

УДК 338.43:631.11

Нікітченко Т.О.  
аспірантка кафедри менеджменту ім. Й.С.Завадського  
Національного університету біоресурсів і природокористування

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Функціонування і розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом динамічного зовнішнього середовища. В таких умовах необхідно вчасно реагувати і запроваджувати зміни, що сприятимуть стабільному стратегічному розвитку. Автором на основі понять «система» та «управління» дано власне визначення системи управління змінами, визначено її принципи та елементи.

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

**Постановка проблеми.** Кожне сільськогосподарське підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано, а в постійному контакті із зовнішнім середовищем. Це середовище динамічне, в ньому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти або, навпаки, економічно слабнуть і переорієнтовуються на інші ринки. Тому, вчасне впровадження системних змін є ефективним засобом у боротьбі за виживання та стабільність функціонування підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню управління змінами присвячені праці багатьох вчених. Так, серед зарубіжних науковців варто виділити Дж.Коттера, М. Мескона, Лафту Дж.К., Артур А. Томпсона. Вітчизняні науковці такі як Балабаниць А.О., Воронков Д.К., Гайдей О.О., Дейнека О.Г., Приб К.А. також розглядають управління змінами як важливу складову в системі управління підприємством, яка спрямована на забезпечення його розвитку, досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності. Проте, постійна зміна умов та чинників зовнішнього середовища, що впливають на сільськогосподарське підприємство створює необхідність розвитку існуючих теоретичних положень щодо ефективного управління підприємством загалом та управління змінами зокрема.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні елементів системи управління змінами та принципів їх ефективної взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Вітчизняні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах високої нестабільної ситуації в економіці України. Щоб вижити підприємствам просто необхідно поліпшувати якість своєї продукції, удосконалювати виробничу та управлінську діяльність, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тобто, системні зміни в роботі сільськогосподарського підприємства набувають все більшого значення. Зміни є необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства, а тому постає необхідність удосконалювати управління підприємством з використанням концепції управління змінами.

Як відомо, система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з якої вносить свій вклад в характеристики цілого [1]. Тобто, для системи характерною є сукупність елементів, які пов'язані одне з одним спільною метою. Першим і основним елементом системи є *процес*, що перетворює потоки ресурсів. Другий елемент – *вхід*, який є потоком використовуваних ресурсів, те, що змінюється при проходженні процесу. Третій елемент – *вихід*. Це результат процесу перетворення входів, тобто потік створених або оброблених ресурсів. Четвертий елемент – *зворотній зв'язок*, що виконує ряд операцій по корегуванню елементів системи. П'ятим елементом системи є *обмеження*, які складаються із цілей системи та зв'язків.

Сільськогосподарське підприємство також постає як система: це досить складний суспільний організм, який складається з цілого ряду підсистем: виробничої, організа-

ційної, управлінської, економічної, юридичної, соціальної, інформаційної. Необхідною умовою їх ефективної взаємодії є спрямованість кожної з підсистем на дотримання обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства для досягнення цілей стратегічного, оперативного та поточного характеру.

Управління змінами є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємств, особливо у випадках настання кризових явищ. Сьогодні підприємства конкурують не лише у сфері виробництва продукції та послуг, але і на предмет здатності системи управління вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити підприємству пристосування до нових умов діяльності. Сьогоднішні реалії зовнішнього середовища диктують сільськогосподарським підприємствам умови, в яких вони вже конкурують не тільки щодо якості товару і послуг, але і щодо можливостей підприємства вчасно спрогнозувати та реалізувати необхідні зміни. [2]. Тому, в стратегічному управлінні значна роль відводиться управлінню змінам.

