

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЮК А. А.

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Вінниця – 2012

УДК 005.5/.7: 631.11 (477.44)

Рецензенти:

д.е.н., проф. О.В. Мороз

д.е.н., проф. О.Ю.Єрмаков

д.е.н., проф. В.К. Савчук

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного аграрного університету міністерства аграрної політики та продовольства України (протокол № від 2012р.)

Дюк А.А.

Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств: монографія. /

А.А. Дюк.— Вінниця: Веда, 2012. — 251 с.

ISBN

В монографії розглянуто теоретичні основи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано: методологічний підхід до формування результативної системи управління організаційним розвитком підприємств у контексті трансформаційної економіки. Розроблено методологічні засади формування відповідно до мети та цільової спрямованості діяльності підприємств системи результативного управління їх організаційним розвитком як цілісності організаційних чинників.

Для науковців, спеціалістів з менеджменту підприємств та студентів.

УДК 005.5/.7: 631.11 (477.44)

А.А. Дюк, 2012

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Організаційний розвиток підприємств: сутність, об'єкт управління.....	6
1.2. Управління організаційним розвитком соціально-економічних систем.....	30
1.3. Методологія дослідження та оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств.....	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Оцінка результативності розвитку сільськогосподарських підприємств.....	57
2.2. Аналіз факторів як передумов забезпечення організаційного розвитку підприємства.....	76
2.3. Результативність системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств.....	90
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій.....	111
3.2. Формування організаційного потенціалу стратегічного розвитку підприємств.....	122
3.3. Удосконалення системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств в процесі трансформаційних перетворень.....	132
ВИСНОВКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	167
ДОДАТКИ	183

ПЕРЕДМОВА

З розвитком глобальних процесів, посиленням зовнішньо-конкурентного середовища ускладнюється система менеджменту і виникає потреба у формуванні результативної системи управління на всіх її рівнях. Лише за такого підходу можливо адаптувати систему управління до нових вимог та викликів ринкової економіки.

Важливою складовою системи менеджменту є організаційний чинник, від рівня розвитку якого і упереджувальної адаптивності до можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі залежатиме успішна діяльність суб'єктів господарювання.

Організаційний чинник є системоутворюючим, координаційно-регулюючим у системі діяльності господарюючих структур. У цьому зв'язку організаційному розвитку повинна надаватися пріоритетність. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що організаційний розвиток повинен охоплювати організацію не лише як процес, а як системну цілісність в єдності таких складових: організаційна взаємодія, організаційна поведінка, організаційна культура, організаційний клімат, організаційна структура та структура управління, тип управлінського профілю.

Залежно від рівня їх розвитку і збалансованості визначатиметься кінцева результативність функціонально-організаційного забезпечення підприємств з орієнтацією на синергетичний ефект.

Вивченню окремих напрямів проблеми управління організаційним розвитком підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед них слід виділити: Ф. Бастіа, С. Белла, У. Бенніса, Н. Бренінга, Т. Бернса, Р.Вудмена, Д. Гелрігела, Г. Ліппіта, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, Д. Норта, Г. Парсонса, Дж.Слокума, Д. Сталкера, Ф. Тейлора, А. Файоля та вітчизняних: А. Богданова, В.Герасимчука, О. Гудзинського, І. Должанського, Т. Загорну, Л. Забродську, Н. Масленникову, Є. Моргунова, Г. Осовську, В. Порохіну, М. Сахацького, Е.Смірнова, Н. Сіренко, М.

Туленкова, В. Франчука, Р. Фатхутдінова, І. Червена, Г.Чорного та інших вчених.

Проте в наукових працях розкриті окремі складові організаційного розвитку підприємств. Дослідженнями не охоплено організаційний розвиток як системну цілісність, не розроблено методологічний інструментарій формування управління організаційним розвитком як системної цілісності. Недостатня теоретична та методологічна опрацьованість проблеми потребують свого розв'язання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційний розвиток підприємств: сутність, об'єкт управління

В сучасних умовах розвитку глобальних інтеграційних процесів важливими проблемами в світовому масштабі є забезпечення збалансованості соціальних, психологічних та економічних факторів в їх органічній взаємодії при розв'язанні стратегічних завдань, спрямованих на підвищений рівень конкурентоспроможності держави як суб'єкта діяльності, галузей та окремих підприємницьких структур аграрного сектора економіки.

