

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Нікітченко Тетяна Олександрівна



УДК 338.43:631.11

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)»

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Мелітополь – 2018

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Національному університеті біоресурсів і природокористування України Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник**

доктор економічних наук, професор  
**Гудзинський Олексій Дмитрович**,  
Національний університет біоресурсів  
природокористування України,  
професор кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Нестеренко Світлана Анатоліївна**,  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту

кандидат економічних наук, доцент  
**Пономарьова Марина Сергіївна**,  
Харківський національний аграрний університет  
ім. В. В. Докучаєва, доцент кафедри маркетингу,  
підприємництва і організації виробництва

Захист відбудеться «23» лютого 2018 року о 14:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 18.819.03 у Таврійському державному агротехнологічному університеті за адресою: 72310, м. Мелітополь, Запорізька обл., просп. Б. Хмельницького, 18, корп. 1, ауд. 1.111.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Таврійського державного агротехнологічного університету за адресою: 72310, м. Мелітополь, Запорізька обл., просп. Б. Хмельницького, 18.

Автореферат розіслано «22» січня 2018 року

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



С. В. Косторной

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних умовах розвитку: глобалізації та інтеграції, зростання конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, трансформаційних перетворень, комунікаційних зв'язків відбуваються процеси динамічно змінюваного характеру. Вони охоплюють усі напрями і складові діяльності підприємств як системних цілісностей інноваційно-креативного спрямування в їх органічній єдності з цільовими установками щодо розвитку екологічних, біологічних, соціальних, економічних та інших напрямів соціально-економічного середовища. Розвиток сільськогосподарських підприємств України відбувається в умовах зміни державних пріоритетів, впровадження новітніх та удосконалення існуючих технологій, розширення переліку продукції та послуг, зміни потреб і смаків споживачів, посилення конкурентної боротьби. Подібна висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від сільськогосподарських підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на нагальні виклики. Разом із тим, на практиці необхідні зміни у більшості підприємств проводяться не на системній основі, без орієнтації на розв'язання задач в органічній єдності екологічного, соціального, інтелектуального та економічного спрямування. Вони мають вибірковий характер і спрямовані на часткове покращення. Розв'язання існуючої проблеми можливе шляхом використання нового підходу до формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки через управління змінами як системною цілісністю.

Теоретичні, практичні та методичні аспекти розвитку та управління змінами на підприємстві знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних вчених: І. Адізеса, М. Альберта, І. Ансоффа, А. Артура, П. Друкера, М. Мескона, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: О. Д. Гудзинського, С. М. Судомир, О. В. Раєвської, О. М. Тридіда, С. А. Нестеренко, М. С. Пономарьової, О. І. Черняк, П. В. Захарченка, Т. С. Клебанової, Д. К. Воронкова, К. А. Пріб, А. А. Садекова та інших дослідників-економістів. Проте, у більшості наукових праць недостатньо вивченими залишились питання сутності категорії «управління змінами» як системної цілісності, відсутні методологічні підходи до формування такої системи.

Потреба формування та впровадження системи управління змінами, розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств і зумовили вибір теми, що покладено в основу визначення мети та задач дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано згідно з програмою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України: «Розробка теорії і методології формування системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0107U004874), в якому автором викладені теоретико-методологічні та практичні підходи формування

управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами в сільськогосподарських підприємствах, для забезпечення їх визначеного стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення зазначеної мети в дослідженні були поставлені такі основні задачі:

- узагальнити теоретичні положення науковців щодо розкриття сутності поняття «управління змінами» для поглиблення його змістовного розуміння та визначення особливостей управління системними змінами в стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств;

- запропонувати методичний підхід до оцінки результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах для обґрунтування напрямів їх стратегічного розвитку;

- продіагностувати стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств для виявлення передумов формування системних змін для підвищення результативності їх діяльності;

- удосконалити наукові основи систематизації змін в бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств, узгоджених з їх головною ціллю і можливостями зміцнення соціально-економічного потенціалу;

- удосконалити модель управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень;

- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та сформулювати адекватні системи управління визначеними стратегічними змінами;

- запропонувати концептуальні засади формування системи управління змінами як базової основи забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

*Об'єкт дослідження* – процеси управління змінами стратегічного розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, що функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади управління змінами сільськогосподарських підприємств в реалізації їх стратегічного розвитку.

**Методи дослідження.** Теоретичним і методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження служили праці провідних вітчизняних та іноземних учених, методологія і загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Із спеціальних методів дослідження у роботі використано: абстрактно-логічний – при дослідженні розвитку поставлених проблем та узагальнення висновків; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності категорії «управління змінами»; спостереження, порівняльних переваг, економічного аналізу, економіко-статистичний – при оцінці сучасного стану розвитку сільськогосподарських підприємств; метод групувань – для виявлення

залежностей між розміром землекористування, капіталозабезпеченістю, трудовим потенціалом, організаційною культурою, стилем керівництва та результатами діяльності підприємств; графічний, економіко-математичного моделювання – для створення оптимізаційної моделі.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України та стандарти ЄС, аналітична інформація Міністерства аграрної політики та продовольства України, матеріали Головного управління статистики в Київській області, звітність сільськогосподарських підприємств області за 2012-2016 рр., наукова література за темою дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання, результати особистих досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, формуванні та реалізації стратегій як базової основи управління змінами.

Найважливіші результати дослідження, які виносяться на захист, полягають в наступному:

*удосконалено:*

– тлумачення поняття «управління змінами», яке, на відміну від існуючих, інтерпретується як системно-комплексний підхід у діяльності підприємств та менеджменту останніх в системній цілісності, спрямований на створення і реалізацію стратегічно-потенційних можливостей через управлінський процес при забезпеченні розвитку таких на нових вимогах щодо здійснення системних змін при досягненні стратегічних цілей екологічного, соціального, інтелектуального, економічного та іншого спрямування в їх органічній єдності з орієнтацією на виклики зовнішнього середовища (с.5-6);

– наукові основи систематизації змін у бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств, впровадження яких має відбуватися на принципах системності і комплексності, що забезпечує адаптацію до їх головної цілі, сприяє зміцненню потенціалу, реалізації обраної стратегії та виходу на якісно новий рівень розвитку (с.12);

– методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта для обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку (с.7,9);

– модель управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств, якою передбачено деталізацію елементів процесу змін на етапі планування з широким залученням працівників до обговорення можливих варіантів дій, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень при визначенні альтернативних напрямів стратегічного розвитку організацій, типів їх поведінки та забезпечує єдність інтересів у діяльності соціально-економічних систем (с.11);

*набули подальшого розвитку:*



підхід до аналізу та виявлення чинників впливу на формування системних змін стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, реалізація яких сприяє підвищенню результативності їх діяльності (с.7-8);

– обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, спрямованих на раціональне використання та зміцнення наявного потенціалу їх бізнес-одиниць як системної цілісності – передумови результативного управління стратегічними змінами (с.8,11-12);

– концептуальні засади формування системи управління змінами сільськогосподарських підприємств, які передбачають синергію функціональних підсистем та важелів управління, що забезпечує високу результативність діяльності сільськогосподарських підприємств (с.13-14).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у використанні теоретико-методологічних розробок і практичних рекомендацій автора в діяльності сільськогосподарських підприємств стосовно вибору стратегічних альтернатив їх розвитку та забезпечення результативного управління системними змінами на етапах їх обґрунтування і реалізації; у практичному застосуванні запропонованої системи показників для оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств та заходів з удосконалення управління підприємством.

