

УДК 332.02

В. В. Ткачук,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет, м. Кам'янець-Подільський

## КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

V. V. Tkachuk

---

Розвиток аграрного сектора економіки вимагає чіткої стратегічної мети, якій буде підпорядковано весь процес здійснення послідовних операцій, і лише поетапне та точне їх виконання дасть можливість досягти запланованого результату.

Development of the agricultural sector requires a clear strategic goal, which is subordinated to the whole process of implementation of the sequential operations and only gradually and their exact implementation to achieve the intended result.

---

*Ключові слова: зміни, стратегія розвитку, концепція розвитку, управлінський потенціал.*

*Key words: change, strategy development, concept development, management capacity.*

### ВСТУП

Формування потенційних можливостей господарюючих структур не є самоціллю, а системно-комплексним фактором забезпечення динамічного розвитку підприємства. Це два взаємодіючих процеси, які в своїй єдності і збалансованості забезпечують реалізацію цільової спрямованості системи управління потенціалом підприємства.

Концепція як генеральний напрям розвитку організаційних систем є первинним і основним фактором розвитку підсистем основної, визначеної цільової спрямованості. Таким чином, концепція розвитку організаційних систем, з методологічної точки зору, є базовою основою формування адаптивно-розвиваючої системи.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема розвитку аграрного сектора економіки, формування стратегій, тактики здійснення цих операцій є досить актуальною в період реорганізації, розвитку, становлення всеосяжних інноваційних технологій та механізмів діяльності. Дана тема досліджувалася багатьма вченими-економістами, зокрема В.П. Галушком, І.М. Герасименком, О.Д. Гудзинським, А.Д. Дібровою, Й.С. Завадським, М.Й. Маліком, М.М. Мартиненком, М.П. Сободем, І.М. Цимбалюком та іншими, але зважаючи на розвиток економіки вона потребує додаткового аналізу.

Багато авторів приділяють увагу інноваційному підходу як функціональній системі управління і розглядають його як один з різновидів

Таблиця 1. Управління змінами

Етапи управління змінами	Технологія управління змінами
1. Створити «стартовий майданчик»	Провести моніторинг ситуації Сформувати управлінську команду на підтримку змін Виявити та залучити висококваліфікованих фахівців Вибрати оптимальний метод змін Залучити експертів-консультантів
2. Планування процесу змін	Планування методики здійснення та впровадження змін Використовувати поетапну та модульну систему Змодельовати ситуацію та методику прийняття стратегічних рішень наприкінці кожного етапу здійснення змін
3. Запобігти конфлікту стратегії із поточними процесами	Чітко розділити завдання та відповідальність Створити ефективну фінансову підтримку для впровадження змін Провести структурування робіт, цілей та підцілей Мотивувати персонал за успішну стратегічну діяльність
4. Планування впровадження	Навчити окремих співробітників прийняттю стратегічного рішення та впровадженню їх на початку кожного модуля Пов'язати важливість змін з вмінням та талантом керівника і його команди
5. Керувати поточними виробничими процесами	Паралельно здійснювати моніторинг та корегування плану при необхідності. Контролювати процес планування та забезпечити його оцінку, аналіз, схвалення Забезпечити впровадження якомога швидше
6. Запропонувати нову стратегію	Використовувати основний план розвитку стратегії для управління нею Після впровадження стратегії формувати сприятливу атмосферу для реалізації. Нарощувати управлінський потенціал, вміння та досвід
7. Здійснювати стратегічне регулювання	Забезпечити подвійну систему управління (оперативну та стратегічну) Здійснити стратегічний контроль Заохочувати успішну стратегічну діяльність Вести стратегічний бюджет (конкурентоспроможність, географічне розширення, диверсифікацію) поряд з виробничим (збільшення потужностей зменшення витрат) Установити подвійну структуру, зменшення витрат (виробнича сфера – виробництво, розподіл маркетинг-та стратегічної зони господарювання)

Складено автором дослідження з використанням Ансоффа І. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 415 с.

функціонального управління, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є узагальнення і доповнення теоретично-методологічних положень та розробка методичних підходів до формування концепцій розвитку аграрного підприємства в контексті стратегічних змін, на базі інноваційної політики та розробки рекомендацій для їх впровадження в практику господарювання.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для детального аналізу концепцій розвитку підприємства слід розглянути такі фактори:

- базовий потенціал підприємства;
- кон'юнктура ринку, на якому діє підприємство;
- стан та динаміка розвитку підприємства і його головних конкурентів;
- рівень розвитку інфраструктури регіону, в якому діє підприємство;
- управлінський потенціал підприємства і команди, яка його здійснює;
- головна стратегія підприємства і його тактика виконання;

— конкурентоспроможність галузі, в якій діє підприємство;

— інвестиційна привабливість та фінансовий стан господарюючого суб'єкта;

— досвід та вміння працювати в умовах змін;

— загрози, які можуть виникнути в процесі впровадження інноваційних механізмів та ін.

