

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розглядаються теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади управління розвитком сільськогосподарського підприємства. Визначаються особливості розвитку підприємства агропромислового комплексу в сучасних умовах. Пропонуються основні напрями організаційного розвитку на прикладі конкретного підприємства.*

*Ключові слова: управління, розвиток, стратегічний розвиток, ефективність діяльності.*

STEPANYUK N. S.  
Khmelnitsky National University**FEATURES OF MANAGEMENT BY THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*The article deals with theoretical and methodological, scientific-methodological and practical principles of management of agricultural enterprises. Identify features of agricultural enterprises in modern conditions. The author analyzed the economic situation of the modern farm, identified the strategic position of the company by "strategic cube." The article rightly one of the effective methods of organizing agricultural enterprise - cluster method. The prospects, advantages and disadvantages of cluster organization. Based on analysis of current and desired state of a particular company identified promising areas of organizational development farms. Proposed main areas of organizational development on the example of a particular company.*

*Keywords: management, development, strategic development and operational efficiency.*

Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного удосконалення виробничої системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і адаптація до змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційних сільськогосподарських підприємств (колективних господарств), сучасні фермерські господарства відповідають на виклики не стільки власної трансформації, скільки трансформації середовища. Особливість сучасного типу розвитку підприємств агропромислового комплексу визначається тим, що починаючи з мінімального рівня інституціональної складності організації замість того, щоб руйнуватись під дією непередбачуваних факторів, вона виявляє здатність адекватно реагувати на них. Ця здатність є результатом постійної інноваційної активності в технічній інституціональній і культурній сферах, що дозволяє компенсувати старі вичерпні ресурси цілеспрямованою заміною на нові. Організаційні перетворення здійснюються за допомогою впливу на формальні та неформальні фактори розвитку.

Концептуальні основи організаційного розвитку, методики, дослідження світового досвіду управління організаційним розвитком були розглянуті в роботах вітчизняних і зарубіжних учених та науковців, серед яких Ансофф І., Портер М., Друкер П., Акофф Р., Джаффі Д., Острофф Ф., Шайн Е., Шнайдер Р., Коллерет П., Легрі П., Грейнер Л., Шершньова З.Є., Капустін П.В., Кудakov В.Р. та інші. Питання організаційного розвитку також знайшли відображення в дослідженнях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Коршунової О.Д., Некрасова С.І., Некрасової Н.А., Бусигіна О.В., Клягіна С.В., Паніної О.М., Новака В.О., Родченка В.В.

Хоча дослідженню методологічних, методичних та прикладних проблем і питань доцільності та ефективності управління організаційним розвитком приділяли увагу багато вчених-економістів, проте на сьогоднішній день в чисельних вітчизняних та зарубіжних публікаціях, немає єдиного і загальноприйнятого визначення поняття та сутності організаційного розвитку.

До організаційного розвитку слід застосовувати ситуаційний підхід. Не існує єдиного та найкращого засобу систематично підвищувати ефективність організації за допомогою засобів організаційного розвитку [1].

Здійснення організаційних змін з метою організаційного розвитку є тривалим трудомістким процесом який містить у собі багато стрес-факторів для персоналу та організаційної системи.

Організація (в тому числі і сільськогосподарська) є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо);
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей);

- послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо).

Найпростішою моделлю організаційного розвитку та організаційних змін вважається модель Курта Левіна. Він запропонував при розгляді організаційних змін використовувати трьохступеневу модель, яка включає етапи: розморожування, рух до нового рівня, застигання [1].

Етап розморожування відбувається прийняття заходів, які б дозволили робітникам відмовитись від існуючої практики, існуючих корпоративних норм при підготовці до змін. Для організацій, які нічого не змінювали протягом багатьох років, ця стадія є необхідною, як фаза поштовху зміни. Поштовх для розморожування є як зовнішнім, так і внутрішнім фактором. Зовнішнім фактором є ринкові умови. Внутрішніми факторами є рішення про реструктуризацію підприємства, підготовку виходу на новий ринок.

Рух до нового рівня – кількість часу, яка виділяється на цю фазу, може варіювати, структурні зміни відбуваються швидко, на зміну внутрішнім системам треба менше часу, а на зміну корпоративної структури – кілька років.

Застигання, заморожування або блокування є необхідним для недопущення повернення на старі позиції. Частіше за все блокування потребують зміни в організаційній культурі фірми.

Завдання моделей життєвих циклів і розвитку організації - дати найбільш універсальні, і в той же час дієві моделі організації, систем управління і контексту (ситуації).

У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження організаційного розвитку підприємства: модель І. Адізеса і модель Л. Грейнера [5]. Одна з таких моделей, запропонована Ларрі Грейнером, описує етапи життєвого шляху організації. Грейнер послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання». Кожний етап - одночасний наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожний еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваним для підтримки зростання, тоді як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжена.

Розробка стратегії організаційного розвитку забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість і безпеку. При цьому, як показує досвід зарубіжних країн, підприємства агропромислового комплексу повинні зосереджувати свої зусилля на чотирьох пріоритетних напрямках:

1) перетворення техніко-технологічної бази, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва й управління;

2) формування нового складу персоналу, зокрема, шляхом підвищення кваліфікації і творчої активності працівників, а також інноваційне оновлення всіх сфер діяльності, напрямів організації виробництва та праці, елементів систем управління;

3) посилення спрямованості діючої системи мотивації праці на підтримання інноваційної діяльності й інноваційного клімату в підприємстві;

4) об'єктивне та достовірне оцінювання інноваційного рівня підприємства — визначення системи показників соціально-економічного його розвитку, ефективності розробки і впровадження у виробництво, реалізації науково-технічної політики.