Основні результати дисертаційного дослідження прийняті до впровадження, зокрема, рекомендації щодо формування результативної системи управління змінами в загальній системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств і знайшли застосування у роботі Управління агропромислового розвитку Яготинської районної державної адміністрації (акт № 39 від 24.06.2016 р.); рекомендації щодо обґрунтування вибору напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств використовуються у діяльності ТОВ «Агрофірма Яготинська» Яготинського району Київської області (акт № 49 від 29.06.2016 р.); пропозиції щодо удосконалення моделі управління системними змінами схвалені та прийняті до впровадження у діяльності ТОВ «Годунівське» Яготинського району Київської області (довідка № 37 від 21 червня 2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Представлені у дисертації матеріали і результати дослідження належать особисто автору. Наукові розробки, які мають теоретичне і практичне значення, є особистим внеском в удосконалення управління системними змінами, спрямованого на активізацію стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення, результати дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Концепція розвитку економічної та соціальної політики» (м. Київ, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та управління: наукові проблеми та практика» (м. Нюрнберг, Федеративна Республіка Німеччина, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи» (м. Херсон, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна

політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів» (м. Київ, 2016 р.).

**Публікації.** На основі результатів дисертаційного дослідження автором особисто опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 3,23 ум. друк. арк., у тому числі 2 статті у фахових виданнях обсягом 0,72 ум. друк. арк., 4 статті у фахових виданнях із міжнародним індексом цитування обсягом 1,7 ум. друк. арк. та 4 тези наукових доповідей обсягом 0,81 ум. друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 240 найменувань та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 197 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 54 таблиці, 38 рисунків і 12 додатків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі визначено актуальність теми дисертаційного дослідження, сформульовано його мету, задачі, об'єкт і предмет, відображено наукову новизну і практичну цінність одержаних результатів, наведено дані про апробацію основних положень дисертаційної роботи, окреслено особистий внесок автора.

У першому розділі «**Теоретичні засади управління системними змінами**» розглянуто наукову сутність понять «розвиток», «зміна» та «управління змінами», класифікацію змін, визначено принципи управління змінами; узагальнено методичні засади оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств.

Уточнення поняття «управління змінами» в дисертаційній роботі здійснено через розкриття таких термінів, як «розвиток» та «зміни». Розвитком визначено незворотні, закономірні, довготривалі у часі перетворення, що мають на меті покращення системи господарювання підприємства та зміцнення його потенціалу як базової основи забезпечення результативного управління. Стратегічний розвиток підприємства полягає в зміні якості його діяльності в результаті ланцюга послідовних переходів підприємства з одного стратегічного стану в інший, відображаючи безперервність трансформацій. Основним компонентом розвитку підприємства є зміни, які не лише забезпечують позитивний приріст результатів діяльності, а й створюють нову якість.

Розглянувши підходи зарубіжних та вітчизняних науковців визначено, що *зміни* – це комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та зміцнення його потенціалу внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності. Беручи до уваги різноманіття змін та їхню природу, можна стверджувати, що жодна зміна не відбувається ізольовано, оскільки вона спричиняє наслідки, які потребують проведення змін в організації як системи.

На основі системно-комплексного підходу сформовано визначення поняття «управління змінами», яке пропонується інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що виступає основою обґрунтування портфеля стратегій,

досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій.

Важливе місце в системі управління підприємством належить системі управління змінами, суть якої розкривається через її структурні елементи, а саме: суб'єкти управління змінами, об'єкти управління змінами, функції управління змінами, методи та механізми управління, які взаємодіють між собою, створюючи синергетично-системну цілісність.

Значна роль при проведенні системних змін відводиться колективу та управлінській команді, від розуміння та мотивації яких залежить результат самого процесу. Враховуючи це, варто виділити ще одну складову системи управління змінами – ціннісні орієнтації персоналу та його інтелектуально-компетенційний потенціал, з метою врахування загрози опору нововведенням і створення атмосфери сприйнятливості змін (рис.1).

