегованих індексів, вибір показників має ґрунтуватися на врахуванні наступних критеріїв:

придатність для стратегічного аналізу, показники в агрегованому індексі повинні відображати динаміку в часі;

вимірність, доказовість і репрезентативність, тобто базуються на вихідних даних, отриманих з офіційних статистичних баз даних;

комплексність, тобто відображення певного явища в умовах міждисциплінарного його аналізу.

Окрім цього, слід зазначити, що в умовах, коли існує проблема щодо періодичності та наявності даних щодо діяльності підприємств, важливим є попередній аналіз та «очищення» даних вибірки. Всі дані, що застосовуються для аналізу повинні мати нормальний розподіл у розрізі кожного індикатору та коректні часові зрізи. Саме тому, в роботі для статистичного аналізу (кластерного, таксономічного, регресійного) та визначення закономірностей пропонується використовувати панельні дані, які представляють собою організовані у часі просторові мікроекономічні вибірки, тобто вони складаються з спостережень одних і тих же економічних одиниць (підприємств), які здійснюються в послідовні періоди часу.

Також результати економіко-математичного моделювання повинні мати наочну економічну інтерпретацію і бути інструментом прийняття управлінських рішень щодо управління стратегічними змінами в період розвитку синтезованого капіталу підприємств.

Необхідно зазначити, що реалізація третього етапу відбувається з використанням кластерного аналізу, який представляє собою формування статистичної класифікації об'єктів за ознаками та поділ сукупності об'єктів на однорідні групи. Для групування підприємств в однорідні кластери необхідно застосовувати методи: деревовидної кластеризації (Joining Tree Clustering), Варда (Ward's method), К-середніх (k-means clustering). Важливою також є перевірка достовірності та адекватності отриманих результатів кластерного рішення.

За результатами узагальнення досвіду використання методів кластерного аналізу було зроблено наступні висновки:

кластерний аналіз є ефективним засобом класифікації об'єктів за їх ознаками і добре зарекомендував себе в економічних дослідженнях;

для ефективного проведення кластерного аналізу необхідно дотримуватися певної послідовності, яка уключає наступні етапи: формування вибірки для кластерного аналізу; визначення множини критеріїв (ознак), за якими проводиться кластеризація (сукупність кількісних, рангових або якісних змінних, яка найкраще відображає подібності); визначення відстані та міри подібності, до якої зараховують коефіцієнт кореляції, міру відстані (відстань Махаланобіса, звичайна Евклідова відстань, «зважена» Евклідова відстань, Хеммінгова відстань), імовірнісні коефіцієнти подібності; проведення ієрархічної кластер-процедури для створення груп подібних об'єктів, використовуючи для визначення подібності відстані, які заміряються: за принципом «найближчого сусіда», за принципом «середнього зв'язку», «по центрах тяжіння груп», за принципом «далекого сусіда»; перевірка достовірності отриманих результатів кластерного аналізу, яка полягає у проведенні порівняльного аналізу якості можливих способів розподілу обраної сукупності об'єктів на кластери.

При проведенні кластеризації підприємств на основі результатів діяльності використаємо агломеративний ієрархічний алгоритм кластерного аналізу [227]. Сутність даного алгоритму базується на послідовному об'єднанні об'єктів спочатку найбільш близьких, а потім все більш віддалених один від одного. Ключова ідея даного алгоритму полягає в тому, що для всіх підприємств розраховується матриця відстані і кожний об'єкт спочатку визначається як окремий кластер. Потім на кожному етапі роботи алгоритму здійснюється об'єднання двох найближчих кластерів і відповідно перетворюється матриця відстаней: з неї виключаються елементи, які визначають відстань до кожного із об'єднаних кластерів і додаються елементи,

які визначають відстань між кластером, отриманого при їх об'єднанні. Робота алгоритму закінчується за умови об'єднання всіх об'єктів в один кластер.

Схема основних етапів проведення кластеризації наведена на рис. 5.11.



Рис. 5.11. Схема проведення кластерного аналізу

Основними проблемами при застосуванні кластерного аналізу є вибір класифікаційних ознак і мір близькості. Вибір класифікаційних ознак здійснюється на основі якісного аналізу досліджуваного явища та кількісної оцінки значущості факторів. Рівень однорідності отриманих в результаті реалізації даного алгоритму сукупності оцінюється на основі використання статистичних показників: коефіцієнта варіації, між групової дисперсії і кореляційного відношення.

Для обраної кількості кластерів необхідно отримати характерні для них спостереження (підприємства за роками), а також оцінити міру близькості їх до відповідних «центрів кластерів», що дозволить кількісно оцінити кожне підприємство з точки зору вірогідності приналежності до відповідного кластеру та оцінити міграцію підприємств відповідно кластеру або між кластерами.

У роботі також було здійснено якісну інтерпретацію кластерів на основі використання методів k-means, а саме на основі аналізу середніх значень показників для кожного кластеру. Алгоритм K-means (внутрішньогрупових середніх) на відміну від евристичних алгоритмів використовує формальний критерій, який базується на визначенні суми квадратів евклідових відстаней всіх точок, що входять в кластерну область, до центру кластера.

Отже, на етапі кластерного аналізу здійснюється побудова моделі, що потребує відбору лише найбільш вагомих показників, які визначають стан підприємств та їх динаміку. В роботі використовуються панельні дані щодо підприємств (дані згруповані за часом по кожному підприємству), таким чином при проведенні загального кластерного аналізу оцінюються не тільки економічні, трудові або соціальні індикатори підприємств, а й особливості їх зміни у динаміці. Це можливо здійснити на основі аналізу міграції підприємств з одного кластеру в інший, або в самому кластері відповідно до його центру. Запропонований теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін на підприємствах базується на розрахунку показників соціальної, людської та інтелектуальної складових синтезованого капіталу. Враховуючи те, що синтезований капітал як поняття в економічній науці поєднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, було проаналізовано наукові напрацювання вчених щодо оцінки цих складових капіталу (Додаток Л, табл. Л.1 – Л.2) та узагальнено їх у систему відповідних показників (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Система показників для аналізу синтезованого капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	$CЗ / Вп$	CЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. грн. ; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт трудової дисципліни	$Кд = \frac{Tн}{Tф}$	Tн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Tф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.

Продовження табл. 5.3

1	2	3
Частка НМА на одного працівника	НМА / Чср	НМА – обсяг нематеріальних активів, тис. грн.; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	Ч сгн / Чср	Ч сгн – кількість працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, осіб; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Коефіцієнт загального обороту кадрів	(Чп + Чз) /Чср	Чп, Чз – загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за певний період, осіб; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Коефіцієнт плинності персоналу	Чвиб / Чср	Чвиб – чисельність працівників під-приємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб.
Продуктивність праці	V / Чр	V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; Чр – чисельність робітників, осіб
Зарплатоємкість	Фзп/ЧД	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн.; ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	Зф/Зр	Зф – фактична середня зарплата працівника, грн.; Зр – середньоринкова або середня зарплата по галузі, грн.
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	Тфоп / Тчп	Тфоп – темп зростання фонду оплати праці; Тчп – темп зростання чистого прибутку
Рентабельність витрат на персонал	ЧП/ВП *100	ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.; ВП – витрати на персонал, тис.грн.
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Впн / Вп	Впн – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн.; Вп – витрати на персонал, тис.грн.
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Воп/ОВ	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Вп/ОВ	Вп – преміальні виплати, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві	Чпнв/Чпн	Чпнв – кількість працівників, яких навчено новим професіям безпосередньо на виробництві, осіб; Чпн – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу навчено новим професіям (пройшли первинну професійну підготовку, перепідготовку), осіб;
Коефіцієнт розвитку персоналу	Врп / Чпппк	Врп – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн, Чпппк – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Пн / Чср	де Пн – кількість працівників, зайнятих в НДДКР (винахідники та раціоналізатори), осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Необхідно зазначити, що для проведення економіко-математичного моделювання в роботі аналізуються дані 15 підприємств сільського машинобудування (на основі використання основних показників форм звітності: Ф1, Ф2, П1, П2, 1-ПВ, 6-ПВ) за період 2014–2018 роки, що мають типологічно-однорідний профіль виробничої діяльності та масштаб економічної діяльності. При формуванні системи показників були сформовані наступні вимоги: кількість показників повинна мати доцільний об'єм, щоб, з одного боку, не знижувати точність і вірогідність результатів моделювання, а з іншого боку – не збільшувати витрати на проведення вимірів і обчислень.

Використання регресійного аналізу для побудови комплексу моделей виявлення джерел зміни інтегрального показника ефективності стратегічних змін на підприємстві є останнім етапом, який дозволить визначити характер зв'язків, кількісно оцінити тісноту залежності і силу впливу синтезованого капіталу на ступінь ефективності стратегічних змін.

Слід акцентувати увагу, регресійний аналіз дозволяє визначити вид математичної функції в причинно-наслідковій залежності між змінними. Тож регресія, як одностороння стохастична залежність, встановлює залежність між випадковими змінними. Існує кілька видів регресії, що детально представлено у табл. 5.4.

Отже, першим завданням регресійного аналізу є встановлення форми залежності. Виділяють позитивні лінійні і нелінійні зв'язки і негативні лінійні і нелінійні зв'язки. Позитивна лінійна регресія відбивається в рівномірному зростанні функції. Негативна лінійна регресія виражається в рівномірному падінні функції.

Також завданням регресійного аналізу є визначення функції регресії. Функцію регресії визначають у вигляді математичного рівняння. Важливо зрозуміти, як діяли б головні причини, якби другорядні не змінювалися і якби були виключені випадковості. Третім завданням є оцінка невідомих значень залежної змінної. За допомогою функції регресії можна вирішити завдання інтерполяції і екстраполяції.

Класифікація регресії за різними ознаками

Ознака	Вид регресії	Опис
Залежно від числа явищ	Проста регресія	Регресія між двома змінними
	Множинна регресія	Регресія між залежною змінною і декількома факторами
Залежно від форми залежності	Лінійна регресія	Виражена лінійною функцією
	Нелінійна регресія	Може бути виражена нелінійними функціями: поліноміальна, гіперболічна, степенева, експоненціальна
Залежно від характеру регресії	Позитивна регресія	Між залежною і пояснює змінними існує пряма залежність
	Негативна регресія	Залежність між залежною і пояснює змінними зворотна.
Залежно від типу з'єднання явищ	Безпосередня регресія	Причина прямо впливає на наслідок
	Непряма регресія	Пояснююча і залежна змінні визначаються загальною причиною
	Хибна регресія	Зв'язок між явищами носить формальний характер

Таким чином, регресійний аналіз можна використовувати для планування і прогнозування процесів. Суб'єктивний характер, втрата частини інформації, залежність від тимчасової ознаки, помилка вибору математичної моделі, помилки в вибірці і вимірі – все це є недоліками використання такого методу. Але незважаючи на це, метод регресійного аналізу широко використовується в статистиці через простоту застосування, наочності результатів і підвищення точності аналізу. Він дозволяє вирішувати соціально-економічні завдання, які не можна вирішити іншими методами.

Враховуючи ту обставину, що складові синтезованого капіталу та внутрішнього середовища промислових підприємств знаходяться у певній взаємозалежності, було побудовано сукупність регресійних моделей, які характеризують ступінь зв'язку між певним узагальнюючим показником ефективності стратегічних змін (Y_1) та рядом факторів, що є показниками аналізу синтезованого капіталу (табл. 5.5). Отже, для аналізу синтезованого капіталу були використані показники, які можна кількісно виміряти:

Регресійні моделі, що відображають характер зв'язку між досліджуваними показниками

Показники аналізу синтезованого капіталу	Кластер 1 (підприємства характеризується високим рівнем ефективності стратегічних змін)			Кластер 2 (підприємства характеризується середнім рівнем ефективності стратегічних змін)			Кластер 3 (підприємства характеризується низьким рівнем ефективності стратегічних змін)		
	Рівняння залежності	R	R ²	Рівняння залежності	R	R ²	Рівняння залежності	R	R ²
X ₁ – зарплатоємність	$Y_1 = 0,186 + 0,612x_1 + 0,116x_2$	0,91	0,83	$Y_1 = -0,0009 - 0,764x_1 + 0,094x_2$	0,76	0,61	$Y_1 = -0,074 - 0,949x_1 + 0,138x_2$	0,73	0,65
X ₂ – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі									
X ₃ – коефіцієнт трудової дисципліни	$Y_1 = 0,252 + 0,047x_3 - 0,114x_4$	0,87	0,75	$Y_1 = -0,0007 - 0,12x_3 + 0,272x_4$	0,83	0,68	$Y_1 = -0,055 + 482x_4 - 0,276x_3$	0,81	0,69
X ₄ – частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства									
X ₅ – частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	$Y_1 = 0,154 - 0,098x_5 + 0,106x_6$	0,71	0,65	$Y_1 = -0,001 + 0,259x_6 - 0,111x_5$	0,79	0,59	$Y_1 = -0,063 - 0,209x_5 - 0,237x_6$	0,86	0,74
X ₆ – частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства									

Умовні позначення: Y_i – інтегральний показник ступеню ефективності стратегічних змін підприємств і-го кластеру; R – коефіцієнт множинної кореляції; R² – коефіцієнт детермінації.

- 1) зарплатоємкість (X_1);
- 2) коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі (X_2);
- 3) коефіцієнт трудової дисципліни (X_3);
- 4) частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства (X_4);
- 5) частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації (X_5);
- 6) частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства (X_6).

Кількість показників, рекомендованих для включення в статистичні економіко-математичні моделі, було обрано з урахуванням наступних вимог:

знаходиться в межах від трьох до восьми;

мають кількісне визначення;

не використовуються одночасно сумарні ознаки та їх складові;

показники, що включені в модель, не знаходяться в тісному кореляційному зв'язку між собою.

Узагальнюючим показником був обраний інтегральний показник ступеню ефективності стратегічних змін підприємств і-го кластеру. Вихідні дані для проведення регресійного аналізу були перевірені на нормальний закон розподілу.

Зазначимо, що для якісного регресійного аналізу вся сукупність відібраних показників була поділена на групи за характером впливу на досліджуваний показник та побудовані регресійні моделі, які є математичним виразом цього впливу. Для коректного визначення регресійних моделей для кожної групи підприємств (що утворилися після кластеризації) інтегральний показник був усереднений.

Таким чином, рівняння лінійної регресії, які отримані в результаті регресійного аналізу та представлені в табл. 5.5, вказують на наступне:

Для першого кластеру, збільшення зарплатоємкості призведе до зростання інтегрального показника ефективності стратегічних змін

підприємства на 61,2%, при незмінності інших факторів моделі. Аналогічно, при збільшенні частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства, інтегральний показник ефективності стратегічних змін зросте на 10,6%. Все це свідчить про необхідність врахування та більш детального дослідження питань матеріального стимулювання персоналу в період проведення стратегічних змін на підприємстві. Зазначимо також, що коефіцієнт множинної кореляції найбільший при виявленні впливу на інтегральний показник ефективності стратегічних змін саме зарплатоємкості та коефіцієнту співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі і становить 0,91, коефіцієнт детермінації – 0,83, тобто 83% мінливості величини Y визначається мінливістю факторів, що включені в модель.

Для другого кластеру, в який увійшли підприємства з середнім рівнем ефективності стратегічних змін) збільшення коефіцієнту співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі призведе до зростання інтегрального показника ефективності стратегічних змін підприємства на 9,4%, а зростання зарплатоємкості – на 76,4%, при незмінності інших факторів моделі. Окрім цього, виявлено, що при збільшенні частки витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, інтегральний показник ефективності стратегічних змін зросте на 27,2%. Все це вказує не тільки на важливість матеріального стимулювання, як у першому кластері, але й про необхідність професійного розвитку на підприємстві, адже збільшення частки витрат на навчання та підвищення кваліфікації позитивно впливатиме на проведення стратегічних змін на підприємстві. Що стосується коефіцієнту множинної кореляції, то найбільше його значення виявлено при впливі на інтегральний показник ефективності стратегічних змін коефіцієнту трудової дисципліни та частки витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства. Він становить 0,83, при коефіцієнті детермінації 0,68, тобто 68% мінливості величини Y визначається мінливістю факторів, що включені в модель.

Відносно третього кластеру слід зазначити, що спостерігається протилежна ситуацію по деяким показникам. Так, зменшення зарплатоємкості сприятиме зростанню інтегрального показника ефективності стратегічних змін підприємства на 94,9%, при незмінності інших факторів моделі. Аналогічно, при зменшенні частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства інтегральний показник ефективності стратегічних змін зросте на 23,7%. Зазначимо також, що коефіцієнт множинної кореляції найбільший при виявленні впливу на інтегральний показник ефективності стратегічних змін власне частки витрат на навчання та підвищення кваліфікації та частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства. Він складає 0,86, тоді як коефіцієнт детермінації – 0,74.

Отже, результати регресійного аналізу факторів для 3-х груп підприємств сільського машинобудування виявили наступне:

для 1-го кластеру зміна ефективності стратегічних змін як основного стратегічного індикатора діяльності підприємства може пояснюватись переважним впливом таких чинників, як зарплатоємкість та коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі;

для 2-го кластеру характерним є вплив частки витрат на навчання та підвищення кваліфікації, а також частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства;

для 3-го кластеру, окрім зазначених показників для 1-го та 2-го кластеру, істотним є вплив коефіцієнту трудової дисципліни та частки витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства.

Використання даного підходу дозволить не тільки враховувати сучасні тенденції та адаптуватися до швидких змін шляхом ранжування більш значимих та найбільш впливових, але й розробити відповідні рекомендації щодо стратегічного управління на вітчизняних підприємствах сільського машинобудування.

У результаті проведеного аналізу доведено, що синтезований капітал, який формується та накопичується, відіграє неабияку роль при вдосконаленні процесу управління стратегічними змінами. Тому розглядаючи становлення синтезованого капіталу, як структуро-утворюючого чинника ефективності стратегічних змін, необхідно відзначити, що для його ефективної капіталізації на підприємстві важливим є дотримання двох головних умов: опрацювати і почати впровадження заходів, орієнтованих на технологічне переозброєння галузей, з використанням інформаційних технологій; впровадити інструменти відтворення і стимулювання людського капіталу.

Таким чином, запропонований теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, особливістю реалізації якого є побудова регресійних моделей задля виявлення закономірностей впливу на забезпечення ефективності стратегічних змін процесів формування та розвитку синтезованого капіталу підприємства, що дозволить обґрунтувати заходи рекомендаційного характеру відносно активізації потенціалу інтелектуального, людського та соціального капіталів при подоланні можливого опору з боку персоналу в період реалізації стратегічних змін на підприємстві.

5.3. Обґрунтування методичного підходу до формування портфелю проектів стратегічних змін на підприємстві

Як було розглянуто та доведено в попередніх розділах механізм управління стратегічними змінами має реалізовуватися у формі портфелю проектів. Для обґрунтування та доведення даного твердження варто, перш за все, зосередитися на розумінні змісту проекту, портфелю проектів та управління ними.

Управління проектами або Project Management останнім часом набуває все більшої популярності. Цьому є ряд причин. В теорії менеджменту це відгалуження варто вважати порівняно молодим. Перші згадування управління проектами пов'язані із космічним сектором США і датується 1953 роком, а посада «менеджер проекту» була згадана в журналі «Harvard Business review» у 1959 р [185]. З кінця 60-х -початку 70-х років почали утворюватися перші інститути управління проектами, міжнародні асоціації, що в подальшому було розвинуто і набуло форми стандартів, які першочергово об'єднували такі галузі знань як: час, вартість, якість, вимоги, ресурси і управління комунікаціями. В подальшому було дано управління закупівлями і ризиками, пізніше - управління інтеграцією, у 2013 році – управління зацікавленими сторонами, а в останньому виданні 2018 року акцент зроблено вже на адаптацію під проектне середовище, до якого відносяться і управління стратегічними змінами, разом із гнучкими методологія розробки продуктів [329].

Проектне управління першочергово розглядалося як методологія управління результатом, що було обумовлено неспроможністю класичних моделей менеджменту в середині 80-х років забезпечити необхідний рівень динаміки. Крім того високий рівень динаміки, про що вже йшлося в попередніх розділах дослідження, ставить нові вимоги до функціонування підприємств, де зміни розглядається як невід'ємна частина його розвитку та необхідність вживання, управління проектами завдяки своїй гнучкій методології часто розглядають саме як управління змінами.

Управління проектами на вітчизняному науковому просторі виникло в середині 80-х років ХХ століття в галузі системного аналізу та інформаційних технологій, що призвело до лідерства в системного опису процесів, високому рівні стандартизації управлінських практик, широкого застосування математичних моделей тощо. Зараз ця галузь знань досліджує явища і сутність, зв'язки та закономірності у процесах управління проектами, програмами та портфелями.

Виникнення одного із найбільш відомих інструментів управління проектами – мереживого (сітьового) графіку часто пов'язують із виникненням планів-графіків великих комплексів робіт з модернізації заводів фірми «Дюпон».

Сучасними напрямками проектного управління варто визнати використання сітьових та хмарних технологій, управління характеристиками проектів за умов невизначеності із застосуванням інтелектуальної підтримки прийняття рішень [34].

Обмежене використання значних наукових здобутків в галузі проектного менеджменту в економічних науках обумовлено тим, що перші класифіковані як технічні. З іншого боку, міждисциплінарний характер взаємодія економічних досліджень та проектного підходу має значний потенціал для отримання нових наукових результатів, переважно в економічній сфері.

Ще одним важливим аспектом поширення проектного управління є його тісний взаємозв'язок і життєвим циклом, теорії якого були розглянуті в першому розділі дослідження, які, як відомо, безпосередньо пов'язані з методологією управління змінами. Саме ці концепції довели існування життєвого циклу продукту, підприємства, галузі і коректне визначення стадії дозволяє застосовувати належні методи управління, уникати криз та забезпечувати стабільний розвиток.

На відміну від управління проектами самі проекти існують досить тривалий час. Дослідники традиційно розглядають спорудження піраміди Гізі або будівництво великої китайської стіни як повномасштабні проекти. Таке положення можна розглядати як коректне, враховуючи ключові характеристики проекту як об'єкту управління: має конкретну тривалість – обмежений у часі, реалізація проекту передбачає досягнення мети та цим вичерпується, для досягнення поставленої мети необхідно використовувати набір ресурсів, обмежений за типом та кількістю, мета має бути детермінованою конкретними результатами, до яких застосовуються

параметри оцінювання якості, вартість витрачених на проект ресурсів формує його бюджет, в ході реалізації проекту підприємство може стикатися із різними типами ризиків, управління якими дозволяє не допустити відхилення за строками, бюджетом або змістом, для забезпечення ефективного управління витратами в проекції мають бути налагоджені закупівлі, існування зовнішнього середовища та чисельних зацікавлених сторін вимагають розробки системи комунікацій з ними для задоволення їх потреб та забезпечення належної підтримки зі сторони. Розповсюдження Project Management призвело до виникнення ряду стандартів, найбільш розповсюджені серед яких такі: «Керівництво з питань проектного менеджменту» «A Guide To The Project Management Body of Knowledge» (PMBOK), розроблений інститутом управління проектами США (Project Management Institute PMI), система знань ICB (IPMA Competence Baseline), розроблена (International Project Management Association – IPMA), яка об'єднує ряд національних асоціацій, P2M «Керівництва з управління інноваційними проектами та програмами підприємств» («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»), розроблено Асоціацією Інжинірингу в Японії (ENAA) та Японською Асоціацією Проектного Менеджменту (PMAJ), PRINCE2 – «Проекти в контрольованому середовищі» (PROjects IN Controlled Environments), поширений у Великій Британії; GAPPS (iGlobal Alliance for Project Performance Standards – Світова спільнота зі стандартів ефективності проектів); Capability Maturity Model (СММ – модель можливостей зрілості) Інституту інженерів програмного забезпечення (Software Engineering Institute, USA); Total Cost Management Framework (Структура управління загальними витратами); Logical Framework Approach (LFA – метод логічної структури) – методологія проектного дизайну; Microsoft Solutions Framework (MSF) – методологія розроблення програмного забезпечення; Oracle Application Implementation Method (AIM – метод впровадження додатків).

Таким чином, управління проектами передбачає реалізацію поставлених цілей шляхом здійснення сукупності взаємопов'язаних дій з дотриманням вимог щодо якості, строків, бюджету та ризиків проекту шляхом організації діяльності команди проекту при належному виокремленні фінансів для його імплементації. Незважаючи на різницю між окремими зазначеними стандартами управління проектами вони представляють собою опис процесів, які передбачають реалізацію проекту на стадіях його життєвого циклу: ініціації, планування, реалізації, контролю та завершення відповідно до галузей знань: управління інтеграцією, змістом, строками, вартістю, ризиками, закупівлями, якістю, комунікаціями, відносинами із зацікавленими сторонами.