Актуальність даної проблеми зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних фермерських господарств та досягнення збалансованості розвитку аграрного сектору економіки й сільських територій. Одним із підходів, у рамках якого можна узгодити питання досягнення конкурентоспроможності при забезпеченні збалансованості територіального розвитку, є підхід щодо формування територіальних агропромислових кластерів. Одним із зарубіжних класиків, який досконало вивчив засади даного підходу, є Майкл Портер. Акцентом його робіт було виявлення взаємозв'язку конкурентоспроможності окремих підприємств із станом конкурентоспроможності галузей [3].

Перевага кластера проявляється в тому, що всі види виробництв спрямовані в ньому на надання взаємної підтримки. Позитивний ефект при цьому діє по всіх напрямках зв'язків. Більше зосередження виробничої діяльності багатьох виробників у рамках кластера стимулює його розвиток, оскільки ними опрацьовуються різні підходи до впровадження наукових розробок та є більше можливостей для впровадження нових стратегій і технологічних новацій.

Для більшої ілюстрованості було проаналізовано фермерське господарства «Заміхівське-06», яке займається вирощуванням зернових та технічних культур. Це підприємство знаходиться в Новоушицькому районі Хмельницької області. Було проведено діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища цього підприємства методами стратегічного аналізу. Визначено наявний і бажаний стан підприємства, що стало основою для пропозиції напрямків ефективного організаційного розвитку.

Одним із методів визначення напрямів та шляхів організаційного розвитку можна назвати модель стратегічного стану або «стратегічний куб». За допомогою цього методу було визначено стратегічний стан фермерського господарства «Заміхівське-06».

Як показав аналіз стратегічного стану, важливе значення для цього підприємства має організаційний і економічний аспекти. Коли організаційний аспект виступає в комбінації з економічним, то ми стикаємося з так званим «сліпим механізмом». Йдеться про добре регульований раціональний механізм, що користується повною інформацією про наслідки будь-якої дії, про зовнішнє середовище фірми і про

внутрішні характеристики цього середовища. Тут акцент робиться лише на цілі і економічний аспект стратегії, які базуються на системі правил і процедур, що допомагають їх реалізації. В даному випадку фермерське господарство «Заміхівське-06» знаходиться в абсолютно стабільній системі, але все одно не адаптованій до реальної ситуації. Проте організація вважає, що вона управляє цією ситуацією.

Бажаним для підприємства стратегічним станом є одночасна розвиненість економічного, політичного і організаційного аспектів, і веде до стану, що дістав назву «стратегічна рівновага». В даному випадку буде постійний пошук відповідності, з одного боку, між глобальними цілями фірми і конкретними цілями людей і груп усередині і за межами фірми і, з іншого боку, між характеристиками цієї фірми.

Три складових стратегічного стану компанії будуть доповнювати і урівноважувати одна одну, за рахунок впливу організаційної інфраструктури, яка є кращою гарантією строгого і постійного контролю за реалізацією стратегії. Підприємство намагатиметься досягти комбінації, яка дуже бажана, оскільки сукупність цих трьох аспектів досить гармонійна. В табл. 1 надано порівняльний аналіз поточного і бажаного стану для фермерського господарства «Заміхівське-06».

Таблиця 1

#### Аналіз поточного і бажаного стану ФГ «Заміхівське-06»

Основні елементи	Поточний стан (стратегічний стан «сліпий механізм»)	Бажаний стан (стратегічний стан «стратегічна рівновага»)
Задоволення потреб споживачів, клієнтів	Зниження рівня попиту на товари та послуги підприємства, зменшення кількості замовлень на роботи по експлуатації сільськогосподарської техніки (СЗГЗ).	Збільшення рівня попиту за допомогою маркетингових інструментів, розширення асортименту робіт та послуг, максимальне завантаження сільськогосподарської техніки, зменшення сезонних коливань.
Розширення асортименту	Номенклатура товарів та послуг неширока, переважає обмежений асортимент зернових культур та одиничний асортимент технічних культур.	Розширення асортименту за рахунок нових сортів зернових культур, оновлення насінневої бази. Пропозиція послуг по експлуатації сільськогосподарської техніки в несезонний період.
Розширення рекламної кампанії	На даний момент підприємство відоме неширокому колу споживачів, рекламна кампанія не ведеться, підприємство відоме тільки в межах Новоушицького району.	Запровадити ефективну рекламу для залучення покупців, створити власний веб-сайт, налагодити зв'язки з постачальниками сортового насіння зернових.

Виходячи з вищевказаного, пропонується основні напрями ефективного організаційного розвитку фермерського господарств «Заміхівське-06».

1. Розробка фінансової стратегії. Тут пропонується використання відомої матриці Франсона-Романе. Визначається обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків, розробка моделі вибору фінансової стратегії є доцільною.

2. Зміна сортової бази озимої пшениці з одночасним застосуванням екологічних гербіцидів.

3. Зміни в використанні сільськогосподарської техніки з одночасним захистом земельних угідь.

4. Оновлення технічної та матеріальної бази шляхом придбання закордонної техніки та мінеральних добрив.

Таким чином, запропоновані напрями розглядаються як процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів. Завдяки цим пропозиціям фермерське господарство може досягти стану стратегічної рівноваги. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, та рівня оригінальності й складності концепції, яка визначає сприйнятливості ринку та витрати споживачів.

#### Література

1. Васильков В.Г. Організаційний розвиток підприємств / В.Г. Васильков. – К. : Кондор, 2003. – 600 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академвидав, 2003. - 416 с.
3. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
5. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Диха М. В.