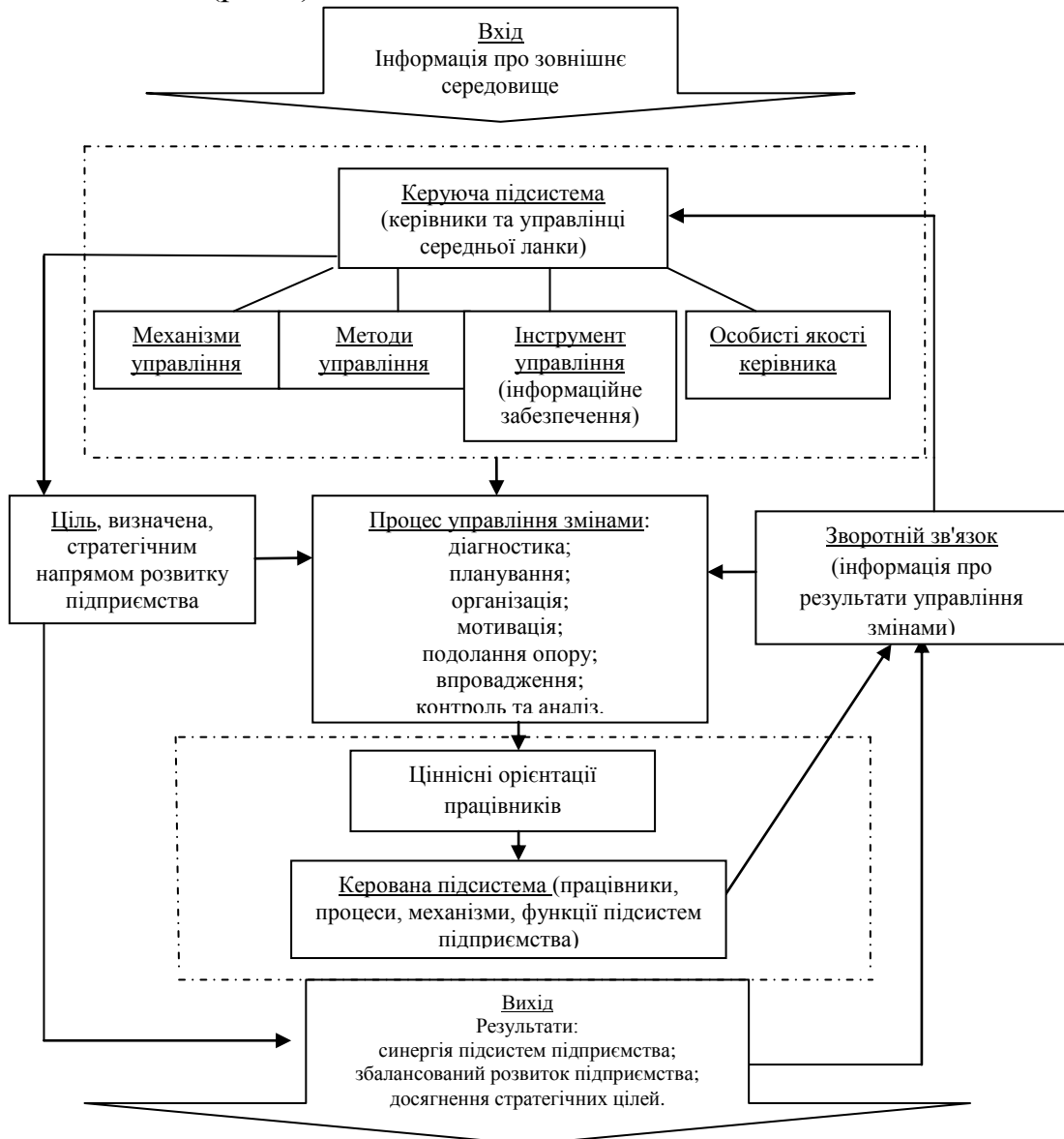


Рис 1. Система управління змінами на підприємстві



На основі аналізу існуючих в науковій літературі позицій та вищезазначених характеристик змін, визначено основні принципи, на вимогах яких формується система управління такими: випередження, комплексності системності, синергетичності, економічності, альтернативності, досяжності, синхронності, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку. Деталізація основних вимог представлена в дисертаційній роботі.

Із метою оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств в роботі пропонується визначити інтегральний показник, що включає багатокритеріальний вимір п'яти функціональних складових системи управління виробничою діяльністю господарюючого суб'єкта.

За допомогою обраних показників визначається кожен вид функціональної результативності сільськогосподарського підприємства. Інтегральний показник результативності управління системними змінами визначається за формулою, яка має вигляд:

$$P_{\text{русз}} = P_{\text{ен}} \times K_1 + P_{\text{см}} \times K_2 + P_{\text{фен}} \times K_3 + P_{\text{мп}} \times K_4 + P_{\text{сп}} \times K_5 \quad (1)$$

де,  $P_{\text{русз}}$  – рівень результативності управління системними змінами;  $P_{\text{рвп}}$  – рівень результативності виробничої підсистеми підприємства;  $P_{\text{рпм}}$  – рівень результативності системи менеджменту;  $P_{\text{рфеп}}$  – рівень результативності фінансово-економічної підсистеми;  $P_{\text{рмп}}$  – рівень результативності маркетингової підсистеми;  $P_{\text{рсп}}$  – рівень результативності соціальної підсистеми;  $k_1..k_5$  – коефіцієнти вагомості для кожної підсистеми.

Представлена методика розрахунку дозволяє виявити як сильні, так і слабкі місця в роботі підприємства та забезпечувати необхідною інформацією керівників для коригування процесу впровадження змін у процесі розвитку підприємства як системної цілісності усіх його складових.

У другому розділі «Аналіз управління системними змінами розвитку сільськогосподарських підприємств» оцінено стан та тенденції економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, проаналізовано передумови формування системи змін на сільськогосподарських підприємствах, визначено рівень результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств.

Аналіз статистичних даних діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області дозволив виявити такі тенденції їх розвитку: відбулося скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств на 2%; зменшення кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві, на 16%; ріст обсягу виробленої продукції становить 58,9%; зростання чистого прибутку відбулося у 2,3 рази. Негативною залишається тенденція зростання диспропорції у виробництві продукції рослинництва і тваринництва: приріст продукції рослинництва за останні п'ять років склав 20%, тоді як виробництво продукції тваринництва скоротилося на 8%.

Зазначена ситуація вказує на невідповідність економічного та соціального розвитку, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств

комплексного підходу до вирішення питань забезпечення стратегічного розвитку на основі поєднання економічної, соціальної, інтелектуальної та екологічної складових.

Із метою подальшого обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств проведена їх оцінка з використанням матриці альтернатив результативності. За результатами дослідження встановлено, що лише 4 підприємства ефективно здійснюють фінансово-господарську діяльність і знаходяться у квадранті 4 (зона успіху), 8 перебувають у зоні рівноваги (квадранти 1 і 2), 3 підприємства – у зоні ризику (квадранти 7 і 9).

На формування системи змін у підприємствах в часовому і просторовому вимірах впливають ряд факторів, які були покладені в основу обґрунтування структурних зрушень за напрямками їх розвитку та типами поведінки, а саме: фактори зовнішнього і внутрішнього середовища; зміна ціннісних орієнтацій працівників; стиль керівництва; ставлення керівництва до змін; бажання працівників бути провідниками змін на підприємстві; стратегічний потенціал підприємства. За результатами дослідження особистісних цінностей працівників 38% респондентів на перше місце за важливістю поставили благополуччя, що передбачає здоров'я і безпеку безпосередньо працівника та його близьких. Майже однакову пріоритетність для опитаних мають багатство та соціальна справедливість - відповідно 24% і 15 відсотків.

Запровадженню змін на підприємстві, на думку опитаних, протидіють відсутність фахівців із проведення змін (72%), невизначена економічна ситуація в країні (63%), відсутність фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін (58%), невизначеність стилю керівництва (39%), опір змінам (45%), протиріччя в цілях підприємства і працівників (28%), невдачі у впровадженні системних перетворень (15%) та бюрократична жорсткість структури (11%). Разом із тим до факторів, що спонукають до здійснення перетворень, респонденти віднесли низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства (71%), зміна стилю керівництва (57%), старіння продукції чи технології (42%), зміни в законодавстві (38%), зміна цінностей та норм у працівників (35%), а також організаційну кризу (22%),

За запропонованою методикою було здійснено оцінку функціональних складових сільськогосподарських підприємств і визначено інтегральний показник результативності управління системними змінами господарюючих суб'єктів, який коливається від 0,54 у ДП «Лан» до 1,36 ТОВ «Нова Україна» (рис.2).