Як бачимо таке розуміння повністю співпадає із традиційним баченням проекту змін в ході діяльності підприємства. Незважаючи на відчутну різницю між поточною діяльністю підприємства та впровадженням проекту змін, їх можливо ефективно інтегрувати.

Реалізація часткових змін дозволяє обмежуватися виключно управлінням окремими проектами. Натомість в рамках нашого дослідження було наголошено, що стратегічні зміни передбачають реконфігурацію підсистем і процесів, що вимагає комплексних перетворень в різних сферах, структура та взаємозв'язок яких відображено предметній області (рис. 1.2). Це свідчить про недостатність використання управління проектами, а вимагає розробки методології управління портфелями проектів стратегічних змін.

Окремі аспекти розробки методології управління проектами організаційних змін представлені в роботі (step), де автор запропонував опис галузей знань в розрізі здійснення змін у відповідних підсистемах підприємства. Вартує уваги розроблена автором структурна декомпозиція робіт проекту реалізації організаційних змін першого та другого рівня за відповідними галузями, яка дозволяє виокремити конкретні роботи, які мають бути здійснені для досягнення успіху в реалізації проекту змін.

Портфель проектів - це сукупність об'єднаних разом проектів для ефективного управління проектними діями для досягнення стратегічних цілей [22; 415].

В цьому полягає ключова різниця між управлінням проектом та управлінням портфелем. Якщо перший орієнтований на досягнення визначених цілей шляхом дотримання зазначених параметрів, то другий передбачає реалізації місії та бачення через імплементацію множини проектів. Як наголошують дослідники [310] проекти націлені на «правильне виконання роботи», а портфелі проектів – «на виконання правильних робіт». З точки зору [4] використання проектного підходу дозволяє забезпечити 100 % прозорість процесів, економію часових і матеріальних ресурсів у обсязі 25 % та збільшити прогнозованість ризиків до 70 % відсотків.

Це обумовлює специфіку управління портфелем проектів. Розглянемо його основні положення. З точки зору одного із найбільш відомих дослідників у сфері управління проектами в Україні С. Д. Бушуєва, під управлінням портфелем варто розуміти сукупне управління і проектами, і програмами організації для оптимізації продуктивності, вирівнювання параметрів ризику портфеля і гармонізації проектів по відношенню до стратегії організації, а також їх виконання в рамках границя бюджету [34, с. 25].

Стратегічний аспект управління портфелем проектів пропонується авторами [22; 221] як механізм трансляції стратегії у портфель проектів для подальшої реалізації, планування, аналізу та переоцінки портфеля з метою ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства.

За фінансової точки зору під управлінням портфелем пропонується розуміння централізованого та систематизованого управління одним або декількома портфелями, які включають відповідні пріоритизовані, авторизовані (отримані офіційне визнання), координовані і підконтрольні проекти з метою досягнення визначених цілей бізнесу [97].

Цілями управління портфелями проектів вважаються [310, с. 64]: їх вибір серед множини альтернатив для досягнення цілей підприємства; баланс

між короткостроковими і довгостроковими проектами, між ризиками і доходами від їх реалізації; належне забезпечення проектів ресурсами разом із бажаним рівнем ефективності використання останніх; пошук шляхів покращення ефективності портфеля проектів; порівняльна оцінка проектів та її взаємовпливів; забезпечення сталого й ефективного механізму управління проектами; надання порад і рекомендації менеджерам відповідних рівнів для прийняття адекватних рішень.

Враховуючи, що при реалізації стратегічних змін підприємство націлене на реконфігурацію існуючих підсистем діяльності та ключових процесів створення доданої вартості, для кожного конкретного підприємства має бути деталізовано мету цих змін, яка попередньо узгоджена із поточною стратегією діяльності підприємства. Управління портфелем проектів стратегічних змін має бути орієнтована на реалізацію їх генеральною мети, що виступає «глобальним» критерієм відбору проектів.

Об'єктами перетворення в проектному менеджменті вважається організаційно-технічні та соціальні системи, де базовою є концепція 5П: «портфель – програма – проект – процес – продукт», яка дозволяє забезпечувати постійне відтворення продуктів портфеля проекту [35]. Фактично ця концепція працює знизу вгору: спочатку підприємство має визначитися із продуктом, який воно впроваджує як новий або модифікує старий, потім визначається процес забезпечення даної цілі, на наступному етапі сукупність процесів формують проект, об'єднання якого з іншими проектами формує програму та портфель. Фактично бажаний варіант продукту може бути досягнутий шляхом впровадження різних проектів, так само як і різні продукти можуть конкурувати за свій шанс потрапити до портфелю. Загальна ідея реалізації портфель проектів полягає в отриманні синергетичного ефекту від їх взаємодії. На практиці цей ефект отримую таким чином. Шляхи оптимізації використання ресурсів в рамках одного проекту є обмеженими, адже їх розподіл залежить від критичного шляху, оптимізація якого внаслідок технологічної, організаційної та інших взаємозалежностей

між роботами не дозволяє досягти стовідсоткового вирівнювання завантаження всіх наявних ресурсів: виникають конфлікти, потреба в залученні додаткових ресурсів, що і сприяло розповсюдженню процесів аутсорсингу та реалізації робіт підрядними організаціями, класичними в проектному управлінні. При реалізації портфелю проектів оптимізація використання ресурсів зростає в рази, так як між окремими проектами в рамках портфеля відсутні тісні зв'язки, властиві кожному окремому проекту. Наступним моментом є хеджування ризиків: диверсифікація діяльності за принципом об'єднання проектів різних ризиків дозволяє компенсувати втрати діяльності в разі неуспішності одного із проектів. Важливим елементом також виступає підтримка основного офісу. Для підприємств, які реалізують точково окремі проекти, їх організація часто створює окремі складнощі: персонал необхідно відволікати від їх поточної діяльності, створювати та затверджувати форми звітності, властиві проектній діяльності, виділяти додаткові ресурси на проект, що вимагає високого рівня обґрунтування їх доцільності. Коли підприємство переходить на проектно-орієнтований формат, у нього формуються окремі підрозділи підтримки, діяльність яких направлена на забезпечення нормального функціонування всіх проектів цілому. Така практика є поширеною та розповсюдженою в розвинутих країнах на успішних підприємствах, які давно оцінили переваги проектно-орієнтованого управління та активно впроваджують управління портфелями.

Програми часто розглядають в рамках портфеля – їх специфічна риса полягає у наявності тісного взаємозв'язку між проектами та спільної цілі, натомість зв'язок між проектами в рамках портфеля може бути відсутній, але має місце обов'язковість досягнення кожним проектом стратегічних цілей підприємства.

Управління програмою варто розуміти управління реалізацією стратегії підприємства з використанням її ресурсів та можливостей для залучення ключового інвестиційного капіталу, для впровадження нових ініціатив

розвитку, для підвищення цінності організації або їх підрозділів, з метою гнучкого реагування на зміни у конкурентному оточенні [423].

Виходячи із наведених тверджень для ефективної реалізації стратегічних змін доцільно поєднувати управління програмами та портфелями, де останні традиційно розглядають на агрегаційному рівні вище ніж програми.

Виходячи з вищеописаної методології управління портфелями проектів відрізняється від управління проектами. Існує ряд підходів до управління портфелями проектів. Варто зупинитися на найбільш розповсюджених. В *Standard for Portfolio Management* представлено найкращі практики портфельного менеджменту, включаючи особливості управління програмами, де акцентовано увагу на необхідність встановлення зв'язків із стратегією підприємства, можливостями відстеження досягнення цілей через інтегроване управління. Також в цьому стандарті розглядається взаємодія із національними областями. Групами процесів в рамках даного стандарту розглядають вирівнювальні, моніторингу та управління. Крім них розглядають їм передуючий вихід процесу стратегічного планування у формі плану, а на їх виході мають місце процеси компонент. Алгоритм управління передбачає в рамках поточного стратегічного плану визначення і категоризацію цілей, визначення ключових показників діяльності, визначення можливостей, після чого здійснюється етап ідентифікації, категоризації, оцінки та вибору, які логічно пов'язані із пріоритизацією, балансуванням портфелю та затвердженням, після чого здійснюється виконання та звітність, потім - огляд портфелю та звітності за ним, за результатами якого розглядається необхідність зміни стратегії. Група процесів вирівнювання направлена на забезпечення поточною інформацією для досягнення цілей і оцінювання компонентів портфелю. Група процесів моніторингу і контролю забезпечує виконання дій відповідно до метрик прогресу [329].

Ідентифікація компонентів портфеля передбачає створення списку, який об'єднує проекти, субпортфелі, програми та ініціативи. Оцінюється

відповідність стратегії. Групування проектів передбачає їх перерозподіл у 4 стандарти за характеристикою робочих процесів, управлінськими структурами, командним інтелектом та інформаційними технологіями. Оцінка та вибір проектів передбачає визначення критеріїв і показників для кожної групи проектів, що здійснюється на основі кількісного аналізу. Проекти кожної групи мають відповідний набір критеріїв, а оцінки можуть ґрунтуватися на системи умовних метрик і ваг. В результаті формується перелік рекомендованих проектів. На етапі визначення пріоритетів проекти ранжуються: пріоритети всередині групи розставляються по групі портфелю або по всьому портфелю в цілому. В якості критеріїв можуть використовуватися: рівень прибутковості для підприємства, значущість для портфеля та ступінь адаптації до впливу зовнішнього середовища. На етапі балансування портфеля здійснюється розподіл інвестицій між його складовими в залежності від створення цінності та ризиків. Аналіз здійснюється в розрізі груп проектів. Для їх оптимізації здійснюється переміщення проектів із однієї групи в іншу. Врахування ресурсного забезпечення необхідно здійснювати відповідно до строків потреб. На етапі авторизації портфеля відбувається затвердження його структури та початок реалізації. Враховуючи множину зацікавлених сторін всіх проектів здійснюється пошук спільних інтересів і створення проектної спільноти [240; 241].

Створення цінності портфеля відіграє одну із найбільш важливих ролей в обґрунтуванні його структури. В роботі [240] наведено методологію ціннісно-орієнтованого портфельного управління із класифікацією портфелів за типами конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїна та спіралями розвитку організації Д. Бека та К. Коуена. Представлено фіолетовий, червоний, синій, помаранчевий і зелений рівні, які відповідають різні типи мислення, стратегії, цінності та портфелі проектів. Автор вважає найпримітивнішим фіолетовий рівень із клановими типом мислення, де проекти портфеля торкаються лише помірною впровадження змін. Червоний - орієнтований на отримання прибутку та влади, передбачає антикризові

портфельні та силові впровадження змін. Синій характерний для дотримання закону та ієрархії передбачає портфелі внутрішніх організаційних проектів регламентування системи управління. Помаранчевий передбачає прагнення успіху шляхом інновацій, що об'єднує проекти реінжинірингу, впровадження інноваційних технологій, внутрішня реорганізація. Найвищим є зелений рівень, де цінностями є гармонійне соціальне середовище, а проекти портфеля передбачають соціальну корпоративну відповідальність і збереження довкілля. Важливим є поступовий рух підприємства по спіралі вгору без повернення вниз, що вимагає утримання набутих параметрів розвитку.

Для створення нових цінностей портфелем необхідно враховувати очікування стейкхолдерів (відповідно методології п.п. 3.3), вимагає ідентифікації їх цінностей, шляхом оцінки, об'єднання досвіду для отримання запланованої цінності [241].

Крім зазначено стандарту існує ряд інших. Міжнародний стандарт ISO-21500 орієнтований на формування обґрунтованої практики управління проектами, яка розглядається як основа програм та проектів.

Іншим стандартом є P2M [423], розроблений Асоціацією розвитку інженерії Японії та Японською асоціацією управління проектами. В цьому стандарті орієнтація здійснена на створення цінності як проектів і програм, так і портфелів. Відповідно управління програмами та портфелями вимагає додаткових дій понад дії відносно проектів, що вимагає як витрат, так і дозволяє отримувати додаткові вигоди. Методологія роз'яснює поєднання програм і портфелів із бізнес-стратегією.

The Standard for Program Management [430] – націлений на надання детального опису програмного управління, а також на ефективні комунікації і координацію між групами. Стандарт для управління програмою включає рекомендації щодо контролю за великою кількістю проектів, методи ефективного аналізу процесів, управління зацікавленими особами та управління програмою. Стандарт забезпечує створення правильних шаблонів, щоб організації могли ефективно управляти численними і складними

програмами для забезпечення ефективності підприємства з урахуванням власних вимог.

Крім зазначених стандартів існує ряд методів управління портфелями. Але на відміну від стандартів, які охоплюють всі процеси управління в цілому, методи розглядають в більшості шляхи обґрунтуванням найкращого набору проектів в портфелі.

В роботі [92] представлено групування підходів до формування портфелів на економіко-математичні та аналітичні.

В рамках першої групи вирізняють такі: підхід на підставі принципу доцільності передбачає як критерій мінімізацію втрачених прибутків, який дозволяє ранжувати проекти з використанням показників оцінювання вартості грошей у часі, недоліком якого є неврахування інтересів інших зацікавлених сторін крім власників та інвесторів; підхід формування бюджету капвкладень [226] орієнтується на відповідні обмеження відносно цього параметра для оптимізації оподаткування, контролю системи витрат, управління грошовими потоками; підхід альтернативного вибору передбачає оцінювання ризику для зменшення рівня невизначеності, що вимагає альтернативного розрахунку за сценаріями розвитку подій; підхід оптимальності базується на теорії Гаррі Марковіца, яка передбачає розгляд лише ефективної множини варіантів комбінації інноваційних проектів всередині портфеля на основі критеріїв: максимальної очікуваної економічної ефективності для відповідного рівня ризику; мінімального ризику для окремого значення очікуваної економічної ефективності шляхом виключення найменш перспективних проектів. Ці два аспекти є взаємопов'язаними в залежності від змінного та незмінного значення критерія. В першому варіанті незмінним значенням щодо прийняття портфеля виступає критерій ризику, а змінним – очікувана ефективність, а в другому варіанті – навпаки.

Аналітичні підходи об'єднують такі, які засновані на логічних міркуваннях і розумовому процесі декомпозиції досліджуваного об'єкта.

Підхід обліку проектних залежностей відповідно до його назви передбачає пошук взаємозв'язків між проектами портфелю. Фактично цей підхід відображає особливості формування програми, в рамках якої проекти є обов'язково взаємозв'язаними за принципом «неможливості виключення». Принцип критично відрізняє портфель від програм. В рамках портфеля розглядається можливість виключення окремого проекту в разі його нижчого рівня «конкурентоспроможності» ніж інші проекти в забезпечені реалізації стратегії. Відповідно підсилення проектами один одного в рамках портфеля є бажаним, так як дозволяє отримувати синергетичний ефект за аспектами розглянутими вище. В рамках програми наявність окремих проектів є обов'язковою умовою можливості або успішності реалізації інших, навіть в разі недостатнього рівня ефективності їх реалізації. Тобто заборона відомого від окремих проектів призводить до зупинки всього портфеля.

Політичний підхід стосується орієнтації на потреби зацікавлених сторін.

Підхід розподілу завантажених ресурсів [21] ґрунтується на розподілі ресурсів, завдань дискретної оптимізації робіт, мінімізації часу виконання залежності від обсягу наявних ресурсів. Відповідно критеріями виступають доступність ресурсів та інтерес зацікавлених сторін.

Експертний підхід ґрунтуються на формуванні портфелів залежності від оцінювання провідними фахівцями в досліджуваній галузі, що фактично робить пріоритетним критерій врахування думок зацікавлених сторін.

Логіко-структурований підхід передбачає окреслення цілей і змісту портфелю проектів, врахування умов реалізації та інтересів залучених сторін, ризиків і обмежень, детермінованих показників успішності реалізації, чіткий розподіл обов'язків між керівниками, виявлення взаємозв'язку між компонентами.

Підхід раціоналізму або за найкращим можливим результатом передбачає порівняння створення портфелю із множини великих та малих проектів залежності від рівня їх ризику, прибутковості та стабільності по відношенню до впливу зовнішнього середовища. Невеликим проектам

властива вища прибутковість та потреба у меншому обсязі ресурсів, але вони є більш чутливими до зовнішнього середовища, що обумовлює їх вищий рівень ризикованості і часто вимагають специфічних фондів. Великі проекти відрізняється вищим рівнем ризикованості через тривалість їх реалізації, що знижує імовірність їх ефективного впровадження через втрату актуальності. Зміст підходу полягає у формуванні портфелю проектів, де крім традиційних критеріїв розглядається як змінний параметр - обсяг проекту.

Крім методів обґрунтування складу портфель проектів за критеріями існують інші підходи до їх розробки.

Одним з найбільш розповсюджених в США серед крупних компаній вважають модель «стадія-ворота» [426], який передбачає виділення етапів для великих проектів від початку науково-дослідних робіт до комерційної реалізації, на вході яких існують умовні «ворота», через який має пройти проект для подальшої реалізації. При пріоритеті «воріт» проекти аналізуються на відповідність критеріям в рамках портфелю для вирішення їх подальшої долі, після чого встановлюється його пріоритетність і виділяються ресурси на його реалізацію. При пріоритеті перегляду портфеля проекти аналізуються в сукупності 2 - 4 рази на рік.

Іншою моделлю є селекція проектів Бадрі-Девіса, яка використовується для інформаційних систем охорони здоров'я [416], де в якості критеріїв оптимальності розглядаються вигоди та витрати на реалізацію, комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, а в якості критеріїв обмеження час, навчання додаткових кадрів та взаємні зв'язки проектів.

В інші моделі К. та М. Радулеску [158] портфелі проекту розподіляється на групи, з яких обираються окремі в портфель за критеріями ресурсних обмежень, максимізації результату та мінімізації ризику.

Модель Дікінсона, Торнтон і Грейва робить акцент на взаємних залежностях між проектами у портфелі, що оцінюється експертним шляхом і представляється у вигляді інтервалу від «0» - повна незалежність, «1» - тотальна залежність. Ступінь залежності виступає критерієм розподілу

ресурсів, а критерієм якості чиста приведена вартість портфеля за умови бюджетних обмежень і збалансованості. В якості критерію розглядається час із певною дискретністю [158].

Вітчизняні автори в контексті впровадження японських стандартів [423] пропонує класифікація проектів відповідно стратегічній проектній групі (SDG) за 2 параметрами: показник успіху проекту як зворотна величина частоти відмов проекту з технічної точки зору та його дохідність. Залежності від розміщення проектів на діаграмі за цими двома показниками виділяють: зону «перл» - низький ризик та високий дохід, об'єднує найбільш цінні для підприємства проекти із найвищими пріоритетами інвестування; зону «хліб з маслом» - низький ризик і високий дохід як засоби до існування підприємства; зону «устриця» - зона високого ризику та високого доходу: при значному технологічному прориві проекти із цієї зони потрапляють до зони перлів; зону «білий слон» - проекти високого ризику і низького доходу – незважаючи на очевидно безперспективність цього сегменту, генерування проектів в ньому розглядаються в контексті можливого успіху для подальшого розвитку в інших проектах. Пріоритетом при формуванні портфеля надається проектам із більшою кореляцією з корпоративною стратегією навіть з високим ризиком та меншими очікуваними доходами. В ході реалізації портфелю важливим є визначення умов зупинки або затримки існуючих проектів, визначення точки старту нових проектів, синхронізації портфелю при впровадженні нових компонентів. Узагальнення існуючих підходів та критеріїв, на основі яких формується портфель проектів, представлено в табл. 5.6.

Підводячи підсумок проведеного узагальненням необхідно зробити ряд ключових положень щодо підходу до обґрунтування портфеля проектів стратегічних змін. Серед моделей та підходів відсутня однозначність множини визначальних характеристик, за якими має формуватися портфель проектів. Фактично всі моделі використовують різний набір критеріїв для відбору проектів у портфель разом із механізмом цього відбору. Варто звернути увагу на різницю між «критерієм» та «параметром» проекту.

Узагальнення критеріїв оцінки портфелю проектів

Риси відбору проектів у портфель	Мінімізація втрачених прибутків	Обсяг бюджету	Оцінювання ризику	Максимальна очікувана економічна ефективність	Взаємозв'язок між проектами портфелю	Потреби зацікавлених сторін	Обсяг ресурсів	Чутливість до зовнішнього середовища	Обмеження часу
Підхід / модель									
Підхід на підставі принципу доцільності	+								
Підхід формування бюджету капвкладень		+							
Підхід альтернативного вибору			+						
Підхід Щеоптимальності			+	+					
Підхід обліку проектних залежностей					+				
Політичний підхід						+			
Підхід розподілу завантажених ресурсів						+	+		
Експертний підхід						+			
Логіко-структурований підхід		+	+	+	+	+	+		
Підхід раціоналізму			+	+				+	
Модель К. та М. Радулеску			+	+			+		
Селекція проектів Бадрі-Девіса		+		+	+				+
Модель Дікінсона, Торнтонна і Грейва		+			+		+		+
Стратегічна проектна група			+	+					

Під параметрам варто розуміти величину, значення якої дозволяє розрізняти окремі об'єкти між собою. Натомість критерієм виступає мірило, який використовується для класифікації об'єктів в рамках множини. Така диференціація є критично важливою для розуміння опису проектів у портфелі. Сукупність параметрів дозволяє створити попередній опис всіх проектів, окремі з яких використовуються як критерії відбору проектів до портфелю. Це дозволяє класифікувати розглянуті риси в рамках моделей як параметри і як критерії. Всі оцінки, які класифікують кожен проект варто визнати

параметрами. Окремі параметри, за значеннями яких здійснюється відбір проектів у портфелі, виступають критеріями. Самі критерії варто класифікувати на *селекційні, обмежуючі, та критерії оптимізації*. Перша група критеріїв стосується тих параметрів, значення яких описується бінарними числами: в разі відповідності проект приймається і має значення «1», в разі невідповідності він відхиляється і отримує значення «0». До таких критеріїв варто віднести узгодженість із зацікавленими сторонами. Із вищенаведеного узагальнення (табл. 5.6) врахування інтересів зацікавлених сторін представлено не в усіх моделях. Ґрунтуючись на розробленій концепції управління стратегічними змінами, необхідність врахування їх інтересів є критично важливим, що дозволяє розглядати його як селекційний. Іншим критерієм селекційного відбору варто визнати відповідність загальної меті. Через надвисоку важливість цього критерію його варто розглядати і як селекційний, і як критерії оптимізації. На етапах попереднього відбору проектів у портфелі від тих, які не відповідають меті стратегічних змін необхідно відмовлятися на самих ранніх етапах. В подальшому в залежності від рівня відповідності кожного проекту стратегічній меті формується кінцевий портфель проектів.

До обмежуючих критеріїв, за сумарними значеннями яких встановлюється можливість реалізації визначеної множини проектів у портфелі, варто віднести суму бюджету та наявні ресурси. На відміну від попередніх селекційних критеріїв ці не відрізняються однозначності та категоричністю. Стратегічні зміни мають довготривалий та гнучкий характер, саме тому розгляд доступності ресурсів або наявного бюджету не повністю відповідає їх змісту. З іншого боку, в ході аналізу може бути згенеровано надвисоку множину проектів, виконання яких, навіть при виділених бюджетах може стати непідйомним тягарем для підприємства. Це свідчить про необхідність визначення орієнтованої допустимої суми бюджету, на яку необхідно орієнтуватися при попередньому узгодженні складу портфеля. Взаємозв'язок ресурсів та бюджету полягає у визначенні складу потрібних

ресурсів за групами: за відсутності ресурсів потрібної якості в необхідній кількості може бути використано бюджет для їх отримання. Найскладнішим питанням залишається планування людських ресурсів. Залучення в реалізацію проектів стратегічних змін кадрів, які за спеціальностями або за рівнем кваліфікації не відповідають наявним на підприємстві, а також проведення навчання для штату персоналу підприємства вимагає окремого узгодження в рамках портфеля. Другим критичним ресурсом виступає наявне обладнання, що вимагає аналізу резервів потужності або обґрунтування придбанням нового виходячи із цілей портфелю. На практиці цей критерій на попередньому етапі обґрунтування структури портфелю використовується у фінансовому вимірі. Часові обмеження можуть використовуватися як селекційні критерії, коли реалізація проектів в рамках портфелю вимагає часу більшого, ніж тривалість за песимістичним сценарієм виходу на ринок за новим продуктом, або в ситуації, якщо тривалість реалізації проекту у відповідній сфері діяльності більше ніж дозвіл у підприємства на її реалізацію. Це дозволяє розглядати цей критерій як варіативно селекційний. В будь-якій іншій ситуації витрати часу розглядають як параметри проекту.