Управління в узагальненому вигляді трактується як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, в якій вони діють [3]. Цієї ж думки дотримується і інший автор, який розглядає поняття «управління» як цілеспрямований, систематичний вплив на персонал у процесі його діяльності [4]. Ми погоджуємося із Друкером П., який вважає, що управляти підприємством означає управляти на основі поставлених цілей [5]. Гайдей О.О. розглядає управління змінами як процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін [6]. Автор [7] зазначає, що управління організаційними змінами це – процес, який необхідний для організації, щоб визначити нові потреби ринку, обмеження навколишнього середовища, тип основної стратегії або оперативних ініціатив для максимізації результатів, спланувати, реалізувати й оцінити ініціативи відповідно до нових умов зовнішнього середовища, де функціонує організація. Управління змінами необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб'єктів до умов внутрішнього та

зовнішнього середовища, що змінюються [4]. Тобто, з вищезазначеного випливає, що управління змінами повинно мати цільову спрямованість і бути безперервними, тому що стратегічний розвиток підприємства передбачає постійні перетворення в залежності від умов, продиктованих зовнішнім середовищем. Крім цього, система управління змінами має базуватися на таких принципах:

- **системності.** Зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем.

- **упередження.** Ефективним буде управління не лише при вчасному реагуванні на зміни, але і при заздалегідь передбаченим змінам.

- **комплексності.** Необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства: технологічні, економічні соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні.

- **зворотного зв'язку.** Дає можливість впливати на процеси або об'єкти, що спочатку викликали зміни в процесі розвитку підприємства.

- **альтернативності.** Для підприємства немає чіткого набору правил, схем, механізмів як діяти при тих чи інших змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. У керівників підприємства завжди має бути вибір, які зміни необхідно провести для досягнення бажаного стану підприємства.

- **досяжності.** Зміни, що впроваджуються мають бути чіткими і зрозумілими для працівників та спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства.

- **інформаційної забезпеченості.** Інформація є важливим ресурсом підприємства, який допомагає йому зробити правильні висновки і вчасно зреагувати на відповідну ситуацію.

- **синхронності.** Дії підсистем та елементів системи повинні співпадати в часовому вимірі.

Автор Мухін В.І.[8] зазначає, що «система управління – це сукупність двох взаємодіючих підсистем (керуючої та керованої – об'єкта управління), що створюють нову систему управління». Воронков Д.К. [2] під системою управління змінами на підприємстві розуміє «...цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих і взаємопов'язаних прямими

і зворотними зв'язками компонентів, які здійснюють управління змінами на підприємстві та мають особливу єдність із зовнішнім середовищем».

Управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління [9].

Як зазначає Володькіна М.В. [10], система управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Змістовним елементом системи управління є апарат управління, який здійснює необхідні функції за допомогою відповідних засобів. Формальною характеристикою системи управління є її структура, за межами якої неможливе досягнення цілей системи.

В системі управління розрізняють наступні основні моменти: організацію управління; управлінський процес; інструменти управління; стиль управлінської роботи. Якщо розглядати систему управління змінами на підприємстві, то виділяють такі її структурні елементи [11]:

1. Суб'єкти управління змінами. До цього елемента можна віднести працівників керівної ланки підприємства – менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з обраними сферами управління змінами.

2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємств, що потребують певних змін, та на які спрямовані дії суб'єктів щодо впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін доцільно розглянути просторову структуру управління змінами, що є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.

3. Функції управління змінами, що відображають процес реалізації управлінської діяльності, щодо впровадження змін та виділення яких становить основу управління змінами на засадах самоорганізації.

4. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи

взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні

Науковець Пріб К.А. [12] вирізняє дві основні взаємопов'язані складові в системі управління змінами: 1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності; 2) управління персоналом, що передбачає виявлення та подолання опору змінам. Успіх у здійсненні перетворень можливий лише в умовах системного та комплексного підходу з одночасним врахуванням обох складових управління змінами. Ми погоджуємось із автором, яка стверджує, що ключовим елементом системи управління змінами є виявлення та подолання опору, що дозволяє не лише прискорити процес реалізації змін, а й оптимізувати витрату ресурсів на їх здійснення та підвищити результативність. Тому, на нашу думку, в системі управління змінами варто виділити ще одну складову – якість персоналу, оскільки запорукою успішного проведення змін в організації є працівники, а саме розуміння ними необхідності перетворень, сприйняття та швидкого впровадження змін.