Для обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічних напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств було побудовано багатофакторну модель і виявлено міру впливу часткових показників на інтегральний показник рівня результативності управління системними змінами. Модель має вигляд:

$$Y = -0,09 + 1,27x_1 + 1,23x_2 + 1,02x_3 + 0,77x_4 + 1,02x_5 \quad (2)$$

де,  $Y$  – інтегральний показник рівня результативності управління системними змінами;  $x_1$  – рівень результативності виробничої підсистеми;  $x_2$  – рівень

результативності підсистеми менеджменту;  $x_3$  – рівень результативності фінансово-економічної підсистеми;  $x_4$  – рівень результативності маркетингової підсистеми;  $x_5$  – рівень результативності соціальної підсистеми.

Коефіцієнт кореляції для цієї моделі становить 0,94, коефіцієнт детермінації 0,88, що свідчить про високу тісноту зв'язку між факторами впливу та результативним показником.

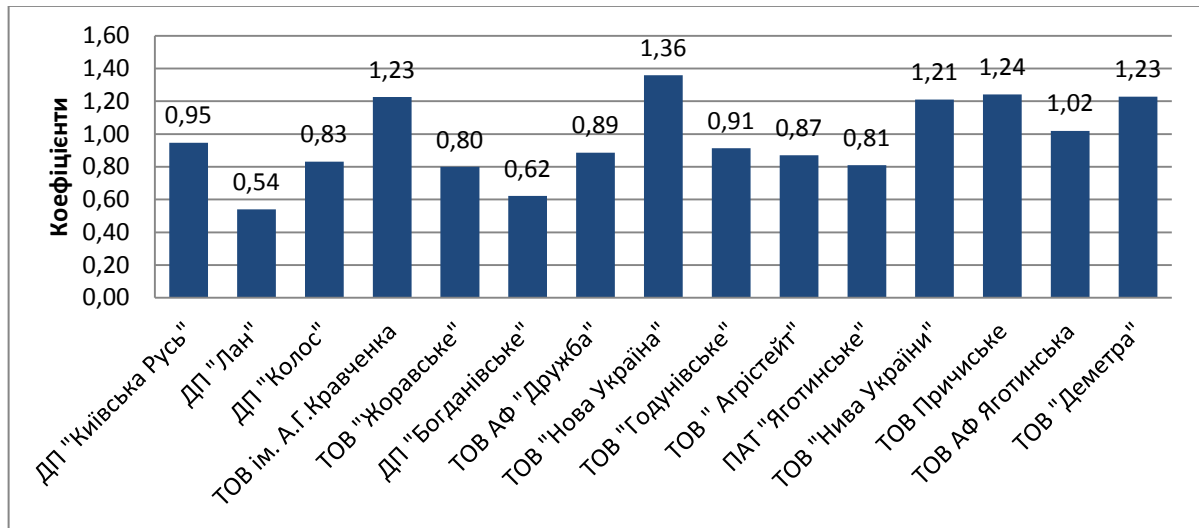


Рис. 2. Рівень результативності управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області

У результаті дослідження отримано три групи сільськогосподарських підприємств за рівнем результативності управління системними змінами (табл. 1).

Таблиця 1

**Рівні інтегрального показника результативності управління системними змінами**

Підсистеми підприємства	Групи підприємств за інтегральним показником рівня результативності управління системними змінами		
	I (0,54-0,81)	II (0,82-1,10)	III (1,11-1,36)
Виробнича	0,12	0,17	0,18
Менеджменту	0,12	0,17	0,18
Фінансово-економічна	0,17	0,22	0,50
Маркетингова	0,05	0,05	0,11
Соціальна	0,23	0,28	0,31
Інтегральний показник результативності управління системними змінами	0,69	0,89	1,28

Визначений інтегральний показник результативності дає змогу виокремити проблеми в розвитку конкретної підсистеми підприємства та прийняти ефективні управлінські рішення для забезпечення досягнення поставлених перед ним цілей.

У третьому розділі «Удосконалення системи управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств» обґрунтовано концептуальні засади вдосконалення управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств; запропоновано модель управління системними змінами; обґрунтовано напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств; запропоновано наукові засади формування системи управління змінами стратегічного розвитку аналізованих підприємств.

В дисертаційній роботі акцент зроблено на розвиток взаємодії управління системними змінами з основними видами менеджменту, які охоплюють 15 позицій, а саме: стратегічне управління; управління: ризиками, конкурентоспроможністю, соціально-економічним розвитком, ресурсним забезпеченням, розвитком організаційної культури, обліково-аналітичним забезпеченням тощо.

Згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі та засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогнозного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-технологічного, ресурсного, логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали.

У такому аспекті було запропоновано методологію діагностики, яка охоплює основні напрями зовнішнього і внутрішнього середовища (6 позицій зовнішнього і 8 позицій внутрішнього середовища).

Обґрунтовані стадії управління змінами, які охоплюють: концептуальні підходи до формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень підприємств; випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі; зміна позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей. Останні спрямовані на: завоювання лідерських позицій; розширення географічних сегментів ринку; розвиток структурно-продуктової диверсифікації; зміну структури цінностей та засобів у системі конкурентних переваг; зміну орієнтаційних пріоритетів дій експортного спрямування; розвиток організаційно-інтеграційних напрямів; орієнтація на інноваційний тип поведінки підприємства.

При цьому, вищезазначені зміни повинні базуватися на результатах діяльності підприємства та аналізу основних причин, які визначають проведення динамічних змін, а саме: соціально-економічної політики регулятивного спрямування, соціально-економічної політики дерегулятивного спрямування, якісно-структурної зміни потреб суб'єктів попиту; зміни платоспроможного попиту в стратегічних зонах господарювання (СЗГ); посилення конкуренції СЗГ суб'єкта пропозицій;

зростання частки імпортного потенціалу в СЗГ і сегментах ринку; політичної складової.

У контексті такого підходу запропоновано формування системи управління змінами на перспективу за типами реакції підприємств здійснювати за визначеними параметрами, що включають 7 позицій.

Нижче наведено основні складові моделі управління змінами на підприємстві (рис.3). Найважливішим етапом, на нашу думку, є етап усвідомлення необхідності перетворень та зміна ціннісних орієнтацій керівників і працівників підприємства, спрямованих на результативну діяльність підприємства соціального, інтелектуального, екологічного та економічного спрямування.