Всі інші риси моделі варто розглядати як критерії оптимізації. Перш за все це стосується ризиків. Саме цей критерій разом із очікуваною економічною ефективністю найчастіше використовують в усіх розглянутих моделях (табл. 5.6). Цей критерій включає в себе оцінювання міри невизначеності та дозволяє врахувати чутливість до зовнішнього середовища. Його важливість обґрунтована тим, що за його використанням досягається оцінювання успішності проекту. Оцінювання дохідності можна здійснювати, використовуючи класичні формули розрахунку чистого приведенного доходу за теорію вартості грошей у часі, або з використанням параметрів вірогідних сценаріїв реалізацій проектів. Аналіз взаємозв'язку проектів варто розглядати не як критерії а як параметр, так як в рамках портфеля пріоритетним завданням є досягнення стратегії підприємства, а в контексті управління стратегічними змінами – реалізація множини цілей. Натомість взаємопов'язані проекти, які

формують програми, вимагають окремого дослідження, так як із програми, на відміну від портфелю, неможливо виключити проект, не нашкодивши критично його цілі.

На основі обґрунтованих ключових положень щодо виділення критеріїв відбору проектів у портфель реалізації стратегічних змін представимо загальна послідовність підходу його формування.

Перший етап. Підготовчий. В результаті проведеного аналізу рівня впливу зовнішнього середовища та оцінювання потенціал стратегічних змін розробляються проекти їх впровадження на підприємстві, кожен із яких описується такими параметрами: тривалість, обсяг потрібних ресурсів за типами (із обов'язковим виділенням людських і технічних), вартість, очікувана прибутковість за різними сценаріями (песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний), опис найвідчутніших ризиків реалізації проекту, детермінована мета впровадження, очікувана економічна ефективність.

Другий етап. Відбір альтернатив за селекційними критеріями. Множина проектів доводиться до відома всіх зацікавлених сторін в реалізації стратегічних змін підприємства. Найбільш доцільним методом визначення думок зацікавлених сторін та отримання загальної картини варто визнати метод Дельфі, зміст якого полягає в індивідуальному оцінюванні можливих альтернатив всіма зацікавленими сторонами (перелік яких надано в п.п. 3.3). Головна мета оцінювання полягає у визначенні прихильності або відмові у підтримці з боку зацікавлених сторін. Після першого етапу аналізу, коли визначаються проекти, які набрали найбільшу кількість відмов, проводиться повторна взаємодія із зацікавленими сторонами вже з корегованим портфелем проектів. Можлива невідповідність думок експертів щодо множини проектів вирішується поетапним проведенням експертизи. При наявності стійких конфліктів – необхідно організувати спільні комунікаційні заходи для обговорення бажаного портфелю проектів. Враховуючи специфічність окремих стейкхолдерів комунікації відносно складу портфелю проектів

можуть обмежитися власниками, менеджерами, інвесторами та технічними виконавцями, беручи до уваги специфіку галузі сільськогосподарського машинобудування.

Третій етап. Аналітичний. Після відбору проектів здійснюється розрахунок ключових значень критеріїв для оцінювання всіх можливих варіантів портфелю. Грунтуючись на проведеному узагальненні множини критеріїв оцінювання проектів портфелю стратегічних змін варто представити в такому складі: обсяг інвестицій, необхідний обсяг ресурсів (в людино-годинах), очікувана прибутковість проекту, рівень ризику та відповідні цілям реалізації стратегічних змін. В роботі [92] надано варіант розрахунку очікуваною прибутковістю та рівня ризику, які найкращим чином дозволяють оцінити вірогідність цих двох показників. Очікувану прибутковість пропонується розраховувати як середньозважену величину рівня рентабельності на вірогідність отримання його, а рівень ризику є середньоквадратичним відхиленням. Ступінь досягнення цілей стратегічних змін може бути оцінений виключно експертними методами, для цього пропонується здійснювати ранжування проектів за мірилом реалізації цілей стратегічних змін, де узгоджені з думок експертів пропонується розраховувати з використанням коефіцієнту конкордації, аналогічно методиці, викладеній у п.п. 2.3. Експертами мають бути залучені всі зацікавлені сторони, технічні фахівці щодо реалізації проектів, спеціалісти з інформаційних технологій, менеджери всіх рівнів.

Четвертий етап. Проектний. На цьому етапі розраховуються значення портфелю. Виходячи із отриманої множини проектів будуються портфелі, кожен з яких включає довільну взаємодію відібраних проектів. Беручи до уваги попередньо здійсненні етапи варіанти портфелів різняться за виключенням із кожного з них по 1 або 2. В результаті проведеного групування здійснюється узагальнена оцінка кожного портфелю за п'ятьма обраними показниками. Для вибору найкращого проекту доцільно використати метод таксономічного аналізу, запропонований В. Плютою, зміст якого полягає у

розрахунку умовного еталону – в рамках нашого дослідження це умовний портфель проектів – значення параметрів якого є найкращими серед всієї множини. Після цього розраховується відстань кожного із фактичних портфельів до еталонного, де виходячи із розрахунків визначається найкращий портфель як такий, що розташований найближче до еталонного. Отриманий портфель вважається найкращим, а його склад кінцевим перед початком впровадження.

П'ятий етап. Завершення. Отримана сукупність проектів портфелю аналізується на предмет взаємозв'язку між ними, пошуку спільних цілей, що дозволить отримати синергетичний ефект так підсилити можливість досягнення цілі стратегічних змін. Сформований профіль проекту доводиться до відома зацікавлених сторін разом із планом комунікацій щодо моніторингу його реалізації.

Таким чином, на основі проведеного узагальнення існуючої методології управління портфелями проектів, яка відноситься до сфери технічних наук, розроблено сучасний підхід до формування портфеля проектів реалізації стратегічних змін для підприємства, який відрізняється послідовністю етапів здійснення з використанням інструментарію порівняння таксономічного аналізу для обґрунтування найкращої комбінації проектів у портфелі з використанням селекційних, обмежуючих та критеріям оптимізації. Отримані результати знаходяться на межі економічних і технічних наук та мають потужний потенціал взаємодії для подальшого розвитку в цілях забезпечення сталості функціонування на зростання конкурентоспроможності підприємств вітчизняного машинобудування в цілому та сільськогосподарського зокрема.

Висновки до розділу 5

В результаті узагальнення існуючих підходів щодо моніторингу ефективності стратегічних змін розроблено відповідну модель, яка представляє собою реалізацію чотирьох блоків: визначення мети, завдань,

періоду моніторингу ефективності стратегічних змін; комплексна оцінка ефективності стратегічних змін (обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками (науково-технічним, організаційно-технологічним, соціально-економічним, екологічним та фінансово-економічним), визначення сукупності показників та їх нормування у вигляді матриці нормативних коефіцієнтів, розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічних змін); проміжний контроль досягнення запланованих цілей за кожним напрямом; визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами.

Запропоновано побудувати модель моніторингу ефективності стратегічних змін в нотації IDEF0 з використанням BPwin. Обґрунтовано, що змістовна складова процесу моніторингу ефективності стратегічних змін включає інформацію про вхід (проміжні результати впровадження механізму управління стратегічними змінами) та вихід (результативність механізму управління стратегічними змінами) моделі в рамках кожного процесу першого та другого рівня. В якості механізмів управління визначено керівництво підприємства, персонал, відділ стратегічного планування та розвитку, відділ управління персоналом, інші підрозділи, що займаються управлінням стратегічними змінами.

Визначено, що впровадження механізму управління стратегічними змінами на підприємстві, яке базується на одночасному використанні моделі моніторингу ефективності стратегічних змін, передбачає застосування такого інформаційно-аналітичного інструментарію, як: поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників змін і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища); системний аналіз (аналіз процесів і елементів); стратегічні карти показників; збалансована система показників; аналіз бізнес-процесів на основі імітаційного моделювання; порівняльний аналіз динаміки розвитку; монографічний аналіз; внутрішня нормативна документація.

Обґрунтовано, що синтезований капітал є невід'ємною частиною будь-

якого розвитку (соціального, культурного, економічного тощо), заснованого на таких громадських інститутах, як мораль, відповідальність, сім'я, віра, менталітет, освіта, державність. Визначено, що синтезований капітал має переважно нематеріальну форму, яка невід'ємна від працівника як його носія, а першоджерелом формування синтезованого капіталу є інвестування у розвиток персоналу, здоров'я, підтримку його працездатності на високому рівні.

Вперше запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, реалізація якого передбачає не тільки виявлення, обґрунтування існуючих методик оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві та визначення ступеню ефективності стратегічних змін з використанням таксономічного аналізу, але й групування підприємств за допомогою кластерного аналізу та побудову регресійних моделей впливу синтезованого капіталу на ступінь ефективності стратегічних змін.

Доведено гіпотезу, що кожний кластер має свої закономірності щодо складу та впливу трудових, соціальних та інтелектуальних факторів на цільові показники. Тобто для управління стає зрозумілим, що є статистичне обґрунтування між зростанням (зменшенням) показників аналізу синтезованого капіталу та зростанням цільового показника – (інтегрального показника ефективності стратегічних змін).

В рамках забезпечення реалізації механізму управління стратегічними змінами запропоновано методичний підхід до формування портфелю проектів стратегічних змін на підприємстві. Аналізуючи сучасні методології менеджменту варто наголосити, що проектний підхід має напотужніший резерв зростання, так як дозволяє забезпечити стовідсоткову прозорість процесів, економію часових і матеріальних ресурсів в обсязі 25 % збільшити прогнозованість ризиків до 70 %. При реалізації підприємством множини проектів виникає потреба в забезпеченні узгодженості між ними, особливо в розрізі розподілу обмежених ресурсів. Саме це сприяло створенню та розвитку

портфельного управління. Аналізуючи існуючі підходи до розробки портфель проектів встановлено, що основою вибору проекту в портфель виступає критерій або його множина. Розглядаючи найпоширеніші практики розробки портфель проектів запропоновано методичний підхід до обґрунтування портфеля проектів стратегічних змін. Особливістю запропонованого підходу є врахування інтересів зацікавлених сторін на початковому етапі відбору проектів. В подальшому портфель формується на основі критерію відповідності цілям стратегічних змін, що представлено як інструментарій ранжування кожного проекту в залежності від рівня його збалансованості. Іншими критеріями відбору виступає обсяг потрібних ресурсів (із виокремленням людських і технічних), вартість, очікувана прибутковість за різними сценаріями (песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний), оцінювання ризиків. На етапі відбору альтернатив множина проектів доводиться до відома зацікавлених сторін, які формують робочий варіант портфелю. Використовуючи метод Дельфі знаходиться компромісний варіант сукупності проектів.

На наступному етапі проводиться аналітичне порівняння всіх можливих комбінацій проектів, що дозволяє отримати множину портфель, кожен із яких визначається за узагальненим значенням обраних критеріїв. Визначення найкращого варіанту портфелю здійснюється шляхом порівняння з використанням таксономічного аналізу, що дозволяє запропонувати кінцевий варіант портфелю проекту. Використання запропонованого інструментарію дозволяє значно розширити потенціал економічних досліджень, включаючи в нього елементи проектного та портфельного менеджменту як сфери технічних наук.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми формування та імплементації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, що дозволило зробити такі основні висновки:

1. Шляхом морфологічного аналізу існуючих визначень поняття стратегічні зміни, аналізуючи зміст стратегії та природу феномена змін на підприємстві запропоновано удосконалене розуміння стратегічних змін як реконфігурації основних підсистем діяльності підприємства, яка передбачає створення потенціалу зростання, що вимагає додаткових ресурсів. Ключовою метою змін визначено не набуття бажаного стану, що є традиційним для організаційних систем, а забезпечення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі як реакції на вимоги зовнішнього середовища.

2. Проведення стратегічних змін на підприємстві торкається різних підсистем його функціонування та процесів, що запропоновано розглядати як предметну область. На основі узагальнення численних концепцій управління стратегічними змінами було визначено, що найбільш перспективним є використання метафор організації (політична система, машина, потік і перетворення, організм) які характеризують стиль керівництва в ході змін для окремих «жорстких» і «м'яких» елементів предметної області. Запропонована структура дозволяє виявити взаємозв'язок та взаємообумовленість сфер імплементації змін для реалізації ефективних дій у формі портфеля проектів, що дозволяє визначитися із найбільш доцільною метафорою організації, яка визначає характер та стиль управління стратегічними змінами.

3. Основою ефективного управління має виступати відповідна концепція, яка об'єднує ряд положень відносно управління стратегічними змінами. Перше положення розглядає розроблену предметну область як основу обґрунтування методів та вибору управлінських практик реалізації

стратегічних змін. Друге положення стосується необхідності врахування стадій життєвого циклу підприємства та їх узгодження із відповідною стадією галузі, що вимагає проведення аналізу при плануванні стратегічних змін. Відповідно третьому положенню вирішальним в розумінні необхідності та характеру здійснення стратегічних змін є вплив зовнішнього середовища, аналіз якого доцільно здійснювати за прямим та непрямим впливом. Четверте положення передбачає необхідність розробки методологічного базису як основи прийняття управлінських рішень в сфері стратегічних змін. П'яте положення передбачає аналіз рівня ресурсного забезпечення можливості здійснення стратегічних змін, що обумовлює потребу в оцінці стратегічного потенціалу підприємства відповідно до його структури за сукупністю кількісних індикаторів. Шосте положення стосується потреби врахування інтересів персоналу в процесі імплементації змін для недопущення або подолання опору. Сьоме положення стосується потреби в оцінці готовності підприємства як цілісної системи до впровадження стратегічних змін. Восьме положення включає важливість врахування впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін як особливого фактору нематеріальних активів, який має в порівнянні з матеріальними активами значно вищий потенціал створення доданої вартості. В основі дев'ятого положення знаходиться необхідність розробки механізму управління стратегічними змінами та організаційного забезпечення його впровадження як ключового елементу реалізації управлінських рішень на основі комплексного аналізу. Запропонована структура є методологічною базою управління стратегічними змінами, яка включає групи законів, загальні та специфічні принципи, методи та функції.

4. Для вибору найкращої стратегії реагування підприємства на вплив зовнішнього середовища ключовою виступає потреба в його моніторингу та аналізі. Для цього в рамках положень концепції управління стратегічними змінами розроблено методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств галузі

сільськогосподарського машинобудування, що включає аналіз непрямого впливу середовища в цілому та за його окремими чинниками відповідно сукупності критеріїв (динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності). Проведення дослідження впливу середовища безпосередньої взаємодії охоплює аналіз ринку, споживачів та політики взаємодії із зацікавленими сторонами.

5. З метою обґрунтування напрямів управління стратегічними змінами для досліджуваних підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування було здійснено аналіз впливу зовнішнього середовища за окремими чинниками згрупованими в такі множини: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні, а також було здійснено оцінювання впливу середовища в цілому. В результаті аналізу критеріїв для окремих чинників встановлено пріоритет сили впливу (26,04 %), на другому місці знаходиться динамічність (22,92 %), на третьому передбачуваність (19,05 %), на четвертому активність та невизначеність (12,2 % та 12,05 %), на останньому взаємодія – 7,74 %. Розподіл вагомості для оцінки критеріїв середовища в цілому також встановив пріоритет сили впливу – 31,1 %, на другому місці виявилася передбачуваність – 25,5 %, на третьому - динамічність 18,9 %, на четвертому – невизначеність 14,3 %, на останньому – складність (10,1 %). За безпосереднім оцінюванням чинників виявлено групи сприятливих та несприятливих і окремо найбільш впливових. Середовище в цілому було визначено як таке, яке відчутно впливає на діяльність підприємств і характеризується високим рівнем складності. Натомість низький рівень невизначеності, висока передбачуваність та помірна динамічність дозволяють ефективно розробляти прогнози та планувати впровадження стратегічних змін.

6. З метою здійснення оцінювання впливу середовища безпосередньої взаємодії з досліджуваними підприємствами проведено конкурентний аналіз ринку продукції сільськогосподарського машинобудування та аграрного

сектору як головного її споживача, що дозволило встановити високий рівень конкуренції з іноземними виробниками, які фактично контролюють вітчизняний ринок. Крім того тенденції його динаміки свідчать про настання точки насичення і можливого скорочення подальшого обсягу попиту, що вимагає врахування узгодженості життєвого циклу продукції та галузі підприємствами. Перспективними варто вважати сегменти невеликої потужності серед тракторів, а серед конкурентних стратегій - утримання помірної ціни на продукцію при значному поліпшенні якості для витіснення імпортних виробників. Важливість врахування інтересів зацікавлених сторін обумовила розробку методичного забезпечення врахування ступеню їх впливу на прийняття управлінських рішень та можливості його коригування.

7. Розширено та вдосконалено розуміння стратегічного потенціалу підприємства, яке об'єднує внутрішні можливості щодо резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу відносно утримання належного рівня конкурентоспроможності. Відповідно саме він виступає джерелом конкурентних переваг, на отримання яких спрямовані стратегічні зміни. З метою оцінювання рівня стратегічного потенціалу запропонована його структура за складовими (виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний), кожна з яких об'єднана множиною кількісних індикаторів.

8. Здійснено оцінювання рівня стратегічного потенціалу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування за виділеними складовими. В результаті аналізу було виділено п'ять апріорних груп підприємств за рівнем стратегічного потенціалу (дуже низький – (0-0,2]; низький – (0,2-0,4]; середній – (0,4-0,6]; високий – (0,6-0,8]; дуже високий – (0,8-1]) та проведено групування досліджуваних суб'єктів, що дозволило встановити відповідний рівень для виділених складових в окремих групах об'єктів дослідження. За отриманими значеннями складових стратегічного потенціалу в кожному кластері запропоновано та розроблено сукупність

рекомендацій впровадження стратегічних змін відповідно сфери предметної області для використання наявного потенціалу та ліквідації недоліків.

9. Запропоновано основний інструментарій реалізації концепції управління стратегічними змінами у формі механізму, який дозволяє перетворювати вхід підприємства, який об'єднує ресурси, можливості та інформацію із зовнішнього середовища, на вихід у формі оновленої конфігурації ключових підсистем діяльності підприємства. Безпосередньо перетворювач включає розглянутий та запропонований аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу із врахуванням наявного рівня стратегічного потенціалу, що передбачає обґрунтування вибору предметної області впровадження стратегічних змін, в яких реалізуються безпосередні методи як результати прийняття управлінських рішень на основі законів та принципів. Реалізація методів передбачає управлінський вплив функцій на портфель проектів як результуючу форму імплементації стратегічних змін.

10. Розроблено модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, структура якої передбачає реалізацію таких етапів: визначення основних підходів до оцінки готовності підприємства до змін, аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін; обґрунтування сукупності показників та критеріїв, що відповідають кожному напрямку оцінки готовності підприємства до змін, вибір відповідного методичного забезпечення; визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін з використанням методу нечітких множин; узагальнення отриманих результатів щодо ступеню готовності досліджуваних підприємств до стратегічних змін та обґрунтування заходів рекомендаційного характеру. Застосування запропонованої моделі сприятиме виявленню рівня підготовленості підприємства до реалізації стратегічних змін, визначенню слабких позицій та істотних відхилень у роботі, а також проектуванню подальшої діяльності з впровадження стратегічних змін в процесі функціонування підприємства.

11. Вдосконалено методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, особливістю якого є поетапна послідовність: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу; обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві; визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни. Практичне впровадження запропонованого підходу в діяльність підприємства дозволяє виявити здатність персоналу реалізувати стратегічні зміни шляхом визначення рівня компетентності персоналу для їх проведення, візуалізувати профілі компетентності персоналу, а також рекомендувати пріоритетні напрями підвищення готовності персоналу до стратегічних змін.

12. Враховуючи низький рівень готовності персоналу до реалізації стратегічних змін, розроблено методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, послідовність етапів реалізації якого здійснюється з використанням методу аналізу ієрархій. Побудова причинно-наслідкової діаграми з метою визначення та детального аналізу бар'єрів впровадження стратегічних змін сприяє систематизації та групуванню причин опору персоналу: на індивідуальному рівні – особистісні, економічні, професійні, мотиваційні; на груповому рівні – соціально-психологічні та управлінські; на організаційному рівні – ресурсні та організаційні. Реалізація запропонованого забезпечення уможливіє обґрунтування інструментів подолання опору персоналу змінам, застосування яких сприятиме забезпеченню ефективності стратегічних змін та підвищенню рівня готовності персоналу, що у підсумку має вплинути на покращення стану діяльності підприємства.

13. В результаті ґрунтовного дослідження аналітичної складової управління змінами в роботі запропоновано організаційне забезпечення процесу управління стратегічними змінами, особливістю якого є розробка процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін з використанням інструменту функціонального моделювання VPwin. Застосування розробленого

організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами дозволило визначити сфери оцінювання ефективності стратегічних змін і розробити напрями вдосконалення їх управління. Декомпозиція запропонованої моделі сприяла виокремленню інформації стосовно її входу та виходу, обґрунтуванню механізмів й інструментів управління та визначенню таких процесів, як: визначення мети, завдань, періоду моніторингу ефективності стратегічних змін; комплексна оцінка ефективності стратегічних змін; проміжний контроль досягнення запланованих цілей за кожним напрямом; визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами.

14. Запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, особливістю реалізації якого є побудова регресійних моделей задля виявлення закономірностей впливу на забезпечення ефективності стратегічних змін процесів формування та розвитку синтезованого капіталу підприємства, що дозволить обґрунтувати заходи рекомендаційного характеру відносно активізації потенціалу інтелектуального, людського та соціального капіталів при подоланні можливого опору з боку персоналу в період реалізації стратегічних змін на підприємстві.

15. Запропоновано методичний підхід до формування портфелю проектів як форми імплементації стратегічних змін на основі аналізу параметрів (обсяг інвестицій, необхідна потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) і здійснення їх порівняння з використанням таксономічного аналізу, що дозволяє отримати найкращі комбінації із найвищим рівнем значення параметрів в рамках обмежених ресурсів та відповідно до цілей управління стратегічними змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. Аакер Д. А. СПб.: Питер, 2002. 544 С.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
3. Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 336 с.
4. Адизес, И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена. И. Адизес С. пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 128 с.
5. Азарова А. О., Антонюк О. В. Оцінювання рівня використання стратегічного потенціалу підприємства на базі нейронної мережі хопфілда. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2011. Вип. 85. С. 119-128.
6. Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. М. : Альпина Паблишер, 2002. 608 с.
7. Акімова Л. М. Методологічний базис державного управління забезпеченням економічної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № . 17. С. 67-71.
8. Алексеев С. Б. Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 17-25.
9. Альберда Т. Г. Механізм як загальнонаукова і правова категорія («правовий механізм»). *Молодий вчений*. 2013. № 2 (02). С. 64–68.

10. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал.* 2012. № 8. С. 150-155.
11. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества. *Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами: труды V Междунар. науч.-практ. конф., 13-15 декабря 2011 г. под ред. В. Н. Некрасова.* Ростов н.Д : РИЦ ЮРИФ РАНХиГС, 2013. 280 С. С. 5–16.
12. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: Збірник наукових праць: У 2 ч. За заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. – Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С.10–16.
13. Андреев А. В. Эффективность использования производственного потенциала пищевой промышленности : автореферат дис.. кандидата экономических наук : 08.00.05. Моск. гоС. соц. ун-т. Москва, 2002. 22 С. С. 11-12
14. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 214 с.
15. Антощишина Н. І. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія : Економічні науки. 2016. № 3. С. 75-86.
16. Артеменко Л. П., Фурсік О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2014. №. 1. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2670>
17. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк, 2001. С. 279.

18. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Х. : Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
19. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.
20. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*, 2011. № 6 (2). С. 48-53.
21. Баркалов С. А., Бурков В. Н. Минимизация упущенной выгоды в задачах управления проектами. М.: ИПУ РАН, 2001. 56 С.
22. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. Л.П. Батенко,. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
23. Бек Дон Е. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями. Дон Е. Бек, Крис К. Кован: пер. с англ. М. : Открытый мир, 2010. 420 с.
24. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структур потенціал підприємств. *Вісник Національного університет водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: Вип. 4 (40). 2007. С. 20-28.*
25. Беседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
26. Бица В. Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 203 – 206.
27. Большой толковый словарь русского языка. Гл. ред. С. А. Кузнецов. Первое издание: СПб.: Норинт, 1998. Публикується в авторской редакции 2014 года.
28. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилияна 7-е издание, доп. М.: Институт новой экономики, 2011. 1472 с.