Розв'язання названих комплексних завдань можливо здійснити лише в умовах сформованих динамічно розвиваючих організацій як систем з сукупністю та взаємодіючих елементів, які в своїй організаційній єдності забезпечують системну цілісність з властивостями по створенню передумов для прояву синергетичного ефекту. Це потребує використання системного підходу при змінні організаційних форм управління, укрупненні сільськогосподарських підприємств, розвитку горизонтальної і вертикальної інтеграції, впровадження моделі інноваційного розвитку та ін. [24, с. 6].

При цьому ми акцентуємо увагу на розвиток організації як цілісності при формуванні системи функціонального управління конкурентоспроможністю, антикризовою діяльністю, стратегічним розвитком підприємств, ризиками та економічною безпекою. Розвитку соціально-економічних систем потребує корпоративне управління. Лише на такій основі можна збалансувати цільову спрямованість діяльності підприємницьких структур з організацією як системною цілісністю, адаптувати систему управління до нових завдань згідно поставленої мети та

цільової спрямованості. Реалізувати таку позицію можливо шляхом забезпечення розвитку загальної теорії систем на що акцентують Хохлов Е.М. та Буригін М.А. [140, с.56]. Вони стверджують, що "...главная ошибка в трактовке природы системных кризисов состоит в том, что это не просто кризисы системы, а прежде всего кризисы методологических концепций и теорий систем, и прежде всего - кризис ОТС" [140, с.56].

З такою позицією авторів ми погоджуємося. Це підтверджується практикою реформування аграрного сектора економіки. Не науковий методологічний підхід до реформування аграрної економіки з орієнтацією лише на приватну форму господарювання та ринкові механізми привів до розбалансованості: у формах власності, у єдності інтересів; у структурі виробничих сил, у системі соціально-трудова та економічних відносин; у галузевій структурі виробництва; у регуляторах виробничої діяльності.

Як наслідок має місце різке падіння виробництва сільськогосподарської продукції, зниження рівня конкурентоспроможності держави, галузей та безпосередньо підприємств. Реальна ситуація і нові завдання потребують і нового підходу щодо формувань організацій як цілісних систем.

Розв'язання комплексних завдань можливо лише в умовах сформованих динамічно розвиваючих організацій як систем. Останні слід удосконалювати на обґрунтованій теоретико-методологічній основі. Базовими складовими названої основи повинні бути: закони організації; теорія розвитку соціально-економічних систем; теорія систем та їх поведінки; принципи формування організацій; теорії управління; теорії інститутів; теорії організаційної взаємодії та ін. [71, с. 759].

Аналітичне осмислення теоретичних положень щодо розкриття законів організації дає підставу стверджувати, що в економічній літературі існують неоднозначні підходи до вирішення класифікаційних ознак при формуванні системи законів організації як методологічного фундаменту теорії організації. Так, посилаючись на Порохіну В.М., Е.О. Смірнов виділяє

універсальні і специфічні закони організації. Більш в систематизованому виді загальні і специфічні закони організації виділені в працях Порохіної В.М. [99, с. 104-121]. До основних загальних законів організації вона відносить: закон синергії, закон самозбереження, закон розвитку, закон відповідності різноманітності керуючої системи, різноманітності керованого об'єкта, закон пріоритету цілого над частиною, закон врахування системи потреб.

Однак слід відмітити, що названі закони організації як системної цілісності не охоплюють повною мірою всю систему законів організації. На нашу думку, доцільно було б виділити такі закони організації як: динамічної збалансованості організації як цілісної системи, цільової спрямованості, упереджувальної адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, динамічно-організаційної стійкої рівноваги, єдності універсальних характеристик організації, виживання організації. Дотримання їх вимог сприятиме забезпеченню динамічного розвитку організації як соціально-економічних систем згідно методології системного підходу.

Неоднозначний підхід і щодо виділення часткових та специфічних законів організації. Так, Е.О. Смірнов [119, с.113] виділяє закони як: закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів; закон змагальності кадрів управління; закон інформованості упорядкованості; закон єдності аналізу і синтезу; закон диференціації та універсалізації функцій; закон різноманітності; закон соціальної гармонії; закон оптимального завантаження. Кожний з названих законів організації має свою специфіку і свої правила побудови організацій як соціально-економічних систем. Однак загальними системоутворюючими законами організації на нашу думку є: закон цільової спрямованості як головний системоутворюючий критерій та закон єдності інтересів [119, с. 113].

Взаємодію законів організацій представлено на рис. 1.1. Названа система загальних та частково-специфічних законів організації в своїй організаційній взаємодії є базовою основою формування системи забезпечення динамічного розвитку соціально-економічних систем.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок та взаємодія законів організації
(розробка Дюк А.А.)