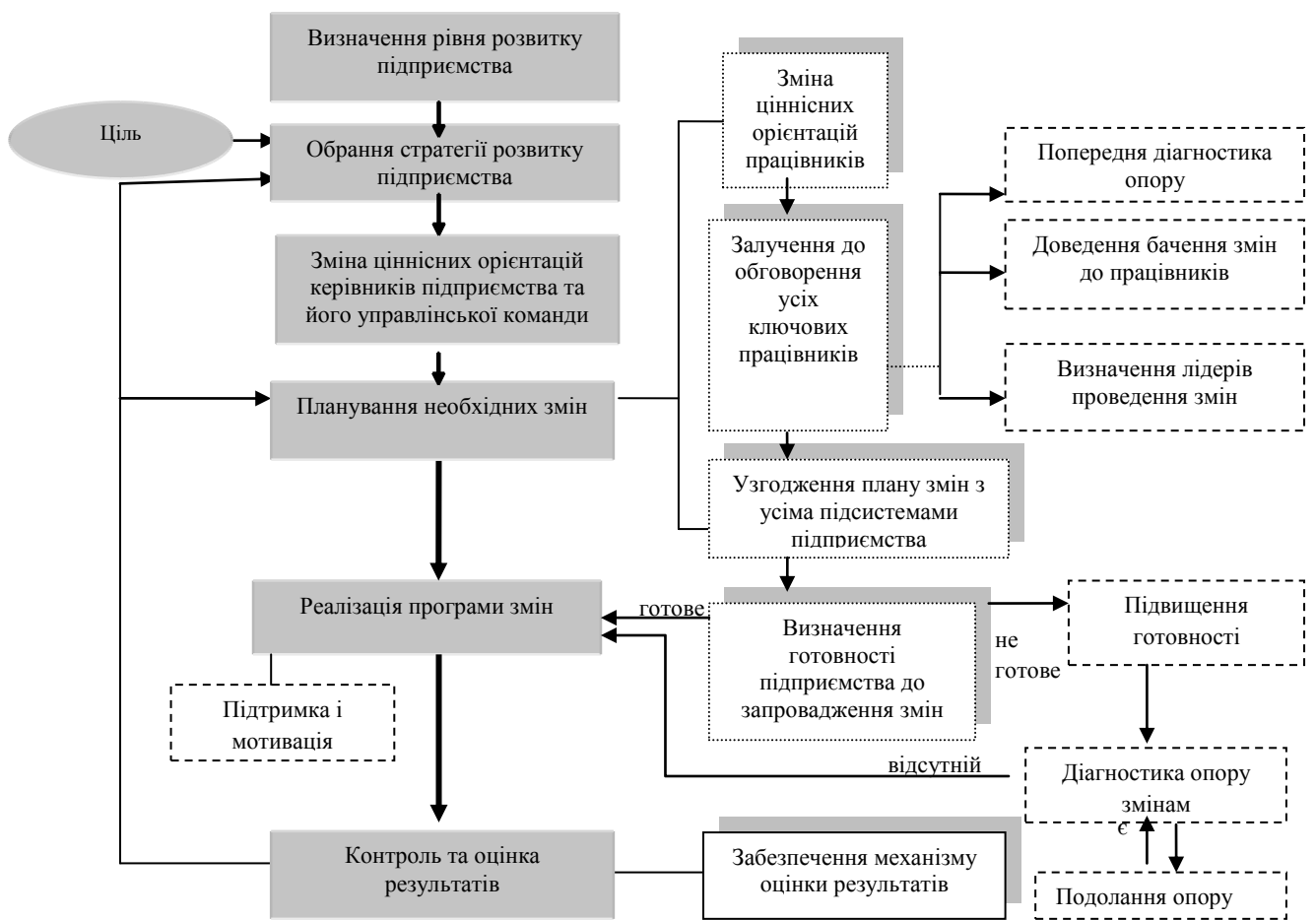


Рис.3. Модель управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Стосовно запропонованих принципів обґрунтована концепція управління змінами стратегічного розвитку підприємств. Основним постулатом цієї концепції виступає рівень обґрунтованості напрямів стратегічного розвитку, яке здійснено шляхом використання методології матриці альтернатив-результативності з виділенням 9 квадрантів. У дисертаційній роботі обґрунтована матриця можливих напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств за такими параметрами:

загальна стратегія, портфель стратегій, механізми реалізації і перехід до альтернативної зони ризику (рис.4).

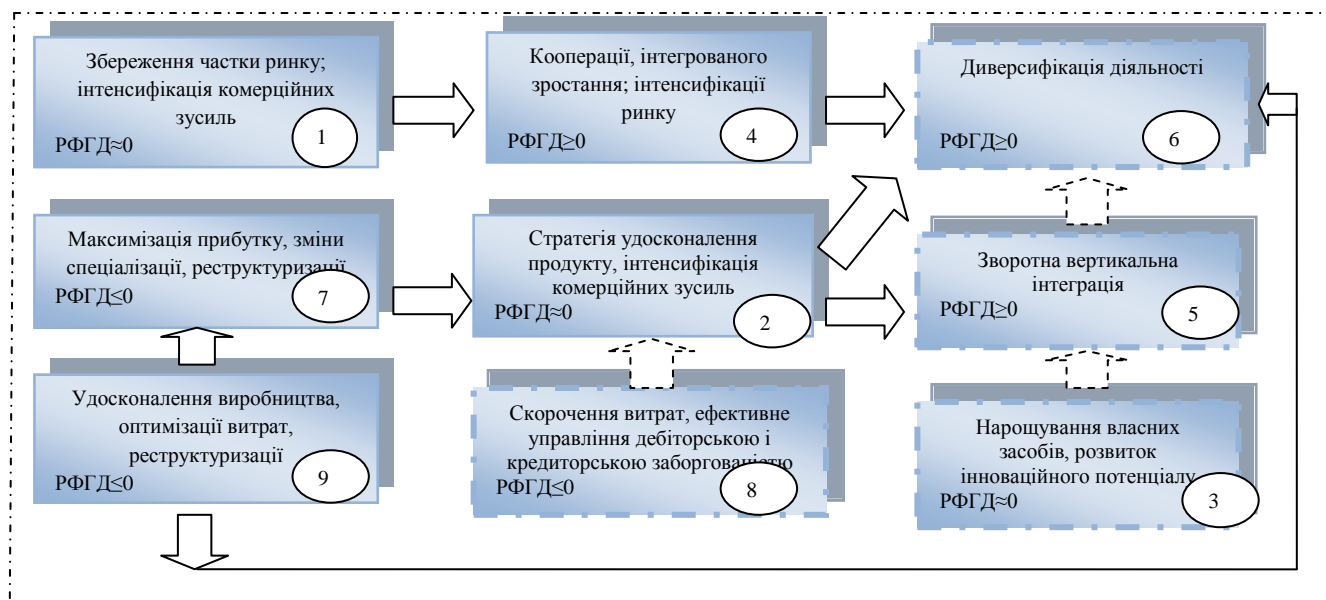


Рис.4. Стратегічні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області

Для розв'язання соціальних та економічних задач, як фрагмент методологічного підходу, запропонована модель оптимізації структури виробництва з впровадженням цеху переробки рослинницької продукції у сільськогосподарському підприємстві.