Дані фактори є основною умовою соціально-економічного розвитку підприємства і потребують в свою чергу формування системи управління змінами, спрямованими на розв'язання двох взаємопов'язаних задач:

— готовність та вміння управлінського складу до втілення змін;

— подолання опору змінам серед суб'єктів діяльності.

Для розв'язання першої задачі потрібно розглянути причини:

— небажання та неготовність керівників здійснювати зміни;

— відсутність навиків та майстерності управлінської діяльності;

— низький рівень адаптивності управлінської команди.

Для розв'язання другої задачі також потрібно вирішити ряд питань:

— відсутність відчуття потреб на зміни, яке спричинене несформованою управлінсь-

кою майстерністю та управлінським талантом;

- надання переваги минулому досвіду;
- переваги поточній діяльності та невміння формувати стратегію підприємства в цілому;
- небажання проводити зміни, спричинене невмінням працювати в умовах змін;
- відсутність стратегічного бачення та задоволеність наявним станом речей.

Результати наших досліджень підтверджують наявність певного опору стратегічним змінам. Сила його впливу неоднозначна і залежить, як свідчать наші дослідження, від рівня професіоналізму управлінської команди, організації, її вміння піти на ризик, передусім обґрунтований ризик, націленість однієї команди на один результат та незадоволення ситуацією яка склалась для підприємства на даний відрізок часу.

Проводячи дослідження щодо концепції розвитку підприємства в контексті стратегічних змін, ми прийшли до висновку, що найбільш придатною технологією управління змінам як складової системи розвитку підприємства є технологія Ансоффа [1].

Такий підхід створює умови для підвищення результативності управління якості діяльності підприємницьких структур, його реалізація потребує проведення певних змін у підсистемі організації та всієї управлінської системи, а саме: у цілях задач; структурах управління; управлінському профілі; організаційній культурі і організаційному кліматі; механізмах та стилях управління; системі відносин власного, владного та соціально трудового спрямування, розподілі функцій, прав і відповідальності в системі діяльності та ін.

Позиція щодо логічної послідовності розвитку підприємства в контексті стратегічних змін зводиться до наступного:

1) при формуванні результативної системи розвитку підприємства в контексті стратегічних змін:

- дотримуватись методологічного підходу від загального до конкретного часткового, що дозволить врахувати загально-системні вимоги, потреби підприємства як системи;
- зорієнтувати систему впровадження змін на досягнення загальної цілі підприємства;
- адаптувати систему управління на збалансовані основі до сформованого і визначеного на альтернативній основі портфелю стратегій;
- забезпечити конкурентоспроможність підприємства шляхом формування змін, які націлені на розвиток конкурентоспроможності;

2) обґрунтувати концепцію розвитку підприємства в контексті стратегічних змін, які мають бути покладені в основу:

- визначення цільової спрямованості підприємства та стратегії його змін;
- визначення цільової спрямованості самої системи управління змінами;
- визначення типу системи та структуру управління змінами;
- формування системи управління змінами, адекватній концепції розвитку підприємства;

3) обґрунтувати саму концепцію розвитку підприємства з урахуванням рівня економічного стану підприємства та показників результативності системи управління, що дозволить:

- виявити невикористані можливості при впровадженні інноваційних механізмів;
- виявити відхилення та слабкі сторони при впровадженні змін;
- оцінити можливості запровадження змін та їх вплив на організацію в цілому;
- визначити рівень конкурентних переваг які виникнуть при впровадженні змін (табл. 1).

## ВИСНОВОК

Названі підходи науковців і наше бачення, що покладені в основу запровадження системи розвитку підприємства в контексті стратегічних змін, спричинять потребу і об'єктивну необхідність реструктуризації та трансформації системи стратегічного управління підприємством. Трансформаційні процеси охоплюють такі важливі елементи, як: структуру управління, стилі керівництва, інформаційні комунікації, центри відповідальності, систему власних, владних і соціально трудових відносин.

Література:

1. Ансоффа И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 415 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 428 с.
3. Гудзинский О.Д. Державна політика інноваційного розвитку економіки / О.Д. Гудзинський // Інвестиції: практика та досвід — № 18. — 2010. — С. 98—102.
4. Контроль в системі стратегічного управління підприємствами (теоретико-методологічні аспекти): монографія [Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Аксентюк М.М., Пилепенко О.С.]. — К.: Аграр Медіа, 2011. — 325 с.  
*Стаття надійшла до редакції 11.04.2013 р.*