

цілям компанії забезпечують рівень виконання стратегічних цілей.

Визначені стратегічні цілі візуалізовані в стратегічній карті підприємства агропромислового комплексу на рис. 2.

### Висновки

Отже, надаючи чіткий і всеохоплюючий опис стратегії організації, стратегічна карта забезпечує керівництво агропідприємства можливістю ефективної реалізації стратегії.

Фінансова складова збалансованої системи показників взаємодіє з усіма перспективами та відображає фінансовий результат досягнення поставлених стратегічних цілей. Слід наголосити, що перспектива «Клієнти» є однією з визначальних для формування ефективної стратегії, адже, сформувавши стратегічну клієнтську базу та забезпечивши лояльність своїх клієнтів, компанія може розраховувати на стабільний попит своєї продукції та послуг. На відміну від попередньої складової «Бізнес-процеси» допомагають формувати та оцінювати внутрішню ефективність діяльності підприємства. Персонал є одним із найцінніших активів компанії. В розрізі перспективи «Навчання та розвиток» компанія має можливість створити основу для покращення бізнес-процесів та закласти фундамент запровадження інновацій та розширення спектру послуг та продукції, яка реалізовується підприємством.

Стратегічна карта створює схему причинно-наслідкових зв'язків між цілями як стратегічних результатів, так і факторів для їх отримання. Сформовані цілі в стратегічній карті конвертуються в параметри, задачі та ініціативи збалансованої системи показників. Інтеграція показників, цілей, ініціатив у стратегічній карті дозволяє повністю описати процес створення вартості. Стратегічна карта та збалансована система показників сприяють формуванню єдиного розуміння стратегії.

### Література

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. – М.: Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.
2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.
3. Колісник М.К., Рубаха Г.В. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, №8. – С. 225–230.
4. Бариліук І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009, №19. – С. 147–153
5. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и TableauDeBord [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

І.Ю. КОЧЕТОВА,  
здобувач, Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова

## Концептуалізація змісту трансформаційних перетворень на рівні первинної господарської ланки

*У статті розглянуті теоретичні аспекти трансформаційних перетворень на підприємстві. Запропоноване авторське трактування категорії «трансформація», проведена систематизація класифікаційних ознак змін в організації, надана характеристика основних форм бізнес-перетворень.*

**Ключові слова:** трансформація, трансформація підприємства, перетворення, трансформаційні форми, зміни.

*В статье рассмотрены теоретические аспекты трансформационных изменений на предприятии. Предложена авторская трактовка категории «трансформация», проведена систематизация классификационных признаков изменений в организации, представлена характеристика основных форм бизнес-преобразований.*

**Ключевые слова:** трансформация, трансформация предприятия, преобразование, трансформационные формы, изменения.

*The theoretical aspects of the transformation changes into firm are defined. The author's meaning of term «transformation» is proposed. The classification of changing characteristics is given. The main business forms are described.*

**Keywords:** transformation, firm's transformation, conversion, forms of transformation, changes.

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення характеризуються нечуванним рівнем зрушень, що спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми проявами по відношенню до практики господарювання. Де, з одного боку, звертають на себе увагу глобалізаційні процеси, постійне інноваційне оновлення, стрімкий розвиток ІТ-сектору, становлення Е-комерції і таке інше. Як наслідок, менеджмент стикається зі значною конкурентною боротьбою за домінуюче право задовольняти (ще й до того нестійкі) споживацькі потреби. Тоді як інший

прояв зорієнтований на перегляд цілей самими власниками бізнесу, що потребує технологічної модернізації, впровадження основ стратегічного планування та маркетинг-менеджменту, підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Своєрідним відлунням організаційних змін в Україні ще й до сьогодні стають події 20-літньої давнини, коли соціально-економічні перетворення ознаменували початок відліку безпрецедентних тектонічних зрушень та охопили більшу половину території Європи та Азії<sup>1</sup>. З цього приводу ведемо мову про реформування відносин власності, розвиток інституту банкрутства, формування ринку цінних паперів, активізацію практики малого (середнього) бізнесу. Проте й цей перелік не претендує на повну виснаженість.