29. Буднік М. М., Курилова Н. М. *Управління змінами*. К. : Кондор, 2017. 226 с.
30. Бузько І. Р., Дмитренко І. Є., Сущенко О. А. *Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: моногр.* Алчевськ: в-во ДГМУ, 2002. 216 с.
31. Булеев И. П. *Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных* Донецк: ИЕП НАН Украины, 1993. С. 32–34.
32. Бурачек І. В., Михайленко Н. В. *Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. Миколаївський національний університет імені ВО Сухомлинського*. 2018. Випуск 21. С. 134–137.
33. Бутко М. П. *Методологічні аспекти кластеризації промислового комплексу регіону*. Економіка та держава № 2, 2010, С. 38-43, С.38 Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2010.12.pdf
34. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)*. Под ред. Бушуева С. Д. К.: ІРІДІУМ, 2006. 208 с.
35. Бушуева Н. С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития*. К. : Наук. світ, 2007. 270 С.
36. Бушуев С. Д., Гогунський В. Д., Кошкін К. В. *Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «управління проектами та програмами»*. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 12. С. 5-7.
37. Вдовенко Н. М., Сокол Л. М. *Макроекономічна оцінка аграрного сектору економіки України за умов інтеграційних процесів*. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С. 22–28.

38. Вдовенко Н. М., Богач Л. В. Зміни у глобальних тенденціях формування біологічних активів та сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С. 162–167.

39. Великий тлумачний словник сучасної української мови. [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. К. : Ірпінь, 2001. 1438 с.

40. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.

41. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. –296 с.

42. Власенко Т. А. Визначення предметної області стратегічних змін на підприємстві. *Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК*: Материалы VI Международной научно-практической конференции (Минск, 6–7 июня 2019 года). Минск: БГАТУ. С. 201-226.

43. Власенко Т. А. Визначення сценаріїв формування синтезованого капіталу під впливом чинників зовнішнього середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 10. Частина 2. С. 126–129.

44. Власенко Т. А. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : монографія. Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. С. 43-52, 187-206.

45. Власенко Т. А. Концептуальні засади стратегічних змін на промисловому підприємстві. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 квітня 2019 р.). Полтава: ТОВ «Сімон». С. 39-42.

46. Власенко Т. А. Методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2019. № 10. URL:

<https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019.10.5279>.

<https://doi.org/10.25313.2520-2294-2019-10-5279>

47. Власенко Т. А. Методичний підхід до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегічних змін. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2019. № 8(48). С. 6-10.

48. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство. *Slovak international scientific journal*. 2019. № 33. С. 10-15.

49. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *БізнесІнформ*. 2019. Випуск 9. С. 339–344.

50. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7350>.

51. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 84–90.

52. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019 р. Випуск 25. С. 49–53.

53. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади стратегічних змін в діяльності підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5 квітня 2019 р.). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. – С. 53-55.

54. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування структури стратегічного потенціалу підприємства. *Перспективні напрямки розвитку*

економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика: збірник тез доповідей (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 22-24.

55. Власенко Т. А. Обґрунтування необхідності стратегічних змін фінансового сектору в Україні. *Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. (22-23 листопада 2018 р.). Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. С. 83-84.

56. Власенко Т. А. Обґрунтування основних тенденцій сільськогосподарського ринку України. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 52–59.

57. Власенко Т. А. Обґрунтування причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3. С. 26–34.

58. Власенко Т. А. Определение факторов влияния внешней среды на формирование синтезированного капитала. *Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель* : материалы конференции: в 4 ч. Ч. 2 (17 июня 2015 г., г. Гомель). Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. С. 52–55.

59. Власенко Т. А. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 45. С. 43–50.

60. Власенко Т. А. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації. *European Journal of Economics and Management. Науковий економічний журнал* (Чехія). 2019. № 3. С. 85–89.

61. Власенко Т. А. Розробка організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 89–98.

62. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 258–267.

63. Власенко Т. А. Степаненко С. В. Обґрунтування сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 240–247.

64. Власенко Т. А. Стратегічні зміни для підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції (11-12 квітня 2019 року), м. Харків. С. 25-29.

65. Власенко Т. А. Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 239–247.

66. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 48–54.

67. Власенко Т. А. Теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 56–64.

68. Власенко Т. А. Узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «потенціал підприємства». *Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи*: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 31 серпня 2019 р.). К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2019. С. 39-42.

69. Власенко Т. А. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія. Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. С. 111-116.

70. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи. Харків: Смугаста типографія, 2019. 321 с.

71. Власенко Т. А. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі. *Science and*

Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, 2019 Sept. VII(34), I.: 205. P. 33–37.

72. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 24–30.

73. Власенко Т. А. Формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 65–74.

74. Власенко Т. А., Василенко Ю. В. Theoretical and methodological aspects of defining the intellectual capital. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 292–297.

75. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 17–23.

76. Власенко Т. А., Гринь Є. Л., Красноручський О. О. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький*. 2018. Випуск № 38. С. 53–63.

77. Власенко Т. А., Грузд М. В. Розробка методичного підходу до формування портфелю проектів підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (31 травня 1 червня 2018 р.)*. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця. С. 23–24.

78. Власенко Т. А., Кайнова Т. В. Синтезований капітал як засіб антикризового управління персоналом підприємств Харківського регіону. *Управління розвитком : зб. наук. ст. X. : Вид. ХНЕУ*, 2011. № 21 (118). С. 40–43.

79. Власенко Т. А., Колупаєва І. В. Архітектоніка моделі визначення впливу чинників на регуляторну політику держави. *Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство : матеріали*

міжнародної наукової конференції (16 грудня 2016 року). м. Лісабон, Португалія, 2016. С. 35-38.

80. Власенко Т. А., Красноруцький Д. О. Науково-теоретична сутність стратегічних змін підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту) (8-9 листопада 2018 року). м. Харків. С. 31-33.

81. Власенко Т. А., Матюшенко Ю. В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 91–99.

82. Возіянова Н. Ю. Державне регулювання інституціональних змін у розвитку внутрішньої торгівлі як галузі української економіки. *Вісник ДонНУЕТ. Серія “Економічні науки”*. 2010. № 3 (47). С. 219–228.

83. Волнышнок Е. М. Особенности реализации стратегии диверсификации. СПб.: Питер, 2012. 184 с.

84. Волошанюк Н. В., Сьомка А. К. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 13, частина 1. С. 45-49.

85. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.

86. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації. Монографія. Х. : АдвТМ, 2009. 436 С.

87. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.

88. Гавкалова Н. Л., Зин М. Барка Синтезированный капитал и модернизация общества. *Економіка розвитку*. 2012. № 2 (62). С. 44–50.

89. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості. автореферат дис. на здобуття наукового

ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. 19 с.

90. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3 (19). С. 71–75.

91. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.

92. Гайдукова Н. В. Мультипараметричне управління портфелем інвестиційних проектів металургійного підприємства : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. техн. наук : [спец.] 05.13.22 «Управління проектами та програмами»; МОН України, Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. К., 2015. 18 с.

93. Гапон Ю. В. Формування та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спец 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Х. : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017. 246 с.

94. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. К. : КНУТД, 2014. 364 с.

95. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. Т. 10. С. 70-73.

96. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : [навчальний посібник]. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

97. Гибсон Р. Формирование инвестиционного портфеля: управление финансовыми рисками. Роджер Гибсон; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 276 с.

98. Гітельман Л. Д. Перетворюючий менеджмент. Лідерам реорганізації і консультантам з управління. Навчальний посібник. М.: Справа, 1999. 340 с.
99. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. К., 2008. 444 с.
100. Голева Т. В. Преодоление сопротивления персонала организации инновационным изменениям : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08. Белгород, 2006. 24 с.
101. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.
102. Гончарук А. Г. Механизм управления эффективностью предприятий региона. *Регион: экономика и социология*. 2009. № 3. С. 232–247.
103. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 С.
104. Гордієнко Л. Ю., Швець Є. В. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. *Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2006. № 71. С. 151–157.
105. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд.; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
106. Грибик І. І., Попадюк Л. І., Смолінська Н. В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективною реалізації в організаціях. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb.25842.1.69-384-388.pdf>
107. Григораш О. В. Становлення та розвиток сучасних підходів до визначення поняття «Економічний потенціал підприємства». *Економічні науки: зб. наук. пр. Буковинський ун-т Чернівці*, 2011. URL: https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles.29_1.pdf

108. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике; пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. М. : ООО «Вершина», 2004. 912 с.
109. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : «Смугаста типографія», 2018. 478 с.
110. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Журнал «БізнесІнформ»*. 2013. № 10. С. 247–252.
111. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2 (2). С. 51–54.
112. Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2010. 268 с.
113. Гросул В. А., Зубков С. О. Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 131-142.
114. Грязнова А. Г., Джинджолия А. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособ. М. : ЗАО «Издательство «Экономика»», 2008. 472 с.
115. Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 С.
116. Гурвиц А., Курант Р. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. часть №1. URL: <http://institutiones.com/theories/259-----2007---1.html/>
117. Гусаріна Н. В. Дослідження особливостей сучасних динамічних змін зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 251–255.
118. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.

119. Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 320 с.
120. Данько Ю. І. Методологічні засади формування систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту), 8-9 листопада, 2018 р. Харків: ХНТУСГ, 2018. С.10-12.
121. Данько Ю. І., Жмайлов В. М., Блюмська-Данько К. В. Конкурентні засади розвитку інноваційної маркетингової діяльності в аграрній сфері. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2017. № 2. С. 48-55.
122. Данько Ю.І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2016. № 5-6 (63). С. 76–80.
123. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с
124. Дафт Р. Менеджмент : монографія / Р. Дафт ; [пер. с англ.] – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 864 с.
125. Денисов А. А., Колесников Д. Н. Теория больших систем управления. Л.: Энергоиздат, Ленинградское отделение, 1982. 288 с.
126. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур ; дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: СПб., 2004. 156 с.
127. Державне управління і менеджмент : навч. посібник у таблицях і схемах. [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. Х. : ХарПІ НАДУ, 2002. 492 с.
128. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: монография. И.О.Джаин. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 250 с.

129. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен путь к успеху. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
130. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № . 1. С. 144-156.
131. Дзюба Т. А. Інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу підприємства в механізмах реалізації інноваційних проєктів. Дис.. к.е.н.. 08.00.04.. ХНУ, Хмельницький 2016 р., 260 с.
132. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008, 584 с.
133. Дорошенко Ю. А. Экономический потенциал территории. СПб.: Химия, 1997. 237 с.
134. Дрінь О. Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 1–16.
135. Дугієнко Н. О., Лева В. Е. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України. *Інфраструктура ринку*. Випуск 25. 2018. С. 99–107.
136. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.
137. Еременко-Григоренко О. А. Организационно-экономический механизм хозяйственной деятельностью предприятия: дис. канд. экон. наук: 03.06.01. Донецк, 1999. 155 с.
138. Ермоленко Л. И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям. Вестник СамГУ. 2011.– № 3. С. 86–92.
139. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства». *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2004. Вип. 75. С. 54–59.

140. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. К. : ДАККО, 1999. 303 с.
141. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента : учеб.пособие. М. : Центр, 1998. 432 с.
142. Законы и принципы кибернетики, применяемые в управлении организациями. Электронный ресурс. Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra.page.php?tutindex=3&index=16
143. Замышляев О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании. М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 128 с.
144. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С. 204-209.
145. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 13. С. 87–89.
146. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с.
147. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере. Монография. Симферополь: ЧП «Предприятие Феникс», 2008. 407 С.
148. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Стратегический менеджмент. Системный подход. Москва: Генезис 2011, 848 с.
149. Измалков С. Б. Сонин К. И. Юдкевич М. М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. часть №1). URL:<https://institutiones.com/theories/259--2007-1.html>

150. Івченкова О. Ю., Гарбуз О. А. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 89–95.

151. Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проектів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1. С. 51-58.

152. Кадыкова И. Н., Ларина С. А., Чумаченко И. В. Управление внутренними стейкхолдерами проектов при реализации стратегии программы. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 28. С. 68–74.

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

154. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.

155. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности гарантия конкурентного преимущества. М. : Олимп-бизнес, 2015. 368 с.

156. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Л.М. Карамушка,. К. Львів: Сполом, 2011. 216 С.

157. Карапейчик И.Н. Носители потенциалов в экономической теории [Электронный ресурс]. И.Н. Карапейчик. «Эффективная экономика». 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

158. Катренко А. В., Магац Д. С., Магац А. С. Формування портфеля проектів за допомогою двоетапної процедури. *Інформаційні системи та мережі*: [збірник наукових праць]. відповідальний редактор В. В. Пасічник. Л. : Видавництво Львівської політехніки. 2013; Volume 770, Number 1. сС. 168-177.

159. Квасницька Р. С. Теоретичні основи поняття «потенціал інституту фінансового ринку». *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 149-151.
160. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. : автореф. дис.... докт. екон. наук. Донецьк, 2007. 32 с.
161. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.
162. Кибанов А. Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом. М., 2013. 427 с.
163. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. М. : Манн, Иванов и Фербер 2017. 768 с.
164. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. 20 с.
165. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322-329.
166. Кіпа Д. В. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства; дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Харків: ХНЕУ, 2015. 315 с.
167. Классики менеджмента. под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
168. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. Москва, 2007. 436 с.
169. Коваль, Л. В. (2010). Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb.11340.1.11.pdf>

170. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № . 11. С. 55-58.

171. Ковтуненко К. В., Шацкова Л. П. Економічне оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства: своєчасність процесу та достовірність результату. Монографія. 2015. 254 с.

172. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8.2. С. 40–41

173. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2005. 18 с.

174. Колупаєва І. В. Методологічний базис формування та капіталізації синтезованого капіталу. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 17, частина 1. С.126–130.

175. Колупаєва І. В. Регуляторна політика держави: теорія та методологія: монографія. Харків: ТОВ «Смугаста типографія», 2016. 343 С.

176. Комаринець С. О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 220–226.

177. Кондратьєва Т. В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 39–44.

178. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика; пер. с англ. А. В. Теплых. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

179. Королева И. Б. Понятие и структура механизма управления продолжительностью инвестиционно-строительного цикла. *Проблемы и перспективы экономики и управления* : материалы межд. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). СПб. : Реноме, 2012. С. 47–50.

180. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: [монографія]. Харків: Видавництво ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.
181. Косовских Е. А., Трифонов Ю. В. Функциональная модель организационно-экономического механизма управления региональной инвестиционной деятельностью. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2008. № 3. С. 183-185.
182. Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка. Управление изменениями: пер. с англ. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 9–29.
183. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. 352 с.
184. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
185. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства, формування та оцінка; Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с
186. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
187. Красноручський О. О., Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету. Переяслав–Хмельницький*. 2018. Випуск № 38. С. 53–63.
188. Крисин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов. М. : ЭКСМО, 2007. 944 с.

189. Ксьондз С. Визначення та обґрунтування факторів, що формують середовище підприємницької діяльності. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/ksjondz-9.pdf>
190. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. М. : Планум, 2004. 976 с.
191. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» *Науковий вісник «Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі»*. 2005, вип. 15.2. С. 220–227.
192. Куликов П. М. Беляева Н. Е. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям. *Бизнес Информ.* 2009. № 5. С. 130–136.
193. Кульман А. Экономические механизмы. [пер. с франц. Н. И. Хрусталева]. М Прогресе; Универс, 1993. 192 с.
194. Кучерук Г. Ю., Вовк О. М. Економічне обґрунтування комплексної оцінки інвестиційного потенціалу авіапідприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 3. С. 11–15.
195. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109-114.
196. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 360 с
197. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография Сумы : «Университетская книга», 2002. 309 с.
198. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. Пособие. М. : ТК Велби, 2004. 592 с.
199. Лебедев О., Каньковская А. Основы менеджмента. СПб., 1998. 192 с.
200. Левик І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи. 2012. С. 81–88. URL:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13937/1/15_81-88_Vis_727_Menegment.pdf

201. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий : монографія; Ін-т економіки пром-ти ; под ред. Лепы Н. Н. Донецк : «Юго-Восток, ЛТД», 2005. 348 с.

202. Лепейко Т. И., Гаваагийн Батхуу. Генезис теорий лидерства. *Бизнес информ.* 2016. № 12. с. 254–259.

203. Лепейко Т. І. Нова парадигма реструктуризації підприємств: сучасні українські реалії. *Бизнес информ*, 2014. № 12. С. 324–328.

204. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150.

205. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.

206. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бизнес информ*, 2016. № 12. С. 176–181.

207. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: Зб. наук. пр.* 2010. Вип. 7(26). Ч.2. С. 17–29.

208. Лепейко Т. І., Щербак А. М. Формування системи показників оцінювання ефективності інформаційного процесу управління промисловим підприємством. *Бизнес информ*, 2018. № 11. С. 161–167.

209. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

210. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159–166.

211. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. Б. Г. Литвак. М. : Патент, 1996. 298 с.

212. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*, 2014. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370>

213. Лісович Т. Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 204 с.

214. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 156–160.

215. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [монографія]. К. : Київ.Нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

216. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М. : Омега-Л, 2004. 664 с.

217. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. 456 с.

218. Майоров А. Н. Мониторинг как научно-практический феномен. *Педагогические технологии*. 1998. № 5. С. 27.

219. Макаров В. Контуры экономики знаний. *Экономист*. 2003. № 3. С.3–15.

220. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с Vpwin 4.0. М.:«Диалог-МИФИ», 2002. –224 с.

221. Мак-Фарлан Б. К., Уоррен Ф. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании; пер.с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 240 с.

222. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.
223. Маркова В. Д., Кузнецов С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. 288 с.
224. Маркс К. Капитал. В 3-х томах. К. Маркс. М. : Изд. «Проспект», 2013. 1852 с.
225. Маршалл А. Основы экономической науки. А. Маршалл; (предисл. Дж. М. Кейнс; пер. с англ. В. И. Бомкина, В. Т. Рысина, Р. И. Столпера). М. : Эксмо, 2007. 832 С.
226. Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. 101 с.
227. Математичні методи і моделі в управлінні економічними процесами : монографія. Л. М. Малярець, Є. Ю. Місюра, В. В. Койбічук та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 420 с.
228. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. О. І. Матюшенко. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82-91.
229. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 6-13.
230. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.
231. Мельник О. Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія]. Львів : Видавництво ДП «Видавничий дім» «Укрпол», 2009. 188 с.
232. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.
233. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова. М.: Дело, 1999. 800 с.

234. Мир управления проектами. под ред. Х. Решке, Х. Шелле, пер. с англ. М.: Аланс, 1994. 304 с.
235. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5. С. 71–74.
236. Михайлов А. П. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*, 2016. № . 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN.nvumo_2016_1_9
237. Мишин В. М. Исследование систем управления. Учебник для ВУЗов. 2-е изд., стереотип. М. : Юнити-ДАНА, 2015. 527 с.
238. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2003. 261 с.
239. Моисеев Н. Человек и ноосфера. М.: Молодая гвардия, 1990. 351 С.
240. Молоканова В. М. Процеси формування портфеля ціннісно-орієнтованого розвитку організації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 2. С. 24-33.
241. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 2013. № 5. С. 57-64.
242. Молчанов С. Г. Профессиональная компетентность и система повышения квалификации педагогических и управленческих работников. *Вестник Челябинского университета: научный журнал. – Серия 5. Педагогика. Психология. Челябинск: ЧелГУ*, 2011. № 1. С.84–99.
243. Морозко Н. И., Шибина М. А. Оценка эффективности деятельности предприятия. Интернет-журнал «Науковедение» <http://naukovedenie.ru> Том 7, № 2 (март апрель 2015) <http://naukovedenie.ru/PDF.118EVN215.pdf>

244. Морозов А. Н. Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями: автореф. дис. Д-ра эк. наук. А. Н. Морозов Спб. 2004. 40 с.

245. Муляр Т. С., Осовська Г. В. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства : монографія. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир : Житомир. нац. агрокол. ун-т, 2013. 243 с.

246. Назарова О. Г. Вартісний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства : Дис.. канд. екон. наук.. спец. 08.00.04.. Донецький державний університет управління. Маріуполь: ДонДУУ, 2014. 235 с.

247. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 560 с.

248. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : дис. на здобуття нанкового ступеня к.е.н.: 08.00.04; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 237 с.

249. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2(33). С. 1–11.

250. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 536 с.

251. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ЕксОб, 2004. 560 с.

252. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им.; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. 400 с.

253. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. Мн.: Книжный Дом. 2003. 1280 С.

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

255. Обиденнова Т. С. Тактичні та стратегічні напрямки проведення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу. *Економіка та управління*. 2014. № 2. С. 100-106.

256. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття и содержание. *Економіка розвитку*. 2005. №4(36). С.48-50.

257. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов; под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – М.: Оникс, Мир и Образование, 2007. – 1200 с.

258. Озеран А. В. Анализ полезности информации финансовой отчетности для принятия управленческих решений. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 200–204.

259. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2001. 20 с.

260. Олійник Л. Г. Методи оцінки та вибір показників ефективності науково-технічного розвитку підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2010. Том 1, № 34. С. 77–79.

261. Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 279-283.

262. Организационный контекст управления персоналом организации: монография. Под ред. д.э.н. Резниковой О.С. Уфа: АЭТЕРНА, 2016. 172 с.

263. Орлов Д. І. Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № . 1. С. 74-77.

264. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Г. В. Осовська, вид. 3–тє, перероб. і доп. К. : «Кондор», 2006. 664 с.

265. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №. 9. С. 302-307.

266. Отенко В. І. Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *БізнесІнформ*. 2011. № 8. С. 204–207.

267. Отенко І. П., Малярець Л. М., Іващенко Г. Л. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Харків: ХНЕУ, 2007. 347 с.
268. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
269. Охорзин, В. А. Математическая экономика. Красноярск: СибГАУ, 2006. 232 с.
270. Панкратова Л.А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. *Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 30. С. 239–242.
271. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
272. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.
273. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании. В. Плюта; Перевод с польского В. В. Иванова. М. : Финансы и статистика, 1989. 174 с.
274. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників : дис.. канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків, 2015. 363 с.
275. Повідайчик М.М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1(42). С. 59–63.
276. Погріщук Б. В. Формування і використання виробничого потенціалу в АПК. *Вісник Полтавської держ. аграрної академії*. 2012. Вип. 1 (4). Т. 2. С. 218-224.
277. Пойда-Носик Н. Визначення сутності механізму забезпечення

фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Інтернет-конференція 20-21 жовтня 2011. Тернопільський інститут агропромислового виробництва НААН України.

http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_uki/viznachennja_sutnosti_mekhanizmu_zabezpechennja_finansovoji_bezpeki_sub_ektiv_pidpriemnictva/23-1-0-1153

278. Покатаєва О. В. Державне регулювання інституціональних трансформацій торговельно-економічних відносин : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; Класичний приватний університет (м. Запоріжжя). Донецьк, 2010. 32 с.

279. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис... кан. наук з держ. управління: 25.00.02. Національна академія державного управління при президентові України. Київ, 2018, 315 С.

280. Полянська А. С. , Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. № 12, <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5927>

281. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : наук.вид. Х. : Основа, 1999. – 620 с.

282. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

283. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: Инфра-М, 1999. 344 с.

284. Пріб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 57–60.

285. Про затвердження порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України № 130 від 1 березня 2017 р. Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 954 від 15.11.2019} <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF>

286. Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу: закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 24, ст.167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3023-14.sp:max100>

287. Производственно–экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности : монография. [А. Н. Асаул, М.П. Войнаренко, С.Я. Князев, Т.Г. Рзаева]; под ред. А. Н. Асаула. СПб. : АНОИПЭВ. 2011. 321 С.

288. Прокопенко М. М. Планування розвитку та ефективна реструктуризація аграрних підприємств : автореф. дис.. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами»; Миколаївський державний аграрний університет. Миколаїв, 2003. 19 С.

289. Прохорова В. В., Ус. Ю. В., Ступіна Ю. Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві машинобудування. Харків: Видавництво «Смугаста типографія». 2017. 220 С.

290. Радченко О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць: у 2 ч. (за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової). Х., 2001. Вип. 2 С. 10.

291. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.

292. Райтер Н. І. Особливості зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles.12_kYhQbE1.pdf

293. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. Х. К. Рамперсад. пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2005. 256 с.
294. Распопов В.М. Управление изменениями / В. М. Распопов. – Москва: Инфра-М, 2012. – 336 с.
295. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, 544 с.
296. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 1998. № 2. С. 262-271.
297. Родионов М. Г. Системный подход к построению новой теории структур. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2013. № . 4 (8). С. 19–24.
298. Романов В. Н. Квалиметрия. В. Н. Романов; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2017. 135 с.
299. Росола У. В. Сучасний стан ринку сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 46-51.
300. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 94 С.
301. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т. 1, версия 1.2. пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. К.: Наук. світ, 2009. 173 с.
302. Рябова Е. В. Стратегические изменения в сфере услуг и объективная необходимость их развития. *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-izmeneniya-v-sfere-uslug-i-obektivnaya-neobhodimost-ih-razvitiya>
303. Саати Т. Принятие решений : метод анализа иерархий; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. М. : «Радио и связь», 1993. 278 с.