Визначені основні напрями розвитку підприємств та структурні реорганізаційні процеси покладені в основу удосконалення системи управління потенціалом змін стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Обґрунтовані об'єкти змін та зміни у складових системах організації, які охоплюють 14 позицій: цільову спрямованість діяльності підприємства, механізми управління, стилі управління, типи управлінського профілю, функції управління, центри відповідальності, систему ціннісних орієнтацій тощо.

Запропонований концептуальний підхід до формування системи управління змінами, спрямований на забезпечення підвищення результативності управління системними змінами (табл.2).

Сільськогосподарським підприємствам для досягнення вищого рівня результативності управління системними змінами необхідно акцентувати зусилля для забезпечення зростання результативності виробничої та маркетингової підсистем у 2 рази. Підприємствам другої групи із середнім значенням рівня результативності необхідно зосередитися на покращенні управлінської та фінансової складової розвитку підприємства на 56% та 55% відповідно. Підприємствам необхідно в першу чергу приділити увагу покращенню якості продукції та послуг, оновленню техніки. У соціальному плані важливим слід



зазначити забезпечення працівників належними умовами праці та удосконалення системи мотивації. Найскладнішим є розвиток сільськогосподарських підприємств третьої групи, оскільки вимагає від керівництва прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на збереження досягнутого рівня і забезпечення їх стратегічно результативної діяльності.

За результатами дослідження встановлено, що лише системні зміни в діяльності досліджуваних підприємств забезпечують синергетичний ефект зростання результативності управління (табл.2).

Таблиця 2

**Результативність управління системними змінами по підсистемах досліджуваних підприємств на перспективу**

Підсистеми	Часткові покращення			Системні зміни		
	I група	II група	III група	I група	II група	III група
Кількість підприємств у групі	4	5	6	2	6	7
Виробнича	0,12	0,16	0,18	0,13	0,18	0,19
Менеджменту	0,13	0,15	0,17	0,14	0,19	0,19
Фінансово-економічна	0,17	0,23	0,52	0,19	0,28	0,64
Маркетингова	0,06	0,06	0,12	0,08	0,09	0,14
Соціальна	0,24	0,27	0,32	0,25	0,28	0,35
<b>Інтегральний показник, коеф.</b>	0,72	0,87	1,31	0,78	1,02	1,51

Під час теоретичних та емпіричних досліджень було обґрунтовано наукові підходи щодо формування системи управління змінами. В їх основу покладено: концептуальні засади з управління системними змінами, принципи, які виділено та систематизовано в контексті дослідження, матриці альтернатив-результативності, SWOT-аналізу та конкурентної карти ринку. По визначених об'єктах змін запропоновано напрями і заходи за рівнем результативності управління системними змінами у сільськогосподарських підприємствах.

За результатами дослідження запропоновано формування системи управління змінами здійснювати за типами реакції підприємств (конкурентний, приростний, підприємницький, стратегічний, інноваційний) відповідно до рівня результативності управління системними змінами (низький, середній, високий) за такими напрямками, як: цільова спрямованість діяльності підприємств; вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, типи поведінки, швидкість змін, вимоги до зміни ціннісних орієнтацій керівників та працівників підприємства, стратегії розвитку (табл.3). У дисертаційній роботі аналогічний методологічний підхід запропоновано для груп підприємств із низьким та середнім рівнем результативності управління системними змінами у сільськогосподарських підприємствах.

Запропоновано портфель стратегій для трьох груп підприємств: для групи з низьким рівнем результативності – удосконалення виробництва, скорочення витрат,

структурних змін, виживання; для підприємств із середнім рівнем – стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку, інтенсифікації комерційних зусиль; для підприємств високого рівня – стратегії: лідерства, диверсифікації, розширення географічного сегменту ринку, цінових уступок, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій, агресивна стратегія.

Таблиця 3

**Методологічний підхід формування системи управління змінами  
для групи підприємств із високим рівнем результативності управління  
(фрагмент)**

<b>Критерії оцінки</b>	<b>Зміст</b>
Типи реакції підприємств	Стратегічно-інноваційний
Головна цільова спрямованість діяльності підприємств при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Забезпечення високого рівня і якості життя людей; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; високий рівень розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових
Цільова спрямованість діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування	Орієнтація на формування якісно нових потенційних можливостей забезпечення динамічного конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку підприємств як системної цілісності її складових на інноваційній основі.
Вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг	Орієнтація на потенціал стратегічних можливостей, здатного забезпечувати досягнення перспективних цілей згідно визначених напрямів діяльності підприємств їх в стратегічному розвитку.
Ціннісні орієнтації керівників підприємства та його управлінської команди	Створення організаційної культури орієнтованої на результативну діяльність підприємства; формування соціальних цінностей, що спрямовані на забезпечення розвитку соціально-економічних систем в єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних напрямів діяльності.
Швидкість змін	Орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг. Орієнтація на формування фундаментально-обґрунтованої системи якісно зміцнюючи складових потенційних можливостей як конкурентних переваг підприємств соціоінноваційного стратегічного спрямування, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку.
Тип поведінки соціально-економічних систем в конкурентному середовищі	Орієнтація на: зміну в обраному портфелі стратегій в напрямку розширення географічних сегментів ринку та СЗГ, якісну зміну асортиментної структури; підвищення інноваційності складових системних змін. Орієнтація на: зміну орієнтаційних поглядів в системі діяльності; обґрунтованість стратегічних цільових установок в розвитку підприємств; типи поведінки та реакції підприємств в їх стратегічному розвитку; рівень сформованості стратегічного потенціалу за якісно збалансованими параметрами його складових; сформований стратегічний потенціал організації як цілісності та менеджменту з упереджувально-адаптивними функціями
Цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств	Орієнтація на системно-послідовне проведення адаптивно-спрямованих системних змін в параметрах та структурі сформованого потенціалу організаційних формувань на інноваційній основі як базис забезпечення досягнення їх головної цілі та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. Орієнтація на формування потенційних можливостей підприємств стратегічної орієнтації в їх розвитку при прогнозуванні майбутньої їхньої поведінки та управлінні стратегічними системними змінами.