Як бачимо, досить складний механізм окреслених передумов формує підґрунтя для більш детального вивчення природи трансформаційних змін з огляду на здійснення господарського процесу. Тобто здійснення подальших наукових кроків вбачаємо саме в узагальненні теоретичних основ бізнесових перетворень.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Інтерес до їх здійснення досліджень з позиції організаційних трансформацій бере свій початок після Другої світової війни. Де до 70-х років минулого століття вчені розглядали трансформаційні зміни лише з позиції підконтрольних вищому керівництву, основними параметрами яких виступали цілі, задачі, специфічний інструментарій, план та програма дій, як наслідок – очікуваний економічний результат. Яскравим представником даного періоду є психолог К. Левін, автор трьохетапної схеми «заморожування» – «трансформація» – «розморожування».

На протигагу чого у 90-ті ХХ ст., під час стрімкого розвитку глобальних трансформацій, дослідники звернули увагу саме на непередбачувані (у своїх діях та наслідках) організаційні перетворення; а вихід із зазначеної проблеми – почали шукати у впровадженні різного роду моделей. Серед яких виділяємо спроби таких авторів, як І. Ансофф, М. Бір й Н. Норія, С. Герман Ф. Гуїяр та Дж. Келлі, Дж. Дак, Дж. Коттер та інші.

Також значний внесок у розробку теоретико-методичних питань внесли Т. Андреева, Л.В. Балабанова, Р. Дафт, Р. Люк, В.Г. Широкова та ін. Тоді як практичними питаннями перетворень переймалися такі дослідники, як М. Аїстова, М. Білік, О.П. Гурченков, М. Невідома, І. Мазур, В. Шапіро та інші.

Однак проведений аналіз надбань попередників засвідчив: авторські пропозиції щодо змісту досліджуваної категорії формуються у ракурсі значних варіативних розходжень, що подекуди набувають безсистемного та хаотичного характеру. Вважаємо, що даний факт слугує значною прогалиною як для теоретиків, так і для бізнес-практиків та потребує подальшого наукового обговорення.

**Мета статті.** Розглянути теоретичні аспекти у галузі трансформаційних перетворень на рівні первинної господарської ланки. Що, у свою чергу, направлена на вирішення таких завдань: по-перше, уточнення категоріального-понятійного апарату щодо організаційних змін; по-друге, вио-

кремлення базових класифікаційних ознак трансформації; по-третє, дослідження практичного аспекту перетворень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному динамічному світі трансформаційні зрушення стали нормою життя, прояв яких спостерігаємо як на рівні держави, так і на рівні підприємства. Отже, розпочнемо власні дослідження з уточнення категорії «трансформація», що в першочерговому значенні (від лат. *transformatio*) означає перетворення, видозміна.

Зокрема, С. Трунін зважає на трансформацію як на результат дії різних факторів, конкретна комбінація яких і зумовлює прогресивний або регресивний вектор зрушень у структурі народного господарства [1, с. 93]. Тоді як В.Г. Бодров визначає її як перехід від одного типу організації господарського життя до іншого [2, с. 407].

З іншого боку, Г.С. Вечканов розуміє під трансформацією сукупність економічних, соціальних та політичних процесів, що призводять у кінцевому підсумку до нової якості соціальної системи [3]. З позицій впливу на зміни оргструктури господарської системи, зазначає В.С. Савчук, трансформацію визначають як процес заміни констатуючих ознак одного господарського порядку подібними ознаками іншого порядку, наслідком чого є докорінне перетворення економічної системи в цілому [4, с. 47].

Як бачимо, особливістю даної категорії стає її двоїстий характер, що проявляється у змістовому та процесному контекстах. Щодо першого, то суть вбачаємо у виокремленні різноманітних параметрів окремо взятого елемента системи по відношенню до загальних змін. Тоді як інший проявляється у дослідженні сукупності подій, що набули критичної маси для подальших трансформаційних кроків.

Керуючись власним бажанням поєднати окреслені прояви, наведемо пропозицію дефінування<sup>2</sup>: трансформація – сукупність змін усередині об'єкта, внаслідок яких перетворення його істотних властивостей набувають обсягів, що призводять до кардинальної зміни якості всієї системи або його окремих складових, які вирішальним чином впливають на її життєздатність.