304. Сабадирьова А. Л. Теоретичні основи організації потенціалу підприємства. *Економіст*. 2010. № 1. С. 34–35.
305. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 3-13.
306. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. № 12, 2016. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300>
307. Саєнко М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. Лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 248 с.
308. Самогородская М. И. Разработка механизма управления региональной инвестиционной стратегией. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 4. С. 26–32.
309. Самуляк В. Ю., Фешур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»; Серія «Логістика»*. 2008. № 633. 911 С. С.627–636
310. Саченко О. А. Концептуальна модель портфельного управління інноваційними проектами модернізації обладнання енергопідприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 4. С. 61-70.
311. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58-62.
312. Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций; пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. 624 с.
313. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. № . 51. С. 63–71.

314. Сергиенко А. В. Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей: автореферат дис.. кандидата экономических наук: 08.00.05.; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования Московский технический университет связи и информатики. Москва, 2012. 24 с.

315. Сивкова С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций. *Проблемы совр. экономики*. 2006. № 1 (17). С. 44–50.

316. Симкин Д. Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом. *Вестник ОГУ*. 2009. № 8 (102). С. 88-92.

317. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa.8.1.310.pdf>.

318. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. К. : Центр учб. літератури, 2009. 568 с.

319. Скоробогата Л. В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : дис.. к.е.н.: 08.06.04.; «Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України». Київ, 2005. 220 с.

320. Словарь русского языка: 70000 слов. С.И. Ожегов; под ред. Н. Ю. Шведовой. [23-е изд.]. М.: Рус. яз., 1991. 847 С.

321. Смирнов Э. А. Теория организации. Учебное пособие. М.: Инфа-М, 2008. 248 с.

322. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.; пер. с англ. ; предисловие В. С. Афанасьева. М. : Эксмо, 2007. 960 С.

323. Согомонова Н.А. Економічний механізм підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства: автореферат на здобуття наукового

ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку» / Н.А. Согомонова. Харків, 2006. 18 с.

324. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 4. Т. 2. С. 135–141.

325. Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями : учебное пособие. 2-е. доп. изд. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 170 с.

326. Сохацька О. А., Пробоїв О. М. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом акціонерних товариств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми, 2004. Т. 11. С. 94-98.

327. Спенсер-мл. Лайл М., Сайн М. Компетенции на работе. пер. с англ. М. : НИРРО, 2005. 384 с.

328. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. К. : Вид-во «Академвидав», 2007. 472 с.

329. Стандарт управління проектами РМВоК 6. Інститут управління проектами в США (PMI). URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards.foundational.pmbok.sixthedition>.

330. Степаненко К. И., Перфильев Е. В. Участие заинтересованных сторон в принятии решений: теория и практика взаимодействия. под ред. Е. В. Перфильевой. Новокузнецк : ИнЭКА, 2018. 120 с.

331. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : дис. на здобутті наук. ст. канд. ек. наук. за спец. 08.00.04. Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. 348 С.

332. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. № 4. С. 155–163.

333. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.
334. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.
335. Сущенко О. А. Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону. Управління проектами та розвиток виробництва: *Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2013. № 1(45). С. 50-58.
336. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства ; автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Східноукраїнський національний університет імен Володимир Даля. Луганськ, 2002. – 20 с.
337. Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций. [Питер Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Ричард Росс, Джордж Рот, Брайан Смит]. М.: «Олимп-Бизнес», 2004, 624 с.
338. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ*, 2010. № 2(52). С. 287–291.
339. Теория управления. под ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М. : РАГС, 2003. 558 с.
340. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № . 1. С. 78-82.
341. Толковый словарь русского языка : в 4 т. : собр. соч. [Электронный ресурс] / [под ред. Д.Н. Ушакова]. М. : Адепт, 2004. Т. 2, с. 245.
342. Тоуминен К. Качество управления изменениями; пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: РИА Стандарты и качество, 2008. 96 с.
343. Третьяков Е. В. Адаптация механизма управления социально-экономическим развитием муниципального образования к рыночным условиям: автореф. дис.... канд. экон. наук. спец. 08.00.05. М., 2004. 24 с.

344. Трубочанин В. В., Мальчик М. В. Результаты анализа готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства с учетом сегментации рынка. Экономика промышленности. 2014. № 4

345. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации. М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. 304 с.

346. Универсальный энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия, 2000. 1552 с.

347. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5. за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.

348. Урманцев Ю.А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспективы развития. Статья из сборника «Система, Симметрия, Гармония», М.: «Мысль». 1988. С. 38–124.

349. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): Автореф. дис... канд. психол. наук. Ярославль, 2007. 24 с.

350. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. М : Дело, 2005. 448 с.

351. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.- метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. Київ : КНЕУ, 2005. 261 С.

352. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління Демократичне врядування : науковий вісник : Електронне наукове фахове видання. 2008. Вип. 1. URL: http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf

353. Фещур Р. В., Бортновська О. Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. Вісник Національного

університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етап становлення проблем розвитку*. 2007. № 606. 113-118.

354. Фламгольц Е., Рендл І. Управління стратегічними змінами: від теорії до практики. М.: Ексмо, 2012. 320 С.

355. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. СПб. : Книжная палата, 2002. 265 с.

356. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями; под ред. В. В. Брагина; пер. с англ. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с.

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

358. Харченко Н. П. Поняття механізму держави, наукові пошуки теоретико-правової дефініції. *Юридические науки*. 2007. №2. С. 278–284.

359. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Т. 23. № .14.

360. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С.58-64.

361. Чевганова В. Я., Гайдучок М. В. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Випуск 19. С. 291-295.

362. Чепелюк М. І. Формування корпоративної культури в процесі організаційних змін. дис. ... к.е.н.: 08.00.04. М. І. Чепелюк. Харк. нац. економ. ун–т. Х., 2016. 241 С.

363. Чухно А. А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 48–55

364. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз. К. : КНЕУ, 2003. 154 с.
365. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2014. № 2. С. 396–402.
366. Швіндіна Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Національна економіка. Інтеллект XXI*, '2016. № 6. С. 153 –160.
367. Шегда А. В., Запухляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 96-105.
368. Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики : монография; МОН Украины. Донецкий нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. Донецк, 2007. 360 с.
369. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник.-К: КНЕУ, 1999. 384 с.
370. Экономический анализ под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2017. 548 с.
371. Этимологический словарь русского языка. Под ред. Шаинского Н.М. М.,1994. 588 С.
372. Янковская В. В. Стратегический анализ фирмы. *Развитие современной науки: теоретические и прикладные*. 2016. С. 125–130.
373. Яшкіна О. І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 442-449.

374. Ackerman L., Van Eynde D. F., Hoy J. C., Eynde D. C. Van. Development, transition or transformation: the question of change in organizations. San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. 248 p.
375. Anderson D., Anderson L. A. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco : Pfeiffer, 2001. 272 p.
376. Armenakis A., Bedeian A. G. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management). *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. May–June. № 3. P. 293–315.
377. Balogun J., Floyd S. Breaking out of strategy vectors: Reintroducing Culture. *Research in Organizational Change and Development*. 2010. № 18. pp. 51–76.
378. Balogun, J., Hope Hailey, V., Gustafsson S. Exploring Strategic Change. Fourth edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. 258 p.
379. Beer M., Nohria N. Cracking the code of Change. *Harvard Business Review*. 2000. May–June. pp. 133–144.
380. Beig L., Mirian M., Ghazi T., Kharrat M. A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization. Passau, Germany, Proceedings of the 12th *European Conference on Knowledge Management*. 2011, P. 74-87.
381. Boyatzis Richard E. The competent manager: a model for effective performance. New York : Wiley. Edition. Format Book : National government publication, 1982. 310 p.
382. Bridges W. Managing transitions: Making the most of change. Philadelphia: Da Capo Press. 2009. 236 p.
383. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. Kogan Page. 2009. 384 p.
384. Chuang Yuh-Shy Individual resistance from employees to organizational change. *Journal of International Management*, 2013. Studies 8 (2). Pp. 54–65.

385. Cornelissen J. P., Holt R., Zundel M. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. *Organization Studies*. 2011. No. 32 (12). pp. 1701–1716.
386. Cummings T. G., Worley Ch. G. *Organization development & change*. Canada : Nelson Education Ltd, 2008. 772 p.
387. D'Anselmi P. «Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility», Free Press, New York, NY, 2011.
388. Dean J. W., Snell S. A. The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination. *Strategic Management Journal*. 1996. No17. C. 459–480.
389. Donaldson T., Preston L. «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». *Academy of Management Review*, 1997. № 1, pp. 65–66.
390. Dreyer B., K. Gronhaug Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2004. No57. C. 484–494.
391. Duncan R. B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 1972. № 17(2). C. 313–327.
392. Emery F.E., Trist E.L. The casual texture of organizational environment. *Human relations*. 1965. Vol. 18. pp. 21-32.
393. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston et al. : Pitman, 1984. 315 p.
394. Furnham A. *Personality and intelligence at work : exploring and explaining individual differences at work*. New York : Taylor & Francis e-Library, 2008. 416 p.
395. Furrer O. Thomas H., Goussevskaia A. The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol 10. Issue 1. pp. 1–23.

396. Garafonova O. I., Kurmaiev P. Yu. Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3 (15). С. 7-11.

397. Gioia D., Thomas J., Clark S., Chittipeddi K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*. 1994. № 5 (3), pp. 363–383.

398. Golembievski R., Billingsley K., Yeager S. Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs. *Journal of applied behavior science*, 1976. Vol. 11. P. 143–155.

399. Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1996). *Transforming the Organization*. McGraw-Hill. 323 p.

400. Green M. *Change management master class: a step by step to successful change management*. India : Replika Press Pvt Ltd. 278 p.

401. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. July–August. № 4. P. 37–46.

402. Gryn E., Krasnorutskyy O. Formation of the mechanism of overcoming resistance of organizational changes in the industrial enterprise. *Technology audit and production reserves* 2018. № 5.4(43). pp. 4–8.

403. Hinings C. R. *The dynamics of strategic change (Corporate Strategy, Organization, and Change)*. London : Blackwell Publishers, 1989. 223 p.

404. Hull J.C. *Options, futures, and other derivative securities*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1993. 199 с.

405. Huse Edgar F. *Organizational development and change*. 3rd ed. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1985. XV. 583 p.

406. Izsak K., Griniece E. *Innovation Policy in 2012 Challenges, Trends and Responses*. Brussels : INNO Policy TrendChart, 2012. 50 p.

407. Kotter J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. Free Press, 1990. 195 p.

408. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995. March–April Vol. 73 (2). P. 59–67.

409. Kotter J. P. *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Portfolio, 2016. 171 p.
410. Kotter J. P., Schlesinger C. A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57, № 2. P. 106–114.
411. Lehmann-Ortega L., Leroy Fr., Garrette B., Dussauge P., Durand R. *Strategor. Toute la strategie d'entreprise*. 6eme edition. Paris: Dunod, 2013. 688 p.
412. Lepeyko T., Chernoiivanova A. Specifics of organizing and standardizing innovative labour in information economy. *Information Technologies in Innovation Business (ITIB 2015) : Proceedings, October, 07-09 2015, Kharkiv, Ukraine*. 2015. P. 76-79.
413. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
414. Mantere S. Schildt H., Sillince A. Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 2012. № 55. pp. 172–196.
415. Markham D. J. *Spirit linking leadership: working through resistance to organizational change*. New Jersey : Paulist Press, 1999. 143 p.
416. Masood Badri, Devis Donald, Devis Donna A comprehensive 0-1 goal programming model for project selection. *International Journal of Project Management*, Kidlington: May 2001, vol. 19, iss. 4, p.243
417. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, 1992. 312 p.
418. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. № 24 (9). P. 934–948.
419. Mintzberg H. *Twenty–five Years Later. The Illusive Strategy*. Management Laureates, 2018. P. 321–374.
420. Morgan G. *Images of Organization*. The executive Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998 349 p.
421. Nadler D. A., Tushman M. L. A congruence model for organization problem solving. *Managing Strategic Innovation and Change: Organization*,

Architectures and Managing Innovation. Oxford: Oxford University Press, Nueva York, 1997. Pp. 159–171.

422. Osibanjo Omotayo Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry. *Serbian Journal of Management*. 2013. 8 (2). 8 p.

423. Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций. Под ред. Ф. А. Ярошенко. К.: Новый друк, 2010. 160 с.

424. Pagell M., Krause V. R. Reexploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management*. 2004. No21(6). С. 629–649.

425. Pettigrew A. Context and action in the transformation of the firm. A. Pettigrew. *Journal of Management Studies*. 1987. № 24 (6). 668 p.

426. Cooper Robert G., Scott J. Edget, Kleinschmidt Elko J. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. *Research-Technology Management*, v.43, n. 2, March.April 2000. 29 с.

427. Robertson C. NVQs: the impact of competence approaches. *Management Development Review*. Publisher: MCB UP Ltd. 1995. Vol. 8. Issue: 6. P. 23–27.

428. Salvo D., Holland D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use. Xlibris Corporation, 2012. 285 p.

429. Shevchenko T. I., Danko Yu. I., Krasnorutsky O. Management of Waste Electrical and Electronic Products in Compliance with the Circular Economy: What are the Future Challenges for EU Member States? *International Journal of Ecology & Development*. 2018, № 33. URL: <http://www.ceser.in.ceserp.index.php.ijed.article.view.5600>

430. The standard for Portfolio Management. Global standard. PMI. URL: <http://www.pmi.org>.

431. Tushman M., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientatio. *Research in Organizational Behavior*. 1985. № 7. pp. 171–222.
432. Vdovenko N., Deriy J., Seliverstova L., Kurmaiev P. Formation of the Information Economy: organizational and financial aspects. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 8. № 4. 2019. P. 956–961.
433. Vdovenko N. M. Mechanisms of regulatory policy application in agriculture. *Economic Annals-XXI*. 2015. № 5–6. C. 53–56.
434. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in Ukraine: trends and prospects. *Znanstvena misel journal*. 2019. № 34. P. 16-22.
435. Vlasenko T. Generalization of approaches and models for enterprise change management. Innovative tools for socio-economic systems' development. *Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts*. Monograph 25. [Edited by Oleksandra Mandych and Aleksander Ostenda]. Katowice School of Technology. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. 270 p. (P. 103-109).
436. Vlasenko T. Hatsko A., Larina T., Hryn Y., Streimikiene D., T. Balezentis. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability. *Sustainability*. 2019. 11. 6310. <https://doi.org/10.3390.su11226310>.
437. Vlasenko T. A., Gavkalova N. L. Systematic basis formation for synthesized capital. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4 (178). C. 8–16.
438. Vlasenko T., Hryn Ye. Methodical approach to determine the personnel resistance impact on the strategic change potential at enterprise., *International scientific journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». 2019. № 9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019.9.5222>.
439. Woodruffe C. Development and assessment centre. Identifying and assessing competence. Third edition. Great Britain, London : The Sort Run Press. Exeter, 2003. 296 p.

Додатки

**Оцінювання критеріїв взаємодій та активності для чинників
зовнішнього середовища**

№ з/п	Назва факторів	Рівень політичної стабільності	Пріоритети національної безпеки	Активність громадських організацій	Рівень корупції
1	Рівень політичної стабільності	X	2	1	2
2	Пріоритети національної безпеки	2	x	2	2
3	Активність громадських організацій	1	0,5	X	0,5
4	Рівень корупції	1	0,5	2	X
5	Політика протекціонізму	0,1	0,1	0,1	0,1
6	Система діючого законодавства	2	1	1	2
7	Рівень демократії	2	1	2	1
8	Податки та тарифи	0,5	0,1	0,5	2
9	Виробнича інфраструктура	0,1	0,1	0,1	0,1
10	Інвестиційний клімат	0,1	0,1	0,1	0,1
11	Темп інфляції	1	0,1	0,1	0,1
12	Динаміка цін на сировину та ресурси	0,1	0,1	0,1	0,1
13	Рівень безробіття	1	0,1	0,5	0,1
14	Курс національної валюти	2	0,1	0,1	0,1
15	Кредитно-фінансовий механізм	1	0,1	0,1	0,1
16	Спеціалізація, концентрація та кооперація	0,1	0,1	0,1	0,1
17	Фаза економічного циклу	0,5	0,1	0,1	0,5
18	Міждержавна міграція	0,5	0,1	0,1	0,1
19	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	0,1	0,1	0,1	0,5
20	Соціальна інфраструктура	0,1	0,1	0,1	0,1
21	Рівень освіти населення	0,5	0,1	0,5	1
22	Науково-технічний потенціал країни	0,1	0,1	0,1	0,1
23	Рівень світового науково-технічного прогресу	0,1	0,1	0,1	0,1
24	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	0,1	0,1	0,1	0,1
25	Темп впровадження нової продукції	0,1	0,1	0,1	0,1
26	Робототехніка та автономний транспорт	0,1	0,1	0,1	0,1
27	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	0,1	0,1	0,1	0,1
28	Міжнародне наукове співробітництво	0,1	0,1	0,5	0,1
29	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	0,5	0,1	0,5	0,1
30	Глобалізація	0,5	0,1	0,5	0,1
31	Членство в міжнародних торгових організаціях	1	0,5	0,5	0,1
32	Сума "пасив"	18,4	7,9	13,3	13,6

№ з/п	Політика протекціонізму	Система діючого законодавства	Рівень демократії	Податки та тарифи	Виробнича інфраструктура	Інвестиційний клімат	Темп інфляції	Динаміка цін на сировину та ресурси	Рівень безробіття	Курс національної валюти	Кредитно-фінансовий механізм	Спеціалізація, концентрація та кооперація
1	0,5	2	2	1	1	2	1	0,5	2	2	1	1
2	0,5	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1
3	0,1	1	1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
4	0,1	2	2	2	0,5	2	0,5	0,5	0,1	0,1	1	0,1
5	X	0,5	0,1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	0,5
6	0,1	X	2	2	0,5	2	0,5	1	0,5	0,5	2	0,5
7	0,1	1	X	0,5	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
8	0,1	0,1	0,1	X	1	1	1	2	1	1	1	0,1
9	0,1	0,1	0,1	0,1	X	0,1	0,1	1	1	0,1	0,1	2
10	0,5	0,1	0,1	0,5	1	X	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1
11	0,5	0,1	0,1	1	1	0,5	x	2	1	2	2	0,5
12	1	0,1	0,1	1	0,5	0,5	2	x	0,1	1	0,1	2
13	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,5	0,5	0,1	x	0,5	0,5	0,1
14	0,5	0,1	0,1	2	1	2	2	2	0,5	x	1	0,1
15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	2	1	0,1	0,1	2	x	0,1
16	0,5	0,1	0,1	0,1	2	0,5	0,1	0,1	1	0,1	0,1	x
17	2	0,5	0,1	2	0,5	0,5	2	2	2	2	2	0,5
18	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	2	0,5	0,1	0,1
19	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1
20	0,1	0,1	0,1	0,1	2	1	0,1	0,1	2	0,1	0,1	1
21	0,1	0,1	1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	0,5
22	2	0,5	0,1	1	2	0,5	0,1	1	1	0,1	0,1	1
23	1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	1	2	0,1	0,1	2
24	0,5	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
25	0,5	0,1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	1
26	0,1	0,1	0,1	0,1	2	0,5	0,1	0,5	1	0,1	0,1	1
27	0,5	0,1	0,1	0,1	2	0,5	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	1
28	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5
29	1	0,5	0,1	1	0,1	1	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	0,5
30	1	0,1	1	0,5	0,1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,1	0,5
31	1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	0,5	0,1	0,5
32	14,9	12,8	12,7	20,8	22	23,2	15,7	20,1	23,7	16,3	15	19,9

№ з/П	Міждержавна міграція	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	Соціальна інфраструктура	Рівень освіти населення	Науково-технічний потенціал країни	Рівень світового науково-технічного прогресу	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	Темп впровадження нової продукції	Робототехніка та автономний транспорт
1	2	1	1	1	1	0,1	0,1	0,5	0,5
2	2	0,5	2	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5
3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
4	0,1	0,1	0,1	0,5	1	0,1	0,1	0,1	0,1
5	0,5	0,1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1	0,5
6	1	2	1	1	1	0,1	0,1	0,5	0,1
7	0,5	0,5	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
8	1	1	0,1	0,5	1	0,1	0,1	1	0,1
9	0,1	0,1	1	0,1	0,5	0,1	0,1	1	0,1
10	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1	2	1
11	1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,1
12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1
13	2	1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
14	0,5	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1
15	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1
16	0,1	0,1	0,5	0,1	0,5	0,1	1	2	0,5
17	2	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,1
18	x	2	0,1	2	2	0,1	0,1	0,1	0,1
19	2	x	0,5	2	2	0,1	2	2	2
20	2	2	x	2	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1
21	2	2	0,5	x	2	0,1	1	1	1
22	2	2	2	2	*	0,1	2	2	2
23	1	1	0,1	1	0,5	x	2	2	2
24	0,1	0,1	0,1	0,1	1	0,1	x	1	0,1
25	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	2	X	1
26	0,1	1	1	0,5	1	0,1	1	1	X
27	0,1	0,1	1	0,1	2	0,1	0,5	2	2
28	0,1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5
29	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1
30	1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5
31	2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
32	25,8	20	13,3	16,1	22,6	4,3	15,5	23	15,7

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

№ з/П	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	Міжнародне наукове співробітництво	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	Глобалізація	Членство в міжнародних торгових організаціях	Сума «актив»	Ступінь взаємодії
1	0,5	2	2	0,1	0,5	33,8	621,92
2	0,5	2	2	0,1	1	35,3	278,87
3	0,1	0,5	0,5	0,1	0,1	7,7	102,41
4	0,1	0,5	2	0,1	0,5	19,9	270,64
5	0,5	0,1	2	0,1	1	13,1	195,19
6	2	2	1	0,1	1	30,6	391,68
7	0,1	1	2	0,1	2	16,2	205,74
8	1	0,1	0,1	0,1	0,5	18,3	380,64
9	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	9,3	204,6
10	2	0,5	1	0,1	1	13,3	308,56
11	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	16,5	259,05
12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	11,1	223,11
13	0,1	0,1	1	0,1	0,1	10,8	255,96
14	1	0,1	2	0,1	0,5	19,1	311,33
15	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5	11	165
16	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	11,4	226,86
17	0,1	0,1	1	0,1	0,1	22,3	142,72
18	0,1	0,1	1	0,1	0,5	12,7	327,66
19	2	2	1	0,1	1	22,6	452
20	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	14,7	195,51
21	0,1	2	0,1	0,1	0,1	17,6	283,36
22	2	2	0,5	0,1	1	29,6	668,96
23	2	2	1	2	0,5	26,5	113,95
24	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	6	93
25	1	0,1	0,1	0,1	0,1	11,1	255,3
26	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	12,8	200,96
27	X	1	0,5	0,1	0,1	15,3	307,53
28	1	x	1	1	0,5	13,6	311,44
29	0,5	1	x	0,1	2	11,7	304,2
30	0,5	0,5	1	x	2	15,9	92,22
31	0,1	2	2	0,1	x	15,7	277,89
32	20,1	22,9	26	5,8	17,7		668,96

**Оцінювання чинників зовнішнього середовища за критерієм
динамічності**

№ з/п	Назва факторів	Експерти						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень політичної стабільності	2	2	2	3	2	3	2
2	Пріоритети національної безпеки	4	4	5	4	4	5	4
3	Активність громадських організацій	4	4	4	5	4	4	4
4	Рівень корупції	4	5	5	5	5	5	5
5	Політика протекціонізму	4	4	4	3	4	4	4
6	Система діючого законодавства	4	4	4	4	3	4	4
7	Рівень демократії	3	4	4	3	4	4	3
8	Податки та тарифи	4	4	3	4	4	5	4
9	Виробнича інфраструктура	5	4	5	5	5	5	5
10	Інвестиційний клімат	3	4	3	4	3	4	3
11	Темп інфляції	4	4	4	4	4	4	3
12	Динаміка цін на сировину та ресурси	5	5	5	4	5	5	5
13	Рівень безробіття	3	4	4	4	4	3	4
14	Курс національної валюти	4	3	4	4	4	4	4
15	Кредитно-фінансовий механізм	3	4	4	4	3	4	3
16	Спеціалізація, концентрація та кооперація	3	3	4	3	3	4	3
17	Фаза економічного циклу	5	4	4	4	4	5	4
18	Міждержавна міграція	4	5	4	4	4	5	4
19	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	4	5	5	4	5	5	5
20	Соціальна інфраструктура	5	5	5	5	5	5	5
21	Рівень освіти населення	3	4	4	4	3	4	4
22	Науково-технічний потенціал країни	4	4	4	5	4	4	4
23	Рівень світового науково-технічного прогресу	2	2	2	2	1	2	2
24	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	4	5	4	4	4	5	5
25	Темп впровадження нової продукції	5	5	5	4	5	5	4
26	Робототехніка та автономний транспорт	5	4	5	5	4	5	5
27	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	5	4	5	4	5	5	5
28	Міжнародне наукове співробітництво	5	5	5	5	5	4	5
29	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	5	5	5	4	5	5	5
30	Глобалізація	2	3	3	2	2	3	2
31	Членство в міжнародних торгових організаціях	3	3	4	3	4	4	3