Для досліджуваних підприємств розроблено план основних змін в функціональних підсистемах для груп підприємств (із низьким, середнім та високим рівнем результативності управління системними змінами) з метою забезпечення реалізації обраної стратегії і виходу на якісно новий рівень розвитку.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розглянуто теоретико-методичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Висновки та пропозиції, сформовані на основі результатів дослідження, полягають у наступному:

1. На основі опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури визначено, що основним компонентом розвитку підприємства є зміни, але лише ті, які здійснюються на основі системного підходу, мають єдину цілеспрямованість та відповідають загальній концепції розвитку організації. Розкрито й уточнено сутність понять «зміна» та «управління змінами». Зміст змін визначено як комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та підвищенню його ефективності внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств запропоновано інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що є основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організації.

2. На основі узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки результативності управління змінами встановлено, що більшість із них економічно орієнтовані та не враховують соціальну складову розвитку підприємства. Запропоновано методичний підхід, в основі якого знаходиться визначення результативних показників діяльності в межах кожної функціональної підсистеми підприємства, що охоплює всі найбільш важливі аспекти управлінської діяльності, враховує рівень сприйняття і розуміння працівниками необхідності та адекватності змін на підприємстві, рівень і якість праці, рівень соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах, рівень організаційної культури, стиль керівництва. Усе це сприятиме формуванню необхідного масиву інформації щодо управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

3. Аналіз статистичних даних діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області дозволив виявити такі тенденції їх розвитку: відбулося скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств на 2%; зменшення кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві, на 16%; ріст обсягу виробленої продукції становить 58,9%; зростання чистого прибутку відбулося у 2,3 рази. Негативною залишається тенденція зростання диспропорції у

виробництві продукції рослинництва і тваринництва: приріст продукції рослинництва за останні п'ять років склав 20%, тоді як виробництво продукції тваринництва скоротилося на 8%. Така ситуація вказує на невідповідність економічного та соціального розвитку, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств комплексного підходу до вирішення питань забезпечення стратегічного розвитку на основі поєднання економічної, соціальної та екологічної складових. Встановлено, що запровадженню змін на підприємствах протидіють відсутність фахівців із проведення змін, невизначена економічна ситуація в країні та відсутність фінансових ресурсів у підприємства для проведення системних змін. Разом із тим, найбільш значимими факторами, що спонукають до здійснення перетворень, визначено низькі показники результативності діяльності сільськогосподарського підприємства, зміна стилю керівництва, старіння продукції чи технології, зміни в законодавстві. Отримані дані є джерелом для побудови інструментарію вибору стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств.

4. За запропонованою методикою було здійснено аналіз функціональних складових сільськогосподарських підприємств і визначено інтегральний показник результативності управління системними змінами господарюючих суб'єктів, який коливається від 0,54 у ДП «Лан» до 1,36 ТОВ «Нова Україна». Встановлено, що із зростанням інтегрального показника результативності управління системними змінами від I до III групи в 1,81 рази дохід від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності збільшується в 1,84 та 1,28 рази відповідно.

5. Обґрунтовані об'єкти змін та зміни у складових системах організації, які охоплюють 14 позицій: цільову спрямованість діяльності підприємства, структури управління, механізми управління, стилі керівництва, типи управлінського профілю, функції управління, інформаційні комунікації, центри відповідальності, центри контролю, систему соціально-трудових відносин, підсистеми організації та менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, систему ціннісних орієнтацій керівництва та колективу підприємства.

6. У дисертації обґрунтована модель управління змінами на підприємстві, яка передбачає деталізацію етапів та заходів із планування змін. Усвідомлення необхідності перетворень, зміна орієнтаційних поглядів керівників підприємства та його управлінської команди, широке залучення колективу до обговорення плану нововведень, а також підтримка й мотивація на визначених принципах забезпечать високу результативність діяльності підприємства при досягненні стратегічних цілей.

7. В процесі аналізу підприємств за «матрицею результативності» та оцінка їх конкурентної позиції виділено групи підприємств за рівнем ризику, що дозволило обґрунтувати напрями стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. Для підвищення рівня розвитку підприємствам доцільно використовувати такий портфель стратегій: для підприємств із низьким рівнем результативності управління системними змінами – удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання; для підприємств із середнім значенням даного показника –

стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку; для підприємств високого рівня – стратегії: лідерства, диверсифікації, розширення географічного сегменту ринку, цінових уступок, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій, агресивна стратегія.

8. В результаті дослідження встановлено, що згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі та засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогнозного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-технологічного, ресурсного, логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали. В такому аспекті запропонована методологія діагностики, яка охоплює основні напрями зовнішнього і внутрішнього середовища (6 позицій зовнішнього і 8 позицій внутрішнього середовища). За результатами дослідження, запропоновано формування системи управління змінами здійснювати за типами реакції підприємств (конкурентний, приростний, стратегічний, інноваційний) відповідно до рівня результативності управління системними змінами (низький, середній, високий) за такими напрямками, як: цільова спрямованість діяльності підприємств; вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, типи поведінки, швидкість змін, система ціннісних орієнтацій керівників та колективу підприємства.

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

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

1. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173–179.

2. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки: [електронний ресурс]. 2016. № 11. Режим доступу до статті: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh>.

### **Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

3. Нікітченко Т.О. Системні зміни в розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200. Ч. 2. С. 199–204.

4. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. Агросвіт. 2015. №23. С. 58–61.

5. Нікітченко Т.О. Стан і тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Київської області. *Агросвіт*. 2016. №8. С. 57–60.

6. Нікітченко Т. О. Удосконалення методики оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 220–230.

#### **Тези наукових доповідей:**

7. Нікітченко Т. О. Сутність змін в сільськогосподарських підприємствах та їх класифікація. Концепція сталого розвитку економічної та соціальної політики: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 3-4 жовтня 2014 року: тези доповіді. К., 2014. С. 92–93.

8. Нікітченко Т. О. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління: наукові проблеми та практика: Міжнародна науково-практична конференція, м. Нюрнберг, Федеративна Республіка Німеччина: 19 грудня 2014 р.: тези доповіді. м. Нюрнберг. 2014. С. 235 – 240.

9. Нікітченко Т. О. Методичні підходи до оцінки результативності управління системними змінами. Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція, м. Херсон, 15-16 травня 2015 року: тези доповіді. Херсон, 2014. С. 47–48.