З огляду на трансформаційні перетворення на підприємстві справи набувають такого вигляду: наприклад, Р. Люк серед трансформаційних детермінант виділяє структурні зміни, скорочення витрат, зміни бізнес-процесів (реінжиніринг) та культурну трансформацію [6, с. 8–9]. Зокрема, схожої думки притримується Р. Дафт, який розрізняє технологічні зміни, зміни продукту (послуги), стратегічні та структурні трансформації, зміни культури тощо [7, с. 473–474].

Тоді як І. Ансофф звертає увагу на перегляд стратегічних векторів (продукт та ринок), управлінських компетенцій, а

<sup>1</sup> Наразі експерти Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) відзначили економіку 29 країн Центральної та Східної Європи, країн Балтії та Середньої Азії, таку, що перебувала на той час у перехідному стані.

<sup>2</sup> Пропозиція дефінування категорії «трансформація» сформульована у співавторстві з д.е.н., проф. Парсяком В.Н. [5, с. 157].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

само систему, структуру, вміння, знання та навички та поведінкові ознаки персоналу в рамках їхніх норм та цінностей [8]. Зокрема, Л.І. Федулова до трансформаційних змін відносить такі складові: вдосконалення господарської діяльності, реструктуризацію, програми поліпшення якості, злиття та придбання фірм, перегляд стратегічних пріоритетів, зміни у виробничій культурі [9, с. 20].

У свою чергу, Л.В. Балабанова ототожнює трансформації зі змінами стратегічного характеру, що відбуваються впродовж реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей і передбачають переведення стратегічного маркетингового потенціалу з існуючого стану в новий бажаний стан [10, с. 61]. Погоджуємося з даним твердженням за умови, що визначена трансформаційна стратегія обумовлена пошуком нових ринкових сегментів, оновленням продуктової лінійки, підвищенням якості обслуговування та таке інше.

Хоча існує й така думка [11, с. 176], що перетворення – це лише зміна складу юридичних осіб, зокрема створення, приєднання, об'єднання, рекомбінація, перетворення, розподіл, виділ та ліквідація. Вважаємо, що таке відношення до ряду трансформаційних процесів є хибним щодо створення або ліквідації підприємства. Доказом чого слугує наявність необхідного переліку умов щодо ініціації змін: сукупність базових елементів, що взаємодіють між собою та якісний вектор направлення самих змін, що відсутнє при закритті будь-якого бізнесу.

Отже, робимо висновок: трансформаційні перетворення являють собою доволі складне явище, що формує базис для подальшого організаційного розвитку за рахунок здійснення заходів системного характеру. Поліаспектність даної категорії знайшла своє відображення у сукупності класифікаційних ознак, основний перелік яких відображаємо на рисунку.

Отже, розуміємо: результативне здійснення кардинальних змін, що побудовані на технічних, технологічних, інформаційних засадах, перш за все, потребує неодмінного перегляду сутності людського чиннику, прояви якого спостерігаємо на кожному рівні управлінської компетенції:

- стратегічний – формує підґрунтя для зміни стилю мислення та методів керування топ-менеджменту; сприяє перегляду місії, бачення, цінностей; у результаті чого – зважимо на зниження рівня децентралізації, формалізації, підвищення рівня відповідальності «на місцях» і таке інше;

- операційний (тактичний) – заходи пов'язані з підтримкою здорового мікроклімату в колективі впродовж здійснення запланованих перетворень, де слушними у нагоді стають навчальні тренінги, мотиваційні програми, що зорієнтовані на подолання майбутнього спротиву персоналу; у нагоді також стають впровадження маркетингових інформаційних систем, що виконують комунікативну функцію, тощо.

На практиці завдяки перетворенням підприємство прагне зменшити поточні витрати, підвищити обсяг продажу товару, оптимізувати виробничий процес, поліпшити фінансове становище, впровадити інноваційну продукцію, залучити додатковий грошовий капітал; що призводить до посилення власної позиції на ринку.

При цьому особливого значення набуває саме вибір однієї з трансформаційних форм<sup>3</sup> відповідно до поставлених цілей власником (менеджментом) підприємства та наявної ресурсної бази. Серед іншого розрізняють такі:

<sup>3</sup> Представлені трансформаційні форми утворюють сукупність «BRE», так як поєднанні однаковою приставкою «ре» (ре від лат. – здатність до відтворення, повторюваність будь-яких дій).



**Класифікаційні ознаки трансформацій на підприємстві**

Джерело: власні дослідження.

– реструктуризація – здійснення різного роду заходів (економічних, фінансових, технічних, правових, організаційних, господарських тощо), що спрямовані на перегляд управлінської структури, форми власності та організаційно-правової форми;

– реформування – розробка комплексної програми розвитку підприємства, яка спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, виробничої ефективності та фінансової стабільності;

– реорієнтація – здійснення господарських змін, які відбуваються в результаті раптових та істотних зрушень у навколишньому середовищі та відбиваються на змісті здійснюваної стратегії;

– реорганізація – сукупність заходів щодо організаційних перетворень, направлених на зміну існуючої структури або правового статусу підприємства;

– реінжиніринг (окремий спосіб управління діловими процесами) – переосмислення та радикальна перебудова структури бізнес-процесів для досягнення докорінного покращення основних показників діяльності підприємства;

– реконфігурація, здійснення якої направлено на видозміни складу та способу взаємодії внутрішніх елементів організації для досягнення поставлених цілей та завдань у певний проміжок часу.

Маємо зазначити: науковий інтерес становлять не тільки дефінування даних категорій, а й співставлення їх у просторовому вимірі. Так, І. Мазур та В. Шапіро, з одного боку, реструктуризацію розглядають як процес комплексної зміни методів функціонування, а з іншого – як один з основних засобів реформування підприємства.

Погоджуємося з даною тезою, проте звернемо увагу на такий факт: особливістю реформування стає його проведення на основі примусового характеру. Зокрема, це виражається у здійсненні трансформацій під тиском груп впливу

або припису державних установ або шляхом прямого головування у випадках зміни форми ведення бізнесу в рамках акціонерного товариства. Хоча розрізняють і добровільний характер змін, коли вони відбуваються за ініціативою власників бізнесу або за рекомендацією топ-менеджменту на підставі проведеного діагностики стану підприємства за поточний період.

Наприклад, Ю.Ф. Тельнов зазначає, що реорганізація – наслідок зміни функцій та завдань управління, що були спричинені реструктуризацією [13, с. 9]. Насправді реорганізацію можна віднести до похідних, оскільки реструктуризація підприємства вбачає зміну організаційно-правової форми, тобто зважаємо на виду перетворення, оскільки в його основі лежить з казуальний зв'язок між даними категоріями.

Реінжиніринг, на думку М. Хамера та Д. Чампі, це принципове переосмислення та радикальна перебудова структури бізнес-процесів для досягнення докорінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства: строках, якості, витратах та сервісі [14, с. 52]. Тоді як існує така думка [15, с. 209], що основними напрямками реструктуризації, окрім реорганізації, виступає також реінжиніринг.

Дозволимо собі не погодитися з даним твердженням, оскільки реінжиніринг на відміну від реструктуризації змінює спосіб ведення бізнесу, а не його господарський зміст та масштаб. З цього приводу спостерігаємо відсутність прямої залежності між реінжинірингом та підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що на процес планування організаційних змін також впливає стан наявного інституційного забезпечення. Дослідивши зміст нормативних актів чинного законодавства України (див. табл.), наголошуємо на потребі щодо їхнього подальшого вдосконалення.