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.2

№ з/п	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4
6	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
7	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
8	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
9	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
10	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
11	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4
12	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
13	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4
14	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3
15	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	3
16	4	3	5	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	5	3	3	4	3	5
17	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3
18	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
19	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
22	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
23	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
24	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
25	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
26	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
27	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
29	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
30	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4
31	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.2

№ з/п	28	29	30	Макс	Мин	Розмах	25%	75%	Міжквартильний розмах
1	4	2	2	4	1	3	2	2	0
2	4	4	4	5	4	1	4	4	0
3	4	3	4	5	3	2	4	4	0
4	4	5	5	5	4	1	5	5	0
5	5	4	4	5	3	2	4	4	0
6	4	4	4	5	3	2	4	4	0
7	4	4	4	4	3	1	4	4	0
8	3	4	4	5	3	2	4	4	0
9	4	4	4	5	4	1	4	5	1
10	3	3	4	4	3	1	3	4	1
11	4	4	4	5	3	2	4	4	0
12	5	5	5	5	4	1	5	5	0
13	3	4	4	5	3	2	4	4	0
14	4	4	4	5	3	2	4	4	0
15	4	3	3	5	3	2	3	4	1
16	3	3	3	5	3	2	3	4	1
17	4	4	4	5	3	2	4	4	0
18	4	5	4	5	4	1	4	5	1
19	4	5	5	5	4	1	4	5	1
20	5	5	5	5	4	1	5	5	0
21	4	4	4	4	3	1	4	4	0
22	4	4	4	5	4	1	4	4	0
23	2	1	2	2	1	1	1	2	1
24	4	5	4	5	4	1	4	5	1
25	4	5	4	5	4	1	4	5	1
26	5	4	4	5	4	1	4	5	1
27	5	5	4	5	4	1	4	5	1
28	5	5	5	5	4	1	5	5	0
29	5	5	5	5	4	1	5	5	0
30	3	4	3	4	2	2	2,25	3	0,75
31	4	3	3	5	3	2	3	4	1

**Оцінювання чинників зовнішнього середовища за критерієм
невизначеності**

№ з/п	Назва факторів	Експерти						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень політичної стабільності	5	5	5	4	4	3	5
2	Пріоритети національної безпеки	5	4	5	3	3	2	3
3	Активність громадських організацій	1	2	1	4	4	5	4
4	Рівень корупції	5	5	4	2	3	2	1
5	Політика протекціонізму	5	5	4	4	5	4	5
6	Система діючого законодавства	2	2	2	5	5	5	5
7	Рівень демократії	1	1	1	3	2	2	4
8	Податки та тарифи	4	2	5	5	5	4	5
9	Виробнича інфраструктура	2	2	1	5	4	4	5
10	Інвестиційний клімат	2	2	3	4	4	4	4
11	Темп інфляції	2	4	2	5	4	4	5
12	Динаміка цін на сировину та ресурси	5	5	5	5	2	3	5
13	Рівень безробіття	1	1	1	5	5	5	5
14	Курс національної валюти	2	2	3	5	5	5	5
15	Кредитно-фінансовий механізм	2	2	3	4	4	3	4
16	Спеціалізація, концентрація та кооперація	2	2	4	3	4	4	3
17	Фаза економічного циклу	2	2	2	2	3	4	3
18	Міждержавна міграція	2	2	3	3	2	2	3
19	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	1	2	2	4	4	5	3
20	Соціальна інфраструктура	1	1	2	5	3	3	5
21	Рівень освіти населення	2	2	3	4	4	5	4
22	Науково-технічний потенціал країни	4	3	4	3	2	4	3
23	Рівень світового науково-технічного прогресу	2	2	1	3	3	4	3
24	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	2	3	2	3	2	3	4
25	Темп впровадження нової продукції	1	2	2	4	3	2	3
26	Робототехніка та автономний транспорт	1	1	1	2	2	3	2
27	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	2	3	4	4	5	5	4
28	Міжнародне наукове співробітництво	2	3	2	3	3	4	4
29	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	1	2	2	4	4	2	3
30	Глобалізація	4	3	3	3	3	2	4
31	Членство в міжнародних торгових організаціях	2	2	2	3	3	3	2

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.3

№ з/п	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4
4	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
6	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
7	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
8	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
9	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
10	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4
11	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
12	3	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
13	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
14	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
15	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3
16	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	5	4	3	3	4	3	3
17	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
18	3	3	2	3	1	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2
19	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5
20	5	5	3	5	3	4	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	5	5
21	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4
22	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3
23	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4
24	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3
25	4	4	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	3
26	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	4
27	2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3
28	3	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	2
29	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	3	4	4
30	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3
31	4	3	3	4	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3

№ з/П	28	29	30	Макс	Мин	Розмах	25%	75%	Міжквартильний ромх
1	4	4	3	5	3	2	4	5	1
2	3	3	3	5	2	3	3	4	1
3	3	4	5	5	1	4	4	4	0
4	2	2	1	5	1	4	2	2,75	0,75
5	4	4	4	5	4	1	4	5	1
6	4	5	5	5	2	3	4	5	1
7	3	4	3	4	1	3	3	3	0
8	5	4	5	5	2	3	4	5	1
9	3	4	5	5	1	4	4	4	0
10	4	5	4	5	2	3	3	4	1
11	5	4	5	5	2	3	4	5	1
12	5	5	4	5	2	3	4	5	1
13	5	4	5	5	1	4	4	5	1
14	5	3	4	5	2	3	4	5	1
15	4	5	3	5	2	3	3	4	1
16	3	4	3	5	2	3	3	4	1
17	3	3	4	4	2	2	3	4	1
18	3	2	2	3	1	2	2	3	1
19	3	4	4	5	1	4	3	4	1
20	5	4	5	5	1	4	3	5	2
21	3	4	3	5	2	3	4	4	0
22	3	4	3	4	2	2	3	3,75	0,75
23	4	4	3	4	1	3	3	3	0
24	3	3	3	4	2	2	3	3	0
25	4	4	3	4	1	3	2,25	4	1,75
26	2	2	4	4	1	3	2	3	1
27	4	4	3	5	2	3	3	4	1
28	3	3	3	4	2	2	3	3,75	0,75
29	3	4	3	4	1	3	2,25	4	1,75
30	2	3	4	4	2	2	3	4	1
31	3	2	3	4	2	2	2	3	1

**Оцінювання чинників зовнішнього середовища за критерієм
передбачуваності**

№ з/п	Назва факторів	Експерти						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень політичної стабільності	3	2	4	3	3	4	3
2	Пріоритети національної безпеки	2	2	3	1	2	2	1
3	Активність громадських організацій	2	2	1	2	2	1	1
4	Рівень корупції	2	1	2	1	2	2	2
5	Політика протекціонізму	2	2	2	3	2	2	3
6	Система діючого законодавства	2	1	2	1	2	2	2
7	Рівень демократії	2	2	4	2	2	2	1
8	Податки та тарифи	1	1	1	3	2	1	1
9	Виробнича інфраструктура	2	2	2	2	2	1	1
10	Інвестиційний клімат	2	2	3	1	2	2	1
11	Темп інфляції	2	2	2	3	1	2	2
12	Динаміка цін на сировину та ресурси	1	1	2	1	2	1	1
13	Рівень безробіття	2	3	2	2	1	2	2
14	Курс національної валюти	3	3	3	4	2	3	3
15	Кредитно-фінансовий механізм	3	3	2	2	2	3	3
16	Спеціалізація, концентрація та кооперація	2	2	1	3	2	3	2
17	Фаза економічного циклу	4	4	5	3	4	5	4
18	Міждержавна міграція	2	2	2	1	3	1	1
19	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	2	2	2	3	3	2	2
20	Соціальна інфраструктура	1	1	1	2	2	2	1
21	Рівень освіти населення	2	2	1	2	1	1	2
22	Науково-технічний потенціал країни	2	2	3	2	2	1	2
23	Рівень світового науково-технічного прогресу	3	3	4	2	3	4	3
24	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	1	2	1	2	1	1	1
25	Темп впровадження нової продукції	2	2	3	1	2	2	2
26	Робототехніка та автономний транспорт	3	3	3	2	4	3	2
27	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	3	3	3	2	3	2	3
28	Міжнародне наукове співробітництво	2	2	2	3	2	1	2
29	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	4	4	3	4	4	3	4
30	Глобалізація	3	3	4	3	2	4	3
31	Членство в міжнародних торгових організаціях	3	3	4	2	3	2	3

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.4

№ з/п	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4
2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1
3	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2
4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
5	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3
6	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
7	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2
8	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1
9	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
10	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2
11	3	2	3	1	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	1	2	2	1	2
12	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2
13	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3
14	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	3
15	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
16	1	3	2	3	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2
17	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4
18	3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1
19	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2
20	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1
21	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
22	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1
23	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3
24	2	3	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1
25	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
26	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3
27	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3
28	2	3	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2
29	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4
30	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	4
31	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.4

№ з/п	28	29	30	Макс	Мин	Розмах	25%	75%	Міжквартильний розмах
1	3	3	3	4	2	2	3	3	0
2	2	2	3	3	1	2	2	2	0
3	2	1	2	3	1	2	1	2	1
4	2	1	2	2	1	1	1	2	1
5	2	2	2	3	1	2	2	2	0
6	2	1	2	2	1	1	1	2	1
7	2	3	2	4	1	3	2	2	0
8	1	3	1	3	1	2	1	2	1
9	2	2	1	2	1	1	1,25	2	0,75
10	1	3	2	3	1	2	2	2	0
11	1	2	3	3	1	2	1,25	2	0,75
12	3	1	1	3	1	2	1	2	1
13	2	2	3	3	1	2	2	2	0
14	4	3	3	4	2	2	3	3	0
15	2	2	3	3	2	1	2	3	1
16	3	2	2	3	1	2	2	2,75	0,75
17	5	4	3	5	3	2	4	5	1
18	2	2	2	3	1	2	1,25	2	0,75
19	3	2	2	3	2	1	2	3	1
20	2	1	1	2	1	1	1	2	1
21	1	1	2	2	1	1	1	2	1
22	3	2	2	3	1	2	2	2	0
23	4	2	3	4	2	2	3	3	0
24	2	1	3	3	1	2	1	2	1
25	1	2	2	3	1	2	2	2	0
26	2	3	3	4	2	2	3	3	0
27	3	4	3	4	2	2	3	3	0
28	3	2	2	3	1	2	2	2	0
29	3	4	4	4	2	2	3	4	1
30	3	3	3	4	2	2	3	3,75	0,75
31	4	4	3	4	2	2	3	3	0

**Оцінювання чинників зовнішнього середовища за критерієм сили
впливу**

№ з/п	Назва факторів	Експерти						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень політичної стабільності	5	5	5	4	5	5	5
2	Пріоритети національної безпеки	5	4	5	4	5	4	3
3	Активність громадських організацій	1	2	1	1	2	1	1
4	Рівень корупції	5	5	4	5	5	4	5
5	Політика протекціонізму	5	5	4	4	5	3	4
6	Система діючого законодавства	2	2	2	1	2	2	2
7	Рівень демократії	1	1	1	3	2	2	2
8	Податки та тарифи	4	2	5	3	5	4	5
9	Виробнича інфраструктура	2	2	1	1	2	1	2
10	Інвестиційний клімат	2	2	3	2	2	1	3
11	Темп інфляції	2	4	2	3	2	4	3
12	Динаміка цін на сировину та ресурси	5	5	5	3	4	5	3
13	Рівень безробіття	1	1	1	3	3	2	1
14	Курс національної валюти	2	2	3	3	2	3	3
15	Кредитно-фінансовий механізм	2	2	3	2	3	1	2
16	Спеціалізація, концентрація та кооперація	2	2	4	3	2	2	3
17	Фаза економічного циклу	2	2	2	3	4	2	2
18	Міждержавна міграція	2	2	3	3	2	2	3
19	Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	1	2	2	3	2	2	3
20	Соціальна інфраструктура	1	1	2	1	2	1	2
21	Рівень освіти населення	2	2	3	1	2	3	1
22	Науково-технічний потенціал країни	4	3	4	4	5	3	4
23	Рівень світового науково-технічного прогресу	2	2	1	3	2	1	2
24	Тривалість життєвого циклу існуючої технології	2	3	2	1	3	2	2
25	Темп впровадження нової продукції	1	2	2	2	4	1	3
26	Робототехніка та автономний транспорт	1	1	1	1	2	1	1
27	Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	2	3	4	2	2	3	2
28	Міжнародне наукове співробітництво	2	3	2	2	1	3	2
29	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	1	2	2	2	2	2	3
30	Глобалізація	4	3	3	2	3	3	4
31	Членство в міжнародних торгових організаціях	2	2	2	3	2	2	4

№ з/п	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
2	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4
6	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
7	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
8	4	2	5	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	5	3
9	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
10	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1
11	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	4
12	4	3	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5
13	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	2	3	1	3
14	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2
15	4	3	3	3	3	1	2	1	3	3	1	2	3	2	1	3	3	3	1	3
16	4	2	3	2	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	3
17	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	2	4	2	2	4
18	3	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2
19	1	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2
20	3	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	2	1
21	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2
22	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3
23	3	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	3
24	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2
25	2	2	4	2	4	1	2	2	3	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	4
26	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
27	4	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2
28	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
29	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2
30	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	5	4	2	3
31	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2

№ з/П	28	29	30	Макс	Мин	Розмах	25%	75%	Міжквартильний ромах
1	5	5	5	5	4	1	4	5	1
2	3	5	5	5	3	2	4	5	1
3	1	1	1	2	1	1	1	1	0
4	5	5	5	5	4	1	4,25	5	0,75
5	5	4	5	5	3	2	4	5	1
6	3	2	1	3	1	2	2	2	0
7	1	3	1	3	1	2	1	2	1
8	2	5	4	5	2	3	3	5	2
9	2	2	2	2	1	1	1	2	1
10	2	2	2	3	1	2	2	2	0
11	2	2	4	4	2	2	2	3	1
12	4	5	5	5	3	2	4	5	1
13	1	1	1	3	1	2	1	2	1
14	3	2	2	3	1	2	2	3	1
15	3	2	2	4	1	3	2	3	1
16	4	2	2	4	2	2	2	3	1
17	3	2	2	4	2	2	2	3	1
18	3	2	2	3	1	2	2	3	1
19	1	2	2	3	1	2	2	3	1
20	3	1	1	3	1	2	1	2	1
21	2	3	2	3	1	2	1,25	2	0,75
22	5	4	4	5	3	2	3,25	4	0,75
23	2	3	2	3	1	2	2	2	0
24	1	2	2	3	1	2	2	2	0
25	3	2	3	4	1	3	2	3	1
26	1	1	1	2	1	1	1	1	0
27	3	2	2	4	2	2	2	3	1
28	2	2	2	3	1	2	2	2	0
29	2	1	2	3	1	2	2	2	0
30	3	3	2	5	2	3	3	3,75	0,75
31	4	3	2	4	2	2	2	3	1

Формули розрахунку показників оцінювання потенціалу стратегічних змін

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Фінансовий потенціал	Коефіцієнт фінансової стійкості	$(ВК+Д)/ВБ$	ВК – власний капітал, грн; Д – довгострокові кредити і позики, грн; ВБ – валюта балансу, грн.
	Коефіцієнт автономії	$ВК/ВБ$	ВК – власний капітал, грн; ВБ – валюта балансу, грн.
	Приріст рентабельності підприємства	$Рзв/Рбаз$	Рзв – рентабельність у звітному році, %; Рбаз – рентабельність у базовому році, %.
	Темп приросту валового доходу	$ВДзв/ВДбаз$	ВДзв – валовий дохід у звітному році, грн; ВДбаз – валовий дохід у базовому році, грн.
	Середній темп приросту рентабельності продукції	$РПзв/РПбаз$	РПзв – рентабельність продукції у звітному році, %; РПбаз – рентабельність продукції у базовому році, %.
	Питома вага інвестицій в активах	$НКІ/ВБ$	НКІ – незавершені капітальні інвестиції, грн; ВБ – валюта балансу, грн
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$ВОК/ВК=(ВК-НА)/ВК$	ВК – власний оборотних капітал, грн; НА – необоротні активи, грн.
	Коефіцієнт фінансування	$ВК/(ДЗ+КЗ)$	Вк – власний капітал, грн; ДЗ – довгострокові зобов'язання, грн; КЗ – короткострокові зобов'язання, грн
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	$(ВК-НА)/ОА$	ОА – оборотні активи, грн; НА – необоротні активи, грн.
	Коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів	$ОА/НА$	ОА – оборотні активи, грн; НА – необоротні активи, грн. Вк – власний капітал, грн;
	Рентабельність власного капіталу	$ЧП/(ВК_{поч}+ВК_{кін})$	ВК – власний капітал, грн; ЧП – чистий прибуток, грн

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Фінансовий потенціал	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$(ДЗ+ПЗ)/ВБ$	ДЗ – довгострокові зобов'язання, грн; ПЗ – поточні зобов'язання, грн; ВБ – валюта балансу
Ресурсно-сировинний потенціал	Коефіцієнт оборотності капіталу	$ЧД/0,5(ВК_{поч}+ВК_{кін})$	ВК – власний капітал, грн; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
	Питома вага обігових коштів у сфері виробництва на створення однієї грошової одиниці реалізованої продукції	$(ВЗ+НЗВ+МНМА)/СВ$	ВЗ – виробничі запаси, грн; НЗВ – незавершене виробництво, грн; МНМА – малоцінні необоротні матеріальні активи, грн; СВ – собівартість, грн.
	Питома вага виробничих запасів в оборотних активах	$ВЗ/ОА$	ВЗ – виробничі запаси, грн; ОА – оборотні активи, грн
	Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	$(ВК-НА)/ОА$	ОА – оборотні активи, грн; НА – необоротні активи, грн; ВК – власний капітал, грн.
	Коефіцієнт забезпеченості запасами	$(ВК-НА)/ВЗ$	ВЗ – запаси, грн; НА – необоротні активи, грн; ВК – власний капітал, грн.
	Середній темп зниження витрат виробництва	$Витр(зв)-Витр(баз)$	Витр(зв) – витрати у звітному періоді, грн; Витр(баз) – витрати у базисному періоді, грн.
	Середній темп приросту матеріаловіддачі	$МВзв/Мбаз$	МВзв – матеріаловіддача у звітному році; МВбаз – матеріаловіддача у базисному році
	Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах	$МВ/ОВ$	МВ – матеріальні витрати, грн; ОВ – загальна сума операційних витрат, грн.
	Оборотність кредиторської заборгованості	$ЧД/0,5(КЗ_{поч}+КЗ_{кін})$	ЧД – чистий дохід, грн.; КЗ – сума кредиторської заборгованості, грн
	Оборотність дебіторської заборгованості	$ЧД/0,5(ДЗ_{поч}+ДЗ_{кін})$	ЧД – чистий дохід, грн.; ДЗ – сума дебіторської заборгованості, грн

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Виробничий потенціал	Коефіцієнт відновлення основних фондів	$OЗввед/OЗзал$	OЗввед – сума введених в експлуатацію основних засобів, грн; OЗзал – залишкова вартість основних засобів на кінець року, грн.
	Коефіцієнт реальної вартості майна	$РА/ВБ$	РА – реальні активи, грн; ВБ – валюта балансу, грн.
	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів в майні	$OЗзал/ВБ$	OЗзал – залишкова вартість основних засобів на кінець року, грн; ВБ – валюта балансу, грн.
	Приріст рентабельності власного капіталу підприємств	$(ЧПзвіт/ВКзвіт.) / (ЧПбаз/ВКбаз)$	ЧП – чистий прибуток, ВК – власний капітал
	Рентабельність фондів (Рф)	$Рф=ЧП/OЗзал$	ЧП – чистий прибуток, грн; OЗзал – залишкова вартість основних засобів на кінець року, грн.
	Коефіцієнт автоматизації виробництва, %	$Ва.у/Вз.у.$	Ва.у – вартість автоматизованого устаткування, грн, Вз.у. – загальна вартість всього устаткування, грн..
	Коефіцієнт придатності основних фондів	$1-(З/OЗ)$	З – сума зносу основних засобів, грн. OЗ – залишкова вартість основних засобів на кінець року, грн.
	Фондовіддача	$ЧД/0,5(OЗзал.по ч+OЗзал.кін)$	OЗзал – залишкова вартість основних засобів, грн;
	Матеріалоємність	$МВ/СВ$	МВ – матеріальні витрати, грн; СВ – собівартість виробленої продукції, грн.;
Інноваційний потенціал	Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі, %	$НКІ/ВБ$	НКІ – незавершені капітальні інвестиції, грн, ВБ – валюта балансу, грн

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Інноваційний потенціал	Питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі	I_i/VB	I_i – інвестиції на інновації, грн, VB – валюта балансу, грн
	Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової,	RP_{in}/RP_{pr}	RP_{in} – вартість реалізованої інноваційної продукції, грн; RP_{pr} – вартість промислової продукції, грн
	Кількість впроваджених нових технологічних процесів		
	Кількість впроваджених маловідходних та ресурсощадних процесів		
	Кількість найменувань освоєних інноваційних видів продукції		
	Питома вага витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства	IV/ZB	IV – витрати на інновації, грн; ZB – загальні витрати, грн.
	Коефіцієнт раціоналізаторств а	R_v / R_z	R_v – кількість впроваджених пропозицій щодо раціоналізаторств на підприємстві, од.; R_z – загальна кількість пропозицій щодо раціоналізаторств на підприємстві, од.
Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	$V_{досл}/IV_{итр}$	$V_{досл}$ – витрати на дослідження й розробки, грн; $IV_{итр}$ – витрати на інновації, грн	
Трудовий потенціал	Продуктивність праці	$ЧД/Чс$	$ЧД$ – чистий дохід від реалізації, грн; $Чс$ – середньооблікова чисельність персоналу чи робітників, осіб.
	Рентабельність праці персоналу	$ЧП/(Во_{пл}+BCЗ)$	$ЧП$ – чистий прибуток, грн; $Во_{пл}$ – витрати на оплату праці, грн; $BCЗ$ – відрахування на соціальні заходи, грн

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Трудовий потенціал	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції	$(\text{Вопл} + \text{ВСЗ}) / \text{СВ}$	Вопл – витрати на оплату праці, грн; ВСЗ – відрахування на соціальні заходи, грн; СВ – собівартість, грн.
	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	$\text{Чпр} / \text{Чс}$	Чпр – чисельність працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами, осіб; Чс – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Частка оплати праці у операційних витратах	$(\text{Вопл} + \text{ВСЗ}) / \text{ОП}$	Вопл – витрати на оплату праці, грн; ВСЗ – відрахування на соціальні заходи, грн; ОП – операційні витрати, грн
	Питома вага коштів на підвищення кваліфікації у сукупних витратах	$\text{КПК} / \text{СВитр}$	КПК – кошти на підвищення кваліфікації, грн; СВитр – сукупні витрати, грн
	Коефіцієнт використання робочого часу	$\text{ФВЧ} / \text{ФРЧ}$	ФВЧ – фактично відпрацьований час, год; ФРЧ – фонд робочого часу, год.
	Коефіцієнт автоматизації праці	$\text{ТМа.р.} / \text{ТМ}$	ТМа.р. – трудомісткість автоматизованих робіт; ТМ – загальна трудомісткість продукції:
	Частка працівників, які мають вищу освіту	$\text{Чпво} / \text{Ч}$	Чпво – кількість працівників, з вищою освітою, осіб; Ч – чисельність працівників, осіб
	Показник добавленої вартості продукції за 1 виробничий час	$\text{Вн.м.} / \text{Вн.з}$	Вн.м. – витрати на навчання персоналу у минулому році, грн.; Вн.з. – витрати на навчання персоналу у звітному році, грн
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	$\text{ТЗПП} / \text{ТЗЗП}$	ТЗПП – темп зростання продуктивності праці, %; ТЗЗП – темп зростання заробітної плати, %
	Рівень соціальної забезпеченості працівників	$\text{ВСЗ} / \text{ФОП}$	ВСЗ – витрати на соціальне забезпечення працівників, грн.; ФОП – фонд оплати праці, грн.