Отже, на основі проведеного дослідження зробимо висновок, що *система управління змінами є процесом впливу керуючої підсистеми на керовану та взаємодії сукупності елементів, що формують нову якість підсистем підприємства для забезпечення досягнення поставлених цілей і переходу підприємства від одного стратегічного стану в інший*. На нашу думку, складовими елементами цієї системи є (рис.1):

керуюча підсистема, яка включає керівників підприємства та менеджерів середньої ланки. Від їхнього розуміння необхідності змін залежить ефективність їх впровадження;

керована підсистема – працівники та процеси в підсистемах підприємства;

процес управління, який включає планування, організація, мотивація, подолання опору, контроль, аналіз,

інструменти управління – інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, для виявлення резервів ефективного впровадження змін;

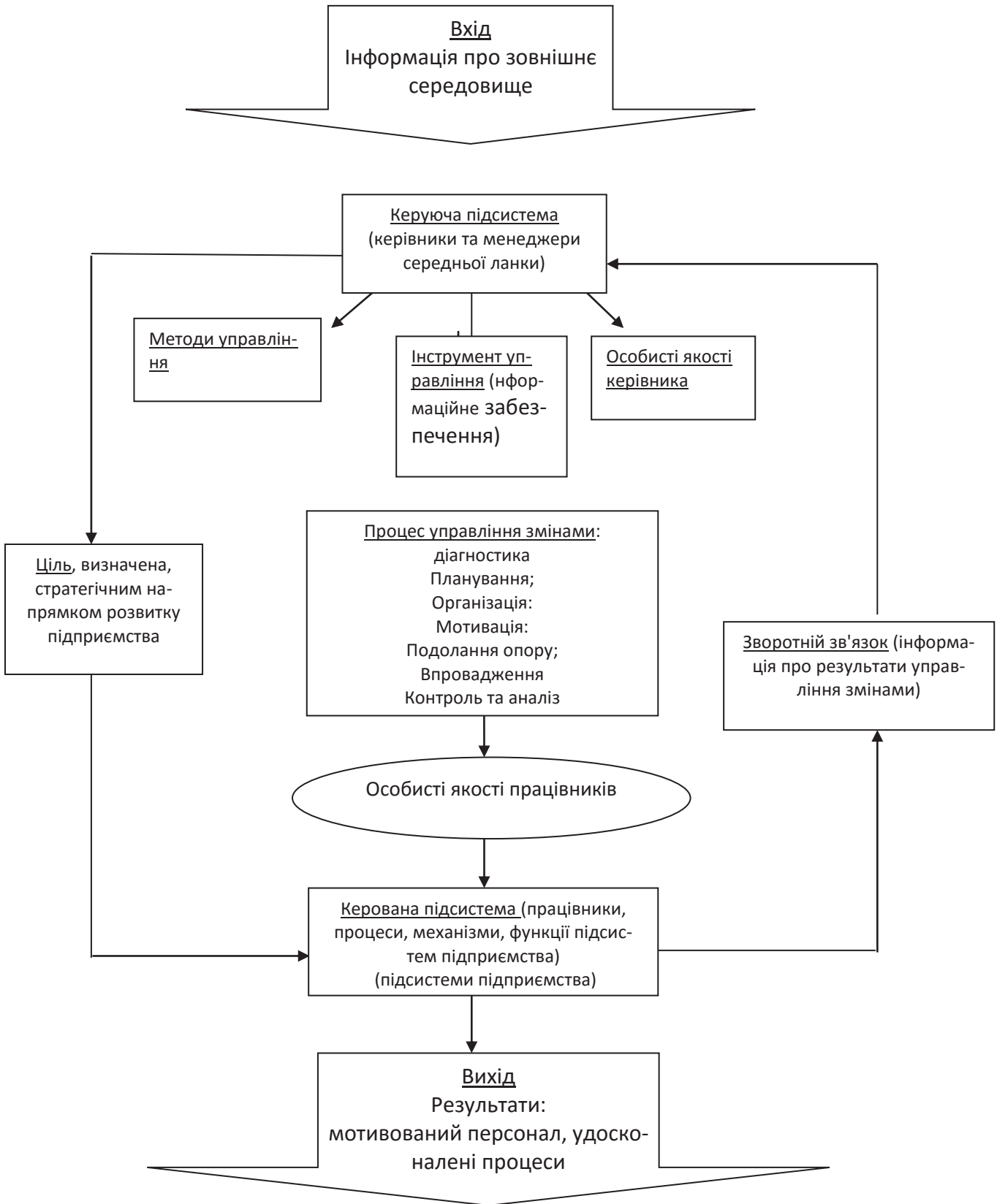


Рис 1. Система управління змінами на підприємстві (використавши джерело [8, С.38])

методи управління – адміністративні, економічні, соціально-психологічні;

стиль управління, визначальним в якому є особисті якості керівника;

якість персоналу, що включає рівень освіти, стажу, професійної підготовки працівників.

зворотній зв'язок від керованої до керуючої підсистеми, що містить інформацію про результати змін та необхідність в коригуванні процесу управління.

В результаті взаємодії елементів системи управління змінами в отримаємо мотивований персонал, удосконалені виробничі процеси, що відповідають вимогам зовнішнього середовища та цільовій спрямованості підприємства.

**Висновки.** Отже, в результаті проведеного дослідження визначено принципи функціонування системи управління змінами до яких увійшли: системності, комплексності,

альтернативності, досяжності, інформаційного забезпечення, безперервності та синхронності. Дано власне визначення системи управління змінами стратегічного розвитку підприємств, що представляє собою процес впливу керуючої підсистеми на керовану та взаємодії сукупності елементів, що формують нову якість підсистем підприємства для забезпечення досягнення поставлених цілей і переходу підприємства від одного стратегічного стану в інший. Узагальнено та доповнено елементи управління змінами, до яких віднесли: керуючу та керовану підсистеми, інструменти та методи управління, стиль керівництва та якість персоналу, зворотній зв'язок, що дасть змогу коригувати діяльність підприємства. Все це створює підґрунтя для подальших наукових досліджень, а саме розробки моделі та механізму управління змінами на підприємстві.

#### Список літератури:

1. Мескон М.Х., Альберт м., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
2. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
3. Дейнека О. Г. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Г. Дейнека, К. А. Руссова, А. В. Михалко // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту . - 2013. - Вип. 135. - С. 143-147.)
4. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством Монографія. – ПОЛТАВА. РВВ ПУСКУ 2008.- 165 с.
5. Друкер Пітер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. с англ. В.С Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
6. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві: [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
7. Прокопенко Дж. Менеджмент организационных изменений в аппарате управления государственными структурами. - К.: МЦРПМ, 2003. - 122с
8. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов / В.И.Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.
9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
10. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знання-Прес, 2002.
11. Балабаниць А. В., Антонова Г. А. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємств:[Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2011/Economics/6\\_95199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/Economics/6_95199.doc.htm)
12. Приб К.А.Формування системи управління змінами на підприємстві: [Електронний ресурс] / К. А. Приб //Інтелект XXI. - 2014. - № 2. - С. 119-126. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15)

*Nikitchenko T.O.*

*Postgraduate National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

#### **SYSTEM CHANGE MANEGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

##### **Summary.**

*Setting objectives. The functioning and development of agricultural enterprises is influenced by dynamic environment. It is necessary to respond and implement changes that will contribute to the sustainable development of enterprises according to the chosen direction of development. The changes are a necessary condition for the strategic development of the company, and therefore there is a need to improve business management using the concept of change management. Change management must have the thrust and be continuous because the strategic development of the company provides ongoing transformation depending on conditions dictated by the environment.*

*Research results. Author identified the principles of the change management system which includes: consistency, complexity, alternative, reach, information security, continuity and synchronization. The author proposed personal definition of change management of strategic enterprises - process of the impact control subsystem on a managed and interacting elements forming a new quality of enterprise subsystems for achieving goals and transition the company from one strategic state to another. The key to the success of the changes in the organization are employees, especially understanding of the need for change, acceptance and rapid implementation of changes. Therefore in the system of change management is to provide another component - the quality of personnel. In this article overview and added elements of change management, which carried: controlling and controlled subsystems, tools and management methods, management style and quality of staff, feedback that will help adjust the company.*

*Conclusions. The interaction of the elements of change management system to get motivated staff, improved production processes that meet the requirements of the environment and the target orientation of the enterprise.*

**Key words:** *system, changes, management, system change management, strategic development, agricultural enterprises*