Підтвердженням чого стає щонайменше декілька фактів: по-перше, законодавець застосовує категорії «тран-

Таблиця 1

Нормативні акти	Трансформаційні форми	
	перетворення	реорганізація/реструктуризація
Указ Президента України «Про корпоратизацію підприємств» №210/93 від 15.06.93	Корпоратизація – перетворення державних підприємств, закритих акціонерних товариств, більш як 75% яких перебуває у держвласності	Дана категорія відсутня
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» №2343–XII від 14.05.92	Дана категорія відсутня	Ст. 1: Реструктуризація підприємств – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію
Закон України «Про акціонерні товариства» №514–IV від 17.09.2008	Ст. 87: Зміна організаційно-правової форми акціонерного товариства	Дана категорія відсутня
Закон України «Про банки та банківську діяльність»	Ст. 2: Реорганізація банку – злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми	
Цивільний кодекс України №435–IV від 16.01.2003	Ст. 108: Зміна організаційно-правової форми. Ст. 104: Припинення діяльності юридичної особи шляхом злиття, поділу, приєднання, перетворення або ліквідації	Дана категорія відсутня
Господарський кодекс України №436–IV від 16.01.2003	Ст. 59: Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення	

Джерело: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

сформація підприємства» та «перетворення» як синоніми; по-друге, відсутні будь-які посилання на зміни, що носять внутрішній характер; по-третє, трактування понять «реорганізація» та «реструктуризація» в різних документах не є однозначним, що може призвести до правових колізій.

### Висновки

1. Трансформаційні зрушення існують на кожному із щаблів соціально-економічної системи та взаємодіють між собою на принципах «ланцюгової реакції», основною рефлексією яких виступають саме суб'єкти господарювання на рівні мікрозмін, ініціація яких обумовлена зміною як у зовнішнього, так і найближчого оточення.

2. Трансформаційні перетворення підприємства доцільно здійснювати на принципах системності, комплексності, підпорядкованості, цілісності, мотиваційного забезпечення, оберненого зв'язку тощо. Ключовими факторами у виборі практичних форм стають бізнесові цілі (заплановані власником або менеджментом), наявна ресурсна база та умови чинного законодавства. Подальші напрями дослідження вбачаємо у виокремленні теоретичних підходів щодо управління трансформацією підприємства.

### Література

1. Трунин С. Структурная трансформация национальной экономики: к методологии анализа детерминант прогресса и регресса // Российский экономический журнал. – 2004. – №3. – С. 93.
2. Бодров В.Г. Державне регулювання економіки та економічна політика: Навч. посібник / В.Г. Бодров, О.М. Сафонова, Н.І. Балдич. – К.: Академвидав, 2010. – 520 с.
3. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. – СПб.: Петрополис, 1998. – С. 368.

4. Трансформаційна економіка: Навчальний посібник / В.С. Савчук, Ю.К. Зайцев, І.Й. Малий та ін., За ред. В.С. Савчука, Ю.К. Зайцева. – К.: КНЕУ, 2006. – 612 с.

5. Парсяк В.Н., Кочетова І.Ю. Категорія трансформаційних перетворень у контексті економічних реформ // Вісник ДНУ, Сер. В: Економіка і право. – Вип. 2. – 2011. – С. 155–159.

6. Luecke R. Managing Change and Transition. – В.: Harvard Business School Press, 2003. – 138 p.

7. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт, пер с англ. Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.

8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

9. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

10. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фолломкіна. – Д.: ДНУЕТ. – 2009. – 402 с.

11. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 311 с.

12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. Справ. пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

13. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процесов. Компонентная методология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

14. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

15. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: КНТЕУ, 2002. – 301 с.

С.І. ОЛІФЕРУК,

м.н.с., Інститут економіки та прогнозування НАН України

## Фіскальна політика як інструмент адаптації сільського господарства в умовах ринку

У статті проведено аналіз моделей господарювання в сільському господарстві з точки зору суспільної ефективності. Розглянуто особливості фіскальної політики щодо галузі та запропоновано напрями її вдосконалення.

**Ключові слова:** фіскальна політика, податок на землю, факторні доходи, сільськогосподарське виробництво.

В статье проведен анализ моделей ведения хозяйства в сельском хозяйстве с точки зрения общественной эффективности. Рассмотрены особенности фискальной

политики относительно отрасли и предложены направления ее совершенствования.

**Ключевые слова:** фискальная политика, налог на землю, факторные доходы, сельскохозяйственное производство.

In the article the analysis of manage's models in agriculture from the viewpoint of social efficiency is realized. The peculiarities of fiscal policy in agriculture are considered and directions of its perfection are offered.