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Інформаційний потенціал	Коефіцієнт доступності управлінської інформації	I_f / I_n	I_f – управлінська інформація, фактично доступна для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали; I_n – управлінська інформація, необхідна для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали
	Коефіцієнт доступності інформаційних технологій	T_f / T_n	T_f – інформаційні технології, фактично доступні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали; T_n – інформаційні технології, необхідні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали;
	Наявність та вид корпоративного сайту підприємства		
	Забезпеченість підприємства комп'ютерними програмами	$\sum_{i=1}^N K_{\text{заб.пз } i} * w_i$	i – конкретний вид програмного забезпечення; $K_{\text{заб.пз}}$ – співвідношення фактичного та необхідного числа копій програмного забезпечення; w_i – важливість програмного забезпечення на думку експертів; $w_i = 1$; N – кількість видів програмного забезпечення на підприємстві
	Коефіцієнт доступності комунікацій	T_f / T_n	K_f – комунікації, фактично доступні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали; K_n – комунікації, необхідні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали;

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Інформаційний потенціал	Ступінь стійкості інформаційних систем підприємства до нових інформаційних шумів		
	Інформаційна грамотність персоналу	$E_i = \frac{r_i}{q_i}$	r_i – кількість правильних відповідей і-го співробітника; q_i – кількість запитань в тесті для і-го співробітника.
Маркетинговий потенціал	Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	Вкл/ЗВ	Вкл – витрати на роботу з клієнтами, грн.; ЗВ – загальні витрати, грн
	Частка ринку	Q_i/Q	Q_i – загальний обсяг проданої продукції даним підприємством, грн; Q – загальний обсяг продажу товарів на ринку, грн
	Частка нової продукції у загальному асортименті продукції підприємства	Онп/Оп	Онп – обсяг нової продукції, грн; Оп – обсяг продукції, грн
	Частка клієнтів, що звернулися повторно	Кп/Чк	Кп – чисельність клієнтів, що звернулися повторно, осіб; Чк – загальна чисельність клієнтів, осіб
	Питома вага витрат на збут у загальних витратах	ВнаЗ/ЗВ	ВнаЗ – витрати на збут, грн; ЗВ – загальні витрати, грн
	Динаміка продажів продукції	Пн/Па	Пн – кількість одиниць нової продукції; Па – загальна кількість продукції (асортимент)
	Рентабельність продаж	Коок.б./Коок. з	Коок.б. – коефіцієнт оборотності оборотних коштів у базовому році; Коок.з. – коефіцієнт оборотності оборотних коштів у звітному році.
Організаційно-управлінський потенціал	Питома вага адміністративних витрат у загальних витратах	АВ/ЗВ	АВ – адміністративні витрати, грн; ЗВ – загальні витрати, грн

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення
Організаційно-управлінський потенціал	Коефіцієнт трудової дисципліни	$\frac{ТФ-ТН}{ТФ}$	ТН – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; ТФ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів
	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$\frac{ЧШТ}{ЧФ}$	ЧШТ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб; ЧФ – фактична чисельність працівників, осіб.
	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	$\frac{ЧФ}{ЧН}$	ЧФ – фактична чисельність персоналу, осіб; ЧН – нормативна чисельність персоналу, осіб
	Коефіцієнт дублювання функцій працівників	$\frac{КФП}{ЗКФ}$	КФП – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами, од; ЗКФ – загальна кількість функцій, од.
	Рівень організації робочих місць	$\frac{КАРМ}{ЗКРМ}$	КАРМ – кількість атестованих робочих місць, од.; ЗКРМ – загальна кількість робочих місць, од.
	Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{ЧВ}{ЧП}$	ЧВ – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення дисципліни, осіб; ЧП – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб.
	Питома вага витрат на управління у повній собівартості продукції	$\frac{АВ}{СВ}$	АВ – адміністративні витрати, грн.; СВ – собівартість продукції, грн
	Забезпеченість підприємства персональними комп'ютерами	$\frac{Чпк.факт}{ЧПпк}$	Чпк.факт – фактична кількість комп'ютерів на підприємстві, шт; ЧПпк – загальна чисельність персоналу підприємства, основна діяльність яких пов'язана з використанням ПК, осіб.

Назва складової потенціалу	Показники оцінки	Формула	Умовні позначення	
Техніко-технологічний	Коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів	ЧП/НМА	НМА – нематеріальні активи, грн; ЧП – чистий прибуток, грн	
	Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів	НМА/ВБ	НМА – нематеріальні активи, грн; ВБ – валюта балансу	
	Коефіцієнт використання розробок	НКІ/ЧП	НКІ – незавершені капітальні інвестиції, грн; ЧП – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб	
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	НМА _{зал} /НМА _{перв}	НМА – залишкова вартість нематеріальних активів, грн. НМА _{перв} – первісна вартість нематеріальних активів, грн	
	Коефіцієнт механізації праці	ТМ _{м.р.} /ТМ	ТМ _{м.р.} – трудомісткість механізованих робіт; ТМ – загальна трудомісткість продукції:	
	Технічна озброєність праці	ОВФа/Чр	ОВФа – активна частина основних виробничих фондів, грн; Чр – чисельність працівників основної діяльності (робітників), осіб	
	Кількість найменувань освоєних нових видів техніки			
	Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості необоротних активів	НМА/НА	НМА – нематеріальні активи, грн; НА – необоротні активи, грн	
	Частка НМА на одного працівника	НМА/Чс	НМА – нематеріальні активи, грн; Чс – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	

Поетапність використання методу аналізу доцільності витрат

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

Додаток Е
Таблиця Е.1

Аналіз показників фінансової стійкості досліджуваних підприємств

№	Підприємства	Власні оборотні кошти (ВОК= ВК - НА)					Надлишок або нестача власних оборотних коштів $\Delta\text{ВОК}_B = (\text{ВОК} - \text{ЗВ})$				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
1	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	314855	-17212	136360	220293	183375	291049	-51674	91219	170506	117887
2	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	65676	-681279	-1372875	-1176640	-1131818	-20566	-741280	-1427849	-1257821	-1235120
3	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	236717	151815	176714	201638	198186	213273	113851	138087	16190	48778
4	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	-14098	-25174	-26615	-35594	-17677	-18517	-30862	-33753	-48682	-27717
5	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»				13520	13923	-2429	-2168	-3308	-409	-1499
6	ПАТ «Завод агротехнічних машин»	3129	182	660	1215	1885	3024	74	65	-1172	142
7	ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»				-198969	-219786	-450	-354	-689	-199659	-220345
8	ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	-3483	5206	5400	19013	16422	-14223	-4518	-5748	11677	8911
9	ВАТ «Коломиясільмаш»	9131	-9024	-11409	-10966	-15576	8848	-9431	-11565	-11078	-15678
10	ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	1815	153	4957	2794	2729	1666	0	4761	2462	2202
11	ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	18498	9414	11276	10384	9089	14790	5978	6043	195	-1855
12	ПАТ «Хмільниксільмаш»				-4739	-5824	-956	0	0	-9252	-10284
13	ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	570	258	199	199	170	501	256	198	194	170
14	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство "Ремтехсільмаш»	1725	878	952	723,6	714,1	1725	878	952	-231,9	54,8
15	ПАТ «Рівнесільмаш»	74107	-20031	-23945	-26189	-25820	73111	-22001	-25050	-26247	-25848

Додаток Е

Таблиця Е.1

№	Підприємства	Надлишок або нестача власних, довго- і середньострокових позикових коштів формування запасів і витрат $\Delta\text{ВОК}_д = ((\text{ВОК} + \text{ЗНВ} + \text{ДЗ}) - \text{ЗВ})$					Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат $\Delta\text{ВОК}_з = ((\text{ВОК} + \text{ЗНВ} + \text{ДЗ} + \text{КК} + \text{КЗ}) - \text{ЗВ})$				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
1	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	356303	128833	246112	337426	268568	495291	235731	336758	582827	526401
2	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	39486	-546180	-1221372	-44631	-1051567	517527	83139	93567	237294	421972
3	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	231338	126868	151914	36149	69924	265355	177627	235240	155948	171670
4	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	-14371	-25912	-27661	-43106	-22932	35928	29389	34019	31845	11937
5	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	-2429	-2168	-3308	-409	-1499	-1988	-1205	-1624	1732	1134
6	ПАТ «Завод агротехнічних машин»	3030	74	65	-1172	142	4314	1183	3864	1598	2677
7	ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	126166	163962	186450	-12520	94533	142963	208176	242672	23097	103095
8	ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	-11785	-2685	-4519	12301	9021	4300	7761	5985	26401	23347
9	ВАТ «Коломиясільмаш»	8878	-9431	-11565	-11078	-15678	18440	1537	1473	1277	1663
10	ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	1666	0	4761	2462	2202	1744	56	4960	2638	2566
11	ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	14790	5978	6043	195	-1855	17277	11115	11555	4671	5535
12	ПАТ «Хмільниксільмаш»	-956	0	0	-9252	-10182	4314	8116	10248	3475	4604
13	ПАТ «ЦИБУЛІВСІЛЬМАШ»	501	256	198	194	170	503	276	241	237	237
14	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство "Ремтехсільмаш»	1725	878	952	-231,9	54,8	1943	980	1003	128,8	110,5
15	ПАТ «Рівнесільмаш»	73370	-21742	-25050	-26247	-25848	98153	4695	1238	907	544

Діагностика культури

№ п/п	Характеристики	Фактичний стан	Бажаний стан
1	2	3	4
Вся діяльність організації направляється			
1	узгодженням із загальною ідеєю (місією)		
2	вільною ініціативою		
3	сильним керівництвом		
4	всебічним обговоренням		
Стратегічні проблема в організації вирішуються через			
1	узгодження з її цілями й завданнями		
2	індивідуальна творчість		
3	чітке й зосереджене обмірковування		
4	відкрита взаємодія співробітників		
Лідерство в колективі засноване на:			
1	спільності поглядів лідера й колективу		
2	наявності й визнанні авторитету лідера		
3	влади лідера		
4	сприяттві лідера контактам і співробітництву		
Поточні проблеми організації вирішуються в такий спосіб			
1	на них не звертається увага, вони не обговорюються		
2	організується пошук нових творчих підходів		
3	зміцнює система керівництва й дотримання правил		
4	організується дискусія й розробляються способи рішення проблеми		
Трудові процеси в організації			
1	здійснюються без втручання керівництва й без інструкцій		
2	виконуються кожним виконавцем самостійно		
3	залежать від стабільності ситуації й активності керівника		
4	постійно аналізуються й удосконалюються		
Функції й відповідальність в організації			
1	реалізуються майже автоматично		
2	сприймаються такими, як зложилися		
3	визначаються й закріплюються за кожним співробітником		
4	розподіляються, міняються й при необхідності перерозподіляються		
Бажання й інтереси окремих людей в організації вищим керівництвом			
1	оцінюються по ступені їхньої погодженості із цілями організації		
2	уважаються більше важливими, чим інтереси організації		
3	з інтересам організації		
4	із інтересами організації шляхом обговорення		

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4
Керівництво організації			
1	визначає контекст і ціль роботи, мінімізуючи інше втручання		
2	дозволяє людям робити так, як вони вважають за необхідне		
3	визначає лідерів і можливі напрямки їхньої дії		
4	діє як каталізатор групової взаємодії й співробітництва		
Спілкування й комунікації в організації			
1	обмежені й несуттєві		
2	змінюються за інтенсивністю й непередбачені		
3	формальні й виконуються за правилами		
4	відкриті й насичені		
Інформація й дані в організації			
1	розцінюються як загальне знання, що не слід виносити назовні		
2	використовуються для індивідуальних досягнень		
3	контролюються й доступ до них обмежений		
4	оцінюються й розподіляються відкрито		

Результати аналізу за методом нечіткої логіки

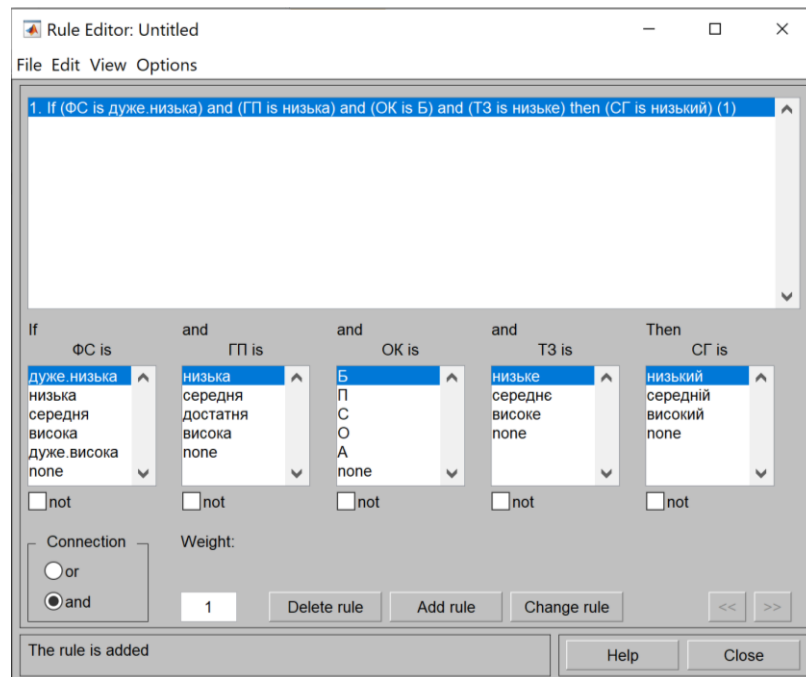


Рис. 3.1. Нечітка база правил (фрагмент)

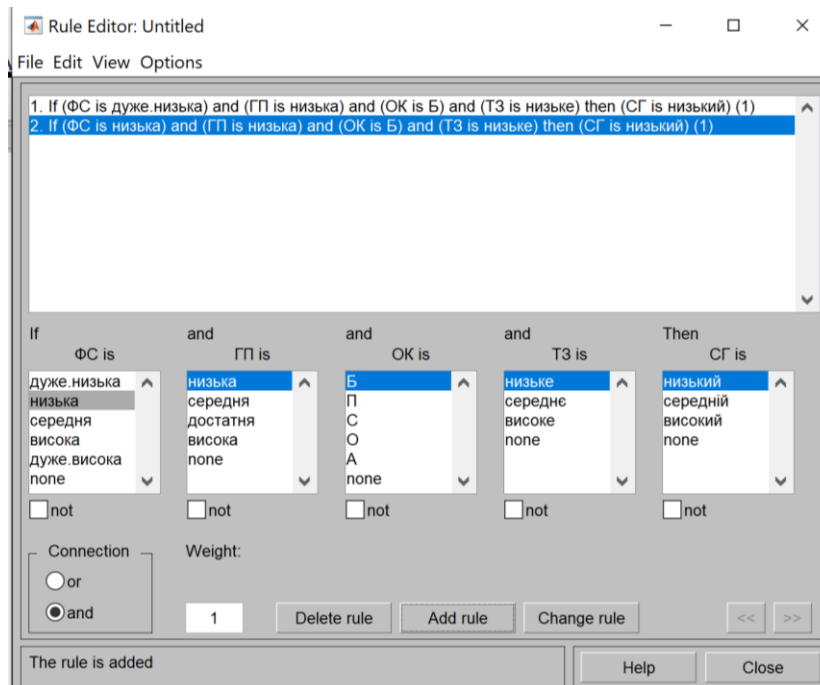


Рис. 3.2. Нечітка база правил (фрагмент)

Матриці парних порівнянь за вигодами та втратами

Вигоди						
Управлінські причини						
авторитет керівника у колег	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A ₂	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A ₃	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
Σ	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	
	λ _{max} =	3		ОС=	0	≤ 0,1
	Исф=	0		оцінка узгоджена		
високий рівень підготовки керівників до змін	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	1,00	5,00	1,71	0,48	
A ₂	1,00	1,00	3,00	1,44	0,41	
A ₃	0,20	0,33	1,00	0,41	0,11	
Σ	2,20	2,33	9,00	3,56	1,00	
	λ _{max} =	3,029063767		ОС=	0,02505497	≤ 0,1
	Исф=	0,014531883		оцінка узгоджена		

наявність досвіду управління змінами	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	2,00	4,00	2,00	0,57	
A_2	0,50	1,00	2,00	1,00	0,29	
A_3	0,25	0,50	1,00	0,50	0,14	
Σ	1,75	3,50	7,00	3,50	1,00	
Економічні причини						
	$\lambda_{\max} =$	3		ОС=	0	$\leq 0,1$
	Исф=	0		оцінка узгоджена		
відсутність загрози втрати заробленої плати	A_1	A_2	A_3			
A_1	1,00	3,00	5,00	2,47	0,64	
A_2	0,33	1,00	3,00	1,00	0,26	
A_3	0,20	0,33	1,00	0,41	0,10	
Σ	1,53	4,33	9,00	3,87	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,039		ОС=	0,033	$\leq 0,1$
	Исф=	0,019		оцінка узгоджена		
відсутність економічних страхів	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A_2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A_3	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
Σ	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	

	$\lambda_{\max} =$	3		ОС=	0	$\leq 0,1$
	Исф=	0		оцінка узгоджена		
матеріальні вигоди	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	W _i	
A ₁	1,00	4,00	6,00	2,88	0,68	
A ₂	0,25	1,00	4,00	1,00	0,24	
A ₃	0,17	0,25	1,00	0,35	0,08	
Σ	1,42	5,25	11,00	4,23	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,108		ОС=	0,093	$\leq 0,1$
	Исф=	0,054		оцінка узгоджена		
Професійні причини						
розуміння цілей і стратегії	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	W _i	
A ₁	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A ₂	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
A ₃	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
Σ	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,000		ОС=	0,000	$\leq 0,1$
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	3,00	5,00	2,47	0,64	
A ₂	0,33	1,00	3,00	1,00	0,26	
A ₃	0,20	0,33	1,00	0,41	0,10	
Σ	1,53	4,33	9,00	3,87	1,00	
	λ _{max} =	3,039		OC=	0,033	≤ 0,1
	Исф=	0,019		оцінка узгоджена		
високий рівень професійного розвитку персоналу	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	3,00	6,00	2,62	0,67	
A ₂	0,33	1,00	2,00	0,87	0,22	
A ₃	0,17	0,50	1,00	0,44	0,11	
Σ	1,50	4,50	9,00	3,93	1,00	
	λ _{max} =	3,000		OC=	0,000	≤ 0,1
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		

Соціально-психологічні причини						
наявність програми мотивації персоналу	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	1,00	3,00	1,44	0,44	
A ₂	1,00	1,00	2,00	1,26	0,39	
A ₃	0,33	0,50	1,00	0,55	0,17	
Σ	2,33	2,50	6,00	3,25	1,00	
	λ _{max} =	3,018		OC=	0,016	≤ 0,1
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		
позитивні міжособистісні стосунки	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	2,00	5,00	2,15	0,58	
A ₂	0,50	1,00	3,00	1,14	0,31	
A ₃	0,20	0,33	1,00	0,41	0,11	
Σ	1,70	3,33	9,00	3,70	1,00	
	λ _{max} =	3,004		OC=	0,003	≤ 0,1
	Исф=	0,002		оцінка узгоджена		

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

групова згуртованість	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	3,00	6,00	2,62	0,65	
A_2	0,33	1,00	3,00	1,00	0,25	
A_3	0,17	0,33	1,00	0,38	0,10	
Σ	1,50	4,33	10,00	4,00	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018		ОС=	0,016	$\leq 0,1$
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		
Ресурсні причини						
наявність часу на впровадження змін	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	1,00	3,00	1,44	0,44	
A_2	1,00	1,00	2,00	1,26	0,39	
A_3	0,33	0,50	1,00	0,55	0,17	
Σ	2,33	2,50	6,00	3,25	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018		ОС=	0,016	$\leq 0,1$
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

наявність коштів на впровадження змін	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	3,00	5,00	2,47	0,64	
A_2	0,33	1,00	3,00	1,00	0,26	
A_3	0,20	0,33	1,00	0,41	0,10	
Σ	1,53	4,33	9,00	3,87	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,038511091		ОС=	0,03319922	$\leq 0,1$
	Исф=	0,019255545		оцінка узгоджена		
необхідність залучення персоналу	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	2,00	5,00	2,15	0,58	
A_2	0,50	1,00	3,00	1,14	0,31	
A_3	0,20	0,33	1,00	0,41	0,11	
Σ	1,70	3,33	9,00	3,70	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,004		ОС=	0,003	$\leq 0,1$
	Исф=	0,002		оцінка узгоджена		

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

Управлінські причини	авторитет керівника у колег (УП ₁)	високий рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	наявність досвіду управління змінами (УП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
авторитет керівника у колег (УП ₁)	1,00	0,33	2,00	0,87	0,24	
високий рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	3,00	1,00	4,00	2,29	0,63	
наявність досвіду управління змінами (УП ₃)	0,50	0,25	1,00	0,50	0,14	
Σ	4,50	1,58	7,00	3,66	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018		ОС=	0,016	\leq 0,1
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		
Економічні	відсутність загрози втрати заробленої плати (ЕП ₁)	відсутність економічних страхів (ЕП ₂)	матеріальні вигоди (ЕП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
відсутність загрози втрати заробленої плати (ЕП ₁)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
відсутність економічних страхів (ЕП ₂)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
матеріальні вигоди (ЕП ₃)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
Σ	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	

	$\lambda_{\max} =$	3,000		OC=	0,000	$\leq 0,1$
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		
Професійні	розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)	позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	Ср.гео метр.	Wi	
	розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)	1,00	3,00	1,00	1,44	0,43
	позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	0,33	1,00	0,33	0,48	0,14
	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	1,00	3,00	1,00	1,44	0,43
	Σ	2,33	7,00	2,33	3,37	1,00
	$\lambda_{\max} =$	3,000		OC=	0,000	$\leq 0,1$
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		
Соціально-психологічні	наявність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	позитивні міжособистісні стосунки (СПП ₂)	групова згуртованість (СПП ₃)	Ср.гео метр.	Wi	
	наявність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	1,00	3,00	2,00	1,82	0,54
	позитивні міжособистісні стосунки (СПП ₂)	0,33	1,00	0,50	0,55	0,16
	групова згуртованість (СПП ₃)	0,50	2,00	1,00	1,00	0,30
	Σ	1,83	6,00	3,50	3,37	1,00

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

	$\lambda_{\max} =$	3,011		ОС=	0,009	\leq 0,1
	Исф=	0,005		оцінка узгоджена		
Ресурсні	наявність часу на впровадження змін (РП ₁)	наявність коштів на впровадження змін (РП ₂)	необхідність залучення персоналу (РП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
наявність часу на впровадження змін (РП ₁)	1,00	1,00	3,00	1,44	0,43	
наявність коштів на впровадження змін (РП ₂)	1,00	1,00	3,00	1,44	0,43	
необхідність залучення персоналу (РП ₃)	0,33	0,33	1,00	0,48	0,14	
Σ	2,33	2,33	7,00	3,37	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,000		ОС=	0,000	\leq 0,1
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		

Втрати						
Управлінські причини						
загроза існуючому балансу влади	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,50	0,33	0,55	0,17	
A ₂	2,00	1,00	1,00	1,26	0,39	
A ₃	3,00	1,00	1,00	1,44	0,44	
Σ	6,00	2,50	2,33	3,25	1,00	

	$\lambda_{\max} =$	3,01829470 7		ОС=	0,0157713	$\leq 0,1$
	Исф=	0,00914735 4		оцінка узгоджена		
низький рівень підготовки керівників до змін	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр .	W_i	
A_1	1,00	0,50	0,3 3	0,55	0,17	
A_2	2,00	1,00	1,0 0	1,26	0,39	
A_3	3,00	1,00	1,0 0	1,44	0,44	
Σ	6,00	2,50	2,3 3	3,25	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,01829470 7		ОС=	0,0157713	$\leq 0,1$
	Исф=	0,00914735 4		оцінка узгоджена		
відсутність досвіду управління змінами	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр .	W_i	
A_1	1,00	0,50	0,2 0	0,46	0,13	
A_2	2,00	1,00	0,5 0	1,00	0,28	
A_3	5,00	2,00	1,0 0	2,15	0,60	
Σ	8,00	3,50	1,7 0	3,62	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,00553511 2		ОС=	0,0047716 5	$\leq 0,1$
Економічні	Исф=	0,00276755 6		оцінка узгоджена		
загроза втрати заробленої плати	A_1	A_2	A_3			
A_1	1,00	0,33	0,5 0	0,55	0,15	
A_2	3,00	1,00	4,0 0	2,29	0,63	
A_3	2,00	0,25	1,0 0	0,79	0,22	
Σ	6,00	1,58	5,5 0	3,63	1,00	