Розвиток в економічній літературі та в енциклопедичних словниках розглядають як неповоротну, закономірну зміну всіх видів матерії [30, с. 11-15]. Однак ми вважаємо за доцільне розкрити тлумачення даного поняття в авторській інтерпретації стосовно соціально-економічних систем. Розвиток – це закономірна зміна організації як соціально-економічної системної цілісності та її складових - цінностей, свідомості, організаційної культури, функціональних підсистем, спрямованих на формування потенційних можливостей як конкурентних переваг в ринковому конкурентному середовищі.

Зміна складових соціально-економічних формувань є системно-комплексним явищем. Це означає, що будь-яка зміна в одній із підсистем або елементів вимагає проведення змін в усіх інших складових системної цілісності. Така позиція прослідковується в працях багатьох науковців і, зокрема, в працях Гудзинського О.Д. [30, с.11-15]. Системні зміни повинні проводитися як в керуючій, так і в керованій підсистемах на принципах упереджувальної дії ще на стадії проектування стратегічних напрямів розвитку. В аграрному секторі економіки слід надавати пріоритетність

біологічним активам підприємств як функціонально обґрунтованому головному критерію цільової спрямованості в проведенні системних змін в усіх складових організації, а саме в підсистемах: технологічній, технічній, організаційній, інформаційній, мотиваційній, економічній, комунікаційній, в соціально-трудових відносинах, в системі управлінських відносин та ін. Лише при такому підході можливо повною мірою реалізувати біологічний потенціал сорту, породи і на цій основі створити передумови для формування конкурентоздатного потенціалу продукції, підприємства. При цьому конкурентоздатність ми розглядаємо як сформовану потенційну можливість і підтримуємо позицію Чернеги В.В. [144, с. 6-7], Судомир С.М. [30, с. 11-15].

Сформована потенційна можливість у формі конкурентоздатності підприємства як системної цілісності не є статично – постійною величиною за якісними і кількісними параметрами, а статично-динамічною системою з різним лагом стійкості залежно від часового лагу перебування фірми в певній ніші господарювання (в стратегічній зоні господарювання). Ми підтримуємо позицію Сіренко Н.М., яка стверджує, що кожний життєвий цикл розвитку організації має свій оптимальний часовий лаг стійкості, який в межах його стійкості забезпечує певний ефект системи [117, с. 21]. При цьому Сіренко Н.М. відмічає, що ”... загальною вимогою щодо забезпечення синергетичного ефекту в процесі розвитку суспільства, регіонів і організаційних формувань є створення такої системи, яка б сприяла скороченню розвитку окремих стадій і розширенню часового горизонту на інших стадіях життєвого циклу” [117, с. 21]. Ми погоджуємось з позицією Сіренко Н.М., що ”...скорочення часового горизонту розвитку повинно відбуватися на стадіях народження і дитинства і збільшення тривалості – на стадіях зрілості” [117, с. 21]. В свою чергу часовий горизонт стійкості конкурентоздатності залежить від конкурентоспроможності організації як системної цілісності. Рівень конкурентоспроможності – величина, яка залежить не тільки від потенціалу конкурентоздатності, а й від діяльності підприємства у зовнішньому середовищі, від рівня розвитку маркетингово-

логістичної діяльності, від розвитку моніторингово-діагностичної функції та ін.

Таким чином, розвиток організаційних систем – це складний багатоаспектний процес, спрямований на забезпечення сталого розвитку господарюючих структур шляхом дотримання таких вимог як: циклічності розвитку, часового лагу динамічного розвитку систем, швидкості змін у глобальному просторі, консерватизації концепції розвитку, соціально-психологічної природи розвитку, інноваційної природи розвитку, цільової спрямованості розвитку, консерватизму цінностей та ін. [117, с. 21].

Напрями розвитку організацій неоднозначні і залежать від багатьох факторів: типів поведінки та реакції підприємств як цілісних систем, моделей розвитку, типів організацій, обраних стратегій розвитку, сформованих потенційних можливостей, готовності управлінської команди до забезпечення системного розвитку організацій.

По окремих із них в економічній літературі розкрита специфіка формування системи забезпечення розвитку організацій за схемою розробленою Гудзинським О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. (Додаток А) [28, с. 190-192].

В останні роки ряд авторів обґрунтовують нову парадигму розвитку організацій, розглядаючи її як збереження організації через її розвиток [12, с. 18-19], [81, с. 6]. Розкриття сутності та основних напрямів розвитку здійснено через призму популяційно-екологічної теорії, теорії операційних витрат, маркетингової теорії, теорії раціональної випадковості, інституціональної теорії, теорії залежності від ресурсів.

Сутнісні характеристики напрямів розвитку розкриті