10. Нікітченко Т. О. Опір змінам на підприємстві та способи його подолання. Аграрна політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 20-21 жовтня: тези доповіді. К., 2016. С. 171–173.

#### **АНОТАЦІЯ**

**Нікітченко Т.О. Управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» – Таврійський державний агротехнологічний університет, Мелітополь, 2018.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. У дисертаційній роботі розглянуто й уточнено поняття «управління змінами», яке розкривається із позиції системно-комплексного підходу. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових підприємства.



Оцінено тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств та виявлено передумови формування системних змін для обґрунтування заходів щодо забезпечення результативної діяльності в довгостроковому періоді.

Удосконалено модель управління змінами на підприємстві, яка передбачає послідовність етапів із планування, підготовки, реалізації та контролю. Обґрунтовано стратегічні напрями діяльності для сільськогосподарських підприємств, спрямованих на раціональне використання та зміцнення наявного потенціалу їх бізнес-одиниць. Запропоновано концептуальні засади формування системи управління змінами сільськогосподарських підприємств, з метою забезпечення високої результативності їх діяльності.

**Ключові слова:** управління, розвиток, зміни, система, сільськогосподарські підприємства, результативність, стратегія, стратегічний розвиток.

## АННОТАЦИЯ

**Никитченко Т. А. Управление системными изменениями стратегического развития сельскохозяйственных предприятий. На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями» (по видам экономической деятельности). Таврический государственный агротехнологический университет, Мелитополь, 2018.

В диссертационной работе рассмотрены теоретико-методические положения и предложены практические рекомендации относительно усовершенствования управления системными изменениями стратегического развития сельскохозяйственных предприятий.

В ходе изучения отечественной и зарубежной научной литературы определено, что основным компонентом развития предприятия являются изменения, но лишь те, которые осуществляются на основе системного подхода, имеют единственную целенаправленность и отвечают общей концепции развития организации. Раскрыта и уточнена сущность понятий "изменение" и "управления изменениями". Содержание изменений определено как комплекс превращений, сформированных под воздействием внутренних и внешних факторов, которые будут содействовать развитию предприятия и повышению его эффективности в результате получения позитивных качественно новых результатов деятельности. Управление изменениями стратегического развития сельскохозяйственных предприятий предложено интерпретировать как управленческий процесс, направленный на предвидение возможных факторов влияния на результативность деятельности предприятий, которые являются основой обоснования портфеля стратегий, достижение которых предусматривает системные изменения в социально-экологическом, организационно-экономическом и интеллектуально-инновационном развитии организаций.

Предложен методический подход, в основе которого находится определение результативных показателей деятельности в пределах каждой функциональной подсистемы предприятия, а именно: производственной, менеджмента, финансово-экономической, маркетинговой, социальной. Данный метод охватывает все наиболее важные аспекты управленческой деятельности и способствует формированию необходимого массива информации относительно принятия управленческих решений при построении системы управления стратегическими изменениями.

Анализ статистических данных деятельности сельскохозяйственных предприятий Киевской области позволил выявить следующие тенденции их развития: уменьшение количества действующих сельскохозяйственных предприятий; количества работников, занятых в сельском хозяйстве; рост объема произведенной продукции и чистой прибыли. Негативной остается тенденция роста диспропорции в производстве продукции растениеводства и животноводства. Такая ситуация указывает на несоответствие экономического и социального развития, которое требует от менеджмента сельскохозяйственных предприятий комплексного подхода к решению вопросов обеспечения стратегического развития на основе сочетания экономической, социальной и экологической составляющих.

По предложенной методике был осуществлен анализ функциональных составляющих сельскохозяйственных предприятий и определен интегральный показатель результативности управления системными изменениями хозяйствующих субъектов, который колеблется от 0,54 в ДП "Лан" до 1,36 ООО "Новая Украина". Установлено, что с ростом интегрального показателя результативности управления системными изменениями от I к III группе в 1,81 раза доход от реализации на 100 гектар сельскохозяйственных угодий и уровень рентабельности увеличивается в 1,84 и 1,28 раза соответственно.

Обоснованные объекты изменений и изменения в составных системах организации, которые охватывают 14 позиций: целевую направленность деятельности предприятия, структуры управления, механизмы управления, стили руководства, типы управленческого профиля, функции управления, информационные коммуникации, центры ответственности, центры контроля, систему социально-трудовых отношений, подсистемы организации и менеджмента, учетно-аналитическое обеспечение, систему ценностных ориентаций руководства и коллектива предприятия.

В диссертации предложена модель управления изменениями на предприятии, которая предусматривает детализацию этапов и мероприятий по планированию изменений. Осознание необходимости превращений, изменение ориентационных взглядов руководителей предприятия и его управленческой команды, широкое привлечение коллектива к обсуждению плана нововведений, на определенных принципах обеспечат высокую результативность деятельности предприятия при достижении стратегических целей.

По результатам исследования, формирование системы управления изменениями предложено осуществлять по типам реакции предприятия

(конкурентный, приростной, стратегический, инновационный) в соответствии с уровнем результативности управления системными изменениями (низкий, средний, высокий) за такими направлениями, как: целевая направленность деятельности предприятий; требования к формированию потенциальных возможностей предприятий и их конкурентных преимуществ, типы поведения, скорость изменений, система ценностных ориентаций руководителей и коллектива предприятия.

**Ключевые слова:** управление, развитие, система, изменения, сельскохозяйственные предприятия, результативность, стратегия, стратегическое развитие.

### ANNOTATION

**Nikitchenko T.O. System change management of strategic development of agricultural enterprises.** The manuscript.

The dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 Economics and Management of the Enterprises (according to the types of economic activity). Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, 2018.

The dissertation deals with research into theoretical, methodical and practical principles of systems change management in strategic development of agricultural enterprises. The research aims to deeper the essence of “change management”, which considers on the basic of systems-complex approach.

The methodic has been proposed to assess the efficiency level of the systems change management of agricultural enterprises on the basis of determining an integral index which includes multicriteria measuring of the functional components of an economic entity.

To identify preconditions for the formation of systems changes in the enterprises under study, their performance was assessed to justify measures for providing effective activity in a long-term period.

The dissertation justifies the model of change management in the enterprises, by providing the details of stages including planning, preparation, realization and control, Strategic direction of activity are substantiated for agricultural enterprises focused on rational use and strengthening of the existing potential of their business-units. In the research work it is proposed conceptual principles of forming systems change management of agricultural enterprises to provide high effectiveness of their activity.

**Keywords:** management, development, agricultural enterprise, effectiveness, systems change management, strategy, strategic development, estimation.