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

	$\lambda_{\max} =$	3,108		ОС=	0,093	$\leq 0,1$
	Исф=	0,054		оцінка узгоджена		
економічні страхи	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	0,50	0,33	0,55	0,17	
A_2	2,00	1,00	1,00	1,26	0,39	
A_3	3,00	1,00	1,00	1,44	0,44	
Σ	6,00	2,50	2,33	3,25	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018294707		ОС=	0,0157713	$\leq 0,1$
	Исф=	0,009147354		оцінка узгоджена		
матеріальні втрати	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	0,33	0,17	0,38	0,10	
A_2	3,00	1,00	0,33	1,00	0,25	
A_3	6,00	3,00	1,00	2,62	0,65	
Σ	10,00	4,33	1,50	4,00	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018		ОС=	0,016	$\leq 0,1$
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		

Професійні причини						
неправильне розуміння цілей і стратегії	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,50	0,20	0,46	0,12	
A ₂	2,00	1,00	0,33	0,87	0,23	
A ₃	5,00	3,00	1,00	2,47	0,65	
Σ	8,00	4,50	1,53	3,80	1,00	
	λ _{max} =	3,004		OC=	0,003	≤ 0,1
	Исф=	0,002		оцінка узгоджена		
негативна оцінка наслідків здійснення стратегії	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,33	0,20	0,41	0,10	
A ₂	3,00	1,00	0,33	1,00	0,26	
A ₃	5,00	3,00	1,00	2,47	0,64	
Σ	9,00	4,33	1,53	3,87	1,00	
	λ _{max} =	3,039		OC=	0,033	≤ 0,1
	Исф=	0,019		оцінка узгоджена		
низький рівень професійного розвитку персоналу	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,50	0,20	0,46	0,13	
A ₂	2,00	1,00	0,50	1,00	0,28	
A ₃	5,00	2,00	1,00	2,15	0,60	
Σ	8,00	3,50	1,70	3,62	1,00	

	$\lambda_{\max} =$	3,006		OC=	0,005	$\leq 0,1$
	Исф=	0,003		оцінка узгоджена		
Соціально-психологічні причини						
відсутність програми мотивації персоналу	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,33	1,00	0,69	0,19	
A ₂	3,00	1,00	5,00	2,47	0,66	
A ₃	1,00	0,20	1,00	0,58	0,16	
Σ	5,00	1,53	7,00	3,74	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,029		OC=	0,025	$\leq 0,1$
	Исф=	0,015		оцінка узгоджена		
негативні міжособистісні стосунки						
негативні міжособистісні стосунки	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,25	3,00	0,91	0,22	
A ₂	4,00	1,00	6,00	2,88	0,69	
A ₃	0,33	0,17	1,00	0,38	0,09	
Σ	5,33	1,42	10,00	4,17	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,054		OC=	0,046	$\leq 0,1$
	Исф=	0,027		оцінка узгоджена		

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

інерція робочих груп	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,33	2,00	0,87	0,23	
A ₂	3,00	1,00	5,00	2,47	0,65	
A ₃	0,50	0,20	1,00	0,46	0,12	
Σ	4,50	1,53	8,00	3,80	1,00	
	λ _{мах} =	3,004		ОС=	0,003	≤ 0,1
	Исф=	0,002		оцінка узгоджена		
Ресурсні причини						
відсутність часу на впровадження змін	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,50	0,25	0,50	0,14	
A ₂	2,00	1,00	0,50	1,00	0,29	
A ₃	4,00	2,00	1,00	2,00	0,57	
Σ	7,00	3,50	1,75	3,50	1,00	
	λ _{мах} =	3,000		ОС=	0,000	≤ 0,1
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		
відсутність коштів на впровадження змін	A ₁	A ₂	A ₃	Ср.геометр.	Wi	
A ₁	1,00	0,33	0,25	0,44	0,12	
A ₂	3,00	1,00	2,00	1,82	0,52	
A ₃	4,00	0,50	1,00	1,26	0,36	
Σ	8,00	1,83	3,25	3,51	1,00	

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

	$\lambda_{\max} =$	3,10784733 4		ОС=	0,0929718 4	$\leq 0,1$
	Исф=	0,05392366 7		оцінка узгоджена		
необов'язковість залучення персоналу	A_1	A_2	A_3	Ср.геометр.	W_i	
A_1	1,00	0,33	0,25	0,44	0,12	
A_2	3,00	1,00	2,00	1,82	0,52	
A_3	4,00	0,50	1,00	1,26	0,36	
Σ	8,00	1,83	3,25	3,51	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,108		ОС=	0,093	$\leq 0,1$
	Исф=	0,054		оцінка узгоджена		
Управлінські	загроза існуючому балансу влади (УП ₁)	низький рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	відсутність досвіду управління змінами (УП ₃)	Ср.геометр.	W_i	
загроза існуючому балансу влади (УП ₁)	1,00	0,33	0,50	0,55	0,16	
низький рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	3,00	1,00	2,00	1,82	0,54	
відсутність досвіду управління змінами (УП ₃)	2,00	0,50	1,00	1,00	0,30	
Σ	6,00	1,83	3,50	3,37	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,009		ОС=	0,008	$\leq 0,1$
	Исф=	0,005		оцінка узгоджена		

Економічні	загроза втрати заробленої плати (ЕП ₁)	економічні страхи (ЕП ₂)	матеріальні втрати (ЕП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
загроза втрати заробленої плати (ЕП ₁)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
економічні страхи (ЕП ₂)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
матеріальні втрати (ЕП ₃)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	
Σ	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	
	λ _{max} =	3,000		ОС=	0,000	≤ 0,1
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		
Професійні	неправильне розуміння цілей стратегії (ПП ₁)	негативна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	низький рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
неправильне розуміння цілей стратегії (ПП ₁)	1,00	3,00	1,00	1,44	0,43	
негативна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	0,33	1,00	0,33	0,48	0,14	
низький рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	1,00	3,00	1,00	1,44	0,43	
Σ	2,33	7,00	2,33	3,37	1,00	

Закінчення додатку К

Закінчення табл. К.2

	$\lambda_{\max} =$	3,000		ОС=	0,00 0	$\leq 0,1$
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		
Соціально-психологічні	відсутність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	негативні міжособистісні і стосунки (СПП ₂)	інерція робочих груп (СПП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
відсутність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	1,00	3,00	1,00	1,44	0,44	
негативні міжособистісні і стосунки (СПП ₂)	0,33	1,00	0,50	0,55	0,17	
інерція робочих груп (СПП ₃)	1,00	2,00	1,00	1,26	0,39	
Σ	2,33	6,00	2,50	3,25	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,018		ОС=	0,01 6	$\leq 0,1$
	Исф=	0,009		оцінка узгоджена		

Ресурсні	відсутність часу на впровадження змін (РП ₁)	відсутність коштів на впровадження змін (РП ₂)	необов'язковість залучення персоналу (РП ₃)	Ср.геометр.	Wi	
відсутність часу на впровадження змін (РП ₁)	1,00	1,00	2,00	1,26	0,40	
відсутність коштів на впровадження змін (РП ₂)	1,00	1,00	2,00	1,26	0,40	
необов'язковість залучення персоналу (РП ₃)	0,50	0,50	1,00	0,63	0,20	
Σ	2,50	2,50	5,00	3,15	1,00	
	$\lambda_{\max} =$	3,000		ОС=	0,000	$\leq 0,1$
	Исф=	0,000		оцінка узгоджена		

Система початкових показників щодо оцінки соціального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Рівень організаційної культури		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень соціальної захищеності персоналу		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень кадрової безпеки		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень згуртованості трудового колективу		Визначається за допомогою експертного оцінювання
<i>Рівень соціальної забезпеченості працівників</i>	<i>Сп / ФОП</i>	де Сп – розмір соціальних пільг, які надаються працівникам, тис. грн.; ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.
<i>Частка витрат на соціальне забезпечення працівників у загальних витратах на персонал</i>	<i>Всз / Вп</i>	де Всз – витрати на соціальне забезпечення працівників, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	СЗ / Вп	СЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. Грн.
Співвідношення кількості об'єктів соціальної культури підприємства до їх кількості на підприємствах-конкурентах	ОСКП _п / ОСКП _к	ОСКП _п – кількість об'єктів соціальної культури на підприємстві, од.; ОСКП _к – кількість об'єктів соціальної культури на підприємствах-конкурентах, що функціонують в період часу, який аналізується, од.
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_d = \frac{T_f}{T_n}$	де Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Частка НМА на одного працівника	НМА / Чср	НМА – обсяг нематеріальних активів, тис. грн.; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб;

1	2	3
Обсяг прибутку на одного працівника	П / Чср	П – прибуток підприємства, грн.; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Рівень лояльності персоналу		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень згуртованості трудового колективу		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Частка зареєстрованих конфліктів	Кзк / Кк	Кзк – кількість зареєстрованих конфліктів; Кк – кількість конфліктів
Коефіцієнт дисципліни	Кп / Чср	Кп – кількість порушень дисципліни; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.
Надійність роботи персоналу	ПЧ / Чср	ПЧ – період часу, за який мала місце безвідмовна робота персоналу, дн.; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	Звіб / З	де Звіб – витрати на внутрішню інформаційну базу (локальні мережі, бази даних, програмне забезпечення, література й періодичні видання), грн; З – загальні витрати, грн.
Коефіцієнт витрат на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства	Зім / З	де Зім – витрати на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства (маркетингові комунікації, фірмовий стиль підприємства, корпоративні заходи тощо); З – загальні витрати, грн.
Індекс цінностей та норм внутрішнього середовища		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень користування об'єктами соціальної інфраструктури		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень громадської відповідальності		Визначається за допомогою експертного оцінювання

Система початкових показників щодо оцінки інтелектуального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Вартість інтелектуального капіталу	$V_{ip} + V_{iv}$	V_{ip} – вартість інтелектуального потенціалу, тис. грн; V_{iv} – вартість інтелектуальної власності, тис. грн.
Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства	HA/A	HA – залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн; A – підсумок балансу, тис. грн.
Частка основних засобів у загальному обсязі активів підприємства	OZ/A	OZ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.; A – підсумок балансу, тис. грн.
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Vo_{p}/OB	Vo_{p} – витрати на оплату праці, тис. грн.; OB – операційні витрати, тис. грн.
Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Vp/OB	Vp – преміальні виплати, тис. грн.; OB – операційні витрати, тис. грн.
Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства	Vn/V	Vn – витрати на навчання персоналу, тис. грн.; V – сукупні витрати, тис. грн.
Коефіцієнт розвитку персоналу	$Vrp / Чп$	Vrp – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу., $Чп$ – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації
Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	$Чп/Чср$	$Чп$ – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Частка працівників, що займаються самонавчанням	$Чпс / Чср$	де $Чпс$ – чисельність працівників, що займаються самонавчанням, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.
Рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців	$Чво / Чусс$	$Чво$ – чисельність працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців, осіб; $Чусс$ – чисельність управлінців, спеціалістів і службовців, осіб
Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	Vrk/V	Vrk – витрати на роботу з клієнтами, тис. грн.; V – сукупні витрати, тис. грн.
Коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу	$Чіін / Чср$	$Чіін$ – чисельність працівників, які ініціюють інноваційні процеси на підприємстві, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

1	2	3
Рівень компетентності персоналу	Оф/Омах	Оф– фактична оцінка компетенцій персоналу, балів; Омах – максимальна оцінка компетенції, балів.
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Пн / Чср	де Пн – кількість працівників, зайнятих в НДДКР, осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб
Коефіцієнт інформатизації документообігу	Qев/ Q	Qев – кількість документів в електронному вигляді, од.; Q – загальна кількість документів, од
Частка створених об'єктів інтелектуальної власності у загальній кількості об'єктів інтелектуальної власності, що мають на підприємстві	Кз/К	Кз – кількість створених об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві, од; К – загальна кількість створених об'єктів інтелектуальної власності, од.
Коефіцієнт використання об'єктів інтелектуальної власності	Кпатв / Кпат	Кпатв – кількість патентів, що використовуються підприємством або ліцензуються; Кпат – загальний обсяг патентного портфеля підприємства
Якість програмного забезпечення		Визначається за допомогою експертного оцінювання
Наявність ПК і програмного забезпечення у відділі по роботі з клієнтами		Визначається за допомогою експертного оцінювання

Система початкових показників щодо оцінки людського капіталу підприємства

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
<i>Коефіцієнт приросту персоналу</i>	$\frac{Ч_{ср_зв} - Ч_{ср_п}}{Ч_{ср_п}}$	Ч _{ср_зв} – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; Ч _{ср_п} – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Ч _ф /Ч _н	Ч _ф – фактична чисельність персоналу, осіб. Ч _н – нормативна чисельність персоналу, осіб.
Додаткова потреба в кадрах	$(V_B / ВБп) - Ч_{ср}$	V _в – обсяг виробництва, грн., ВБп – виробіток на одного працівника, грн.; Ч _{ср} – середньооблікова чисельність працівників, осіб.
<i>Частка витрат на планування і маркетинг персоналу в загальних витратах на персонал</i>	$\frac{В_{мп}}{В_{п}}$	де В _{мп} – витрати на планування і маркетинг персоналу, тис. грн.; В _п – загальні витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт адміністративного навантаження	Ч _{ауіп} / Ч _{вр}	Ч _{ауіп} – чисельність адміністративно-управлінського та інженерного персоналу, осіб; Ч _{вр} – чисельність виробничих робітників, осіб.
<i>Частка витрат на адаптацію у загальних витратах на персонал</i>	$\frac{В_{ад}}{В_{п}}$	де В _{ад} – витрати на адаптацію персоналу, тис. грн.; В _п – загальні витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт плинності персоналу	Ч _{виб} / Ч _{ср}	де Ч _{виб} – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб.
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	$\frac{(Ч_{в.з} + Ч_{сг} + Ч_{в.п})}{Ч_{ср}}$	Ч _{в.з} , Ч _{ст.} , Ч _{в.п} – чисельність всіх звільнених, незміної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період, осіб; Ч _{ср} – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Продуктивність праці	V / Ч _р	де V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; Ч _р – чисельність робітників, осіб
Трудомісткість праці	T/K	T – кількість робочого часу, що витрачається на випуск продукції; K – обсяг даного виду продукції за певний час

1	2	3
Коефіцієнт стабільності персоналу	$Ч_1/Ч_{ср}$	$Ч_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період), осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Частка працівників, що мають вищу освіту	$Ч_в / Ч_{ср}$	де $Ч_в$ – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	$\frac{\sum_{i=1}^n TP_i \cdot Ч_i}{\sum_{i=1}^n Ч_i}$	де TP_i – тарифний розряд і-х працівників; $Ч_i$ – чисельність і-х працівників відповідного тарифного розряду, осіб.
Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	$R_{вр} / R_{рр}$	$R_{вр}$, $R_{рр}$ – розряд виконуваних робіт і розряд персоналу.
Питома вага атестованих працівників	$Ч_а/Ч_{ср}$	$Ч_а$ – чисельність атестованих працівників, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Питома вага заробітної плати у собівартості продукції	$Фзп / Сп$	$Фзп$ – фонд заробітної плати, тис. грн.; $Сп$ – собівартість продукції, тис. грн.
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	$СЗ/п_{зв} / СЗ/п_{пл}$	де $СЗ/п_{зв}$ – середня заробітна плата у звітному році, грн.; $СЗ/п_{пл}$ – середня заробітна плата у попередньому році, грн.
Зарплатоємкість	$Фзп/ЧД$	$Фзп$ – фонд заробітної плати, тис. грн.; $ЧД$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	$Зф/Зр$	$Зф$ – фактична середня зарплата працівника, грн.; $Зр$ – середньоринкова або середня зарплата по галузі, грн.
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	$Тфоп / Тчп$	де $Тфоп$ – темп зростання фонду оплати праці; $Тчп$ – темп зростання чистого прибутку
Частка додаткової зарплати в основній	$Зд/Зосн$	де $Зд.$ – зарплата додаткова, грн.; $Зосн.$ – зарплата основна, грн.
Рентабельність витрат на персонал	$П/ВП$	$П$ – прибуток підприємства, тис. грн.; $ВП$ – витрати на персонал, тис.грн.
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	$Впн / Вп$	$Впн$ – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн.; $Вп$ – витрати на персонал, тис.грн.

Продовження додатку Л

Продовження табл. Л.2

1	2	3
Вартість фахівця, що пройшов оцінку	Воп / Чпо	Воп – витрати на оцінку персоналу, грн.; Чпн – кількість працівників, що пройшли оцінку, осіб
<i>Частка витрат на атестацію у загальних витратах на персонал</i>	<i>Ват / Вп</i>	де Ват – витрати на атестацію, тис. грн., Вп – витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства	Вжкг / ЧП	Вжкг – витрати підприємства на житлово-комунальне господарство, тис. грн.; ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.
<i>Частка витрат на забезпечення працівників житлом у загальних витратах на персонал</i>	<i>Взж / Вп</i>	де Взж – витрати на забезпечення працівників житлом, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал
<i>Частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал</i>	<i>Воп / Вп</i>	де Воп – витрати на охорону праці, тис. грн., Вп – витрати на персонал, тис. грн.
Частка витрат на НДДКР в загальних витратах	$Z_{\text{НДДКР}} / Z_{\text{В}}$	$Z_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР, грн.; $Z_{\text{В}}$ – загальні витрати, грн.
Наукоозброєність праці	$Z_{\text{НДДКР}} / \text{Чср}$	де $Z_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ *монографії:*

1. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. – Харків: Смуґаста типографія, 2019. – 321 с.

2. Vlasenko T. Generalization of approaches and models for enterprise change management / T. Vlasenko // Innovative tools for socio-economic systems' development. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. Monograph 25. / edited by Oleksandra Mandych Aleksander Ostenda. – Katowicach: Katowice School of Technology. – 2019. – С. 103-109. *(авторський внесок полягає в узагальненні підходів до управління стратегічними змінами).*

3. Власенко Т. А. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 43-52, 187-206. *(авторський внесок полягає в розробці структури системного базису синтезованого капіталу).*

4. Власенко Т. А. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. – С. 111-116. *(авторський внесок полягає у визначенні та оцінці розвитку регіону як основи сталого соціально-економічного розвитку суспільства).*

статті у наукових фахових виданнях

5. Власенко Т. А. Визначення сценаріїв формування синтезованого капіталу під впливом чинників зовнішнього середовища /Т. А. Власенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 10. Частина 2. – С. 126–129.

6. Власенко Т. А. Theoretical and methodological aspects of defining the intellectual capital /Т. А. Власенко, Ю. В. Василенко // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 292–297. *(авторський внесок полягає в уточненні сутності елементів інтелектуального капіталу).*

7. Власенко Т. А. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / /Т. А. Власенко, Ю. В. Матюшенко // Економіка розвитку. – 2017. – № 3 (83). – С. 91–99. *(авторський внесок полягає у виокремленні складових механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін).*

8. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь, О. О. Красноручський, Т. А. Власенко // Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький. – 2018. – Випуск № 38. – С. 53–63. *(авторський внесок полягає у визначенні сутності стратегічних змін на підприємстві).*

9. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві /Т. А. Власенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019 р. Випуск 25. – С. 49–53. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/12.pdf

10. Власенко Т. А. Обґрунтування сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, С. В. Степаненко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 240–247. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах).*

11. Власенко Т. А. Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування /Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 239–247.

12. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 258–267.

13. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки.-2019. – № 2. – С. 48–54.

14. Власенко Т. А. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування України / Т. А. Власенко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Випуск 45. – С. 43–50.

15. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін / Т. А. Власенко // Проблеми економіки. – 2019. – №3. – С. 84–90.

16. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін / Т. А. Власенко // БізнесІнформ. – 2019. – Випуск 9. – С. 339–344.

17. Vlasenko T. Methodical approach to determine the personnel resistance impact on the strategic change potential at enterprise / Ye. Hryn, T. Vlasenko // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2019. – №9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/9/5222>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-9-5222>. *(авторський внесок полягає в узагальненні результатів визначення впливу рівня опору персоналу змінам на інтегральний показник стратегічного потенціалу змін підприємства із зазначенням виду функції та коефіцієнту детермінації).*

18. Власенко Т. А. Методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2019. – №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/10/5279>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5279>

19. Власенко Т. А. Обґрунтування основних тенденцій сільськогосподарського ринку України / Т. А. Власенко // *Агросвіт*. – 2019. – № 19. – С. 52–59.

20. Власенко Т. А. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, Є. Л. Гринь // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. – № 20. – С. 17–23. *(авторський внесок полягає в узагальненні теорій джерел змін на підприємстві)*.

21. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. – 2019. – № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7350>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.73.

22. Власенко Т. А. Обґрунтування причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2019. – № 2-3. – С. 26–34.

23. Власенко Т. А. Теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін / Т. А. Власенко // *Український журнал прикладної економіки*. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 56–64.

24. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. – 2019. – № 3. – С. 24–30.

25. Власенко Т. А. Розробка організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами / Т. А. Власенко // *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. – 2019. – Вип. 202. – С. 89–98.

26. Власенко Т. А. Формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. – 2019. – Вип. 206. – С. 65–74.

***у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях,
які включені до міжнародних наукометричних баз:***

27. Vlasenko T. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability / T. Vlasenko, A. Hatsko, T. Larina, Y. Hryn, D. Streimikiene, T. Balezentis // *Sustainability*. – 2019. – 11. – 6310. <https://doi.org/10.3390/su11226310> (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в проведенні формального аналізу за моделлю)*.

28. Vlasenko T. A. Systematic basis formation for synthesized capital / T. A. Vlasenko, N. L. Gavkalova // *Актуальні проблеми економіки*. – 2016. – №4 (178). – С. 8–16 (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в розробці структури синтезованого капіталу)*.

29. Власенко Т. А. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації / Т. А. Власенко // *European Journal of Economics and Management*. Науковий економічний журнал (Чехія). 2019. – №3. – С. 85–89. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/14.pdf

30. Власенко Т. А. Методичний підхід до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегічних змін / Т. А. Власенко // *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*– 2019. – № 8(48). – С. 6-10.

31. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in ukraine: trends and prospects / T. Vlasenko // *Znanstvena misel journal* 2019. – №34. – Р. 16-22.

32. Власенко Т. А. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі / Т. А. Власенко // *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 2019 Sept. – VII(34), I.: 205. – Р. 33–37.

33. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство / Т. А. Власенко // *Slovak international scientific journal*, (2019). – № 33. – С. 10-15.

в інших виданнях:

34. Власенко Т. А. Розробка методичного підходу до формування портфелю проектів підприємства /Т. А. Власенко, М. В. Грузд // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2018 р.)*. – Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця. – С. 23–24.

35. Власенко Т. А. Концептуальні засади стратегічних змін на промисловому підприємстві /Т. А. Власенко // *«Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»*: Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 квітня 2019 р.). – Полтава: ТОВ «Сімон». – С. 39-42.

36. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади стратегічних змін в діяльності підприємства /Т. А. Власенко // *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5 квітня 2019 р.)*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. – С. 53-55.

37. Власенко Т. А. Стратегічні зміни для підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко // *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції (11-12 квітня 2019 року)*, м. Харків. – С. 25-29.

38. Власенко Т. А. Обґрунтування необхідності стратегічних змін фінансового сектору в Україні /Т. А. Власенко // *Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (22-23 листопада 2018 р.)*. Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. – С. 83-84.

39. Власенко Т. А. Науково-теоретична сутність стратегічних змін підприємства / Д. О. Красноруцький Т. А. Власенко // *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали міжнародної науково-практичної*

конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту) (8-9 листопада 2018 року). М. Харків. – С. 31-33. *(авторський внесок полягає в уточненні специфічних властивостей стратегічних змін на підприємстві)*.

40. Власенко Т. А. Визначення предметної області стратегічних змін на підприємстві /Т. А. Власенко // Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: Материалы VI Международной научно-практической конференции (Минск, 6–7 июня 2019 года). – Минск: БГАТУ. – С. 201-226.

41. Власенко Т. А. Узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «потенціал підприємства» /Т. А. Власенко // Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 31 серпня 2019 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2019. – С. 39-42.

42. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування структури стратегічного потенціалу підприємства /Т. А. Власенко // Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика: збірник тез доповідей (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.). – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – С. 22-24.

43. Власенко Т. А. Архітектоніка моделі визначення впливу чинників на регуляторну політику держави / Т. В. Власенко, І. В. Колупаєва // Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство : матеріали міжнародної наукової конференції (16 грудня 2016 року). – м. Лісабон, Португалія, 2016. – С. 35-38. *(авторський внесок полягає в представленні структури зовнішнього середовища)*.

44. Власенко Т. А. Определение факторов влияния внешней среды на формирование синтезированного капитала / Т. А. Власенко // Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель: материалы конференции: в 4 ч. Ч. 2 (17 июня 2015 г., г. Гомель). – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – С. 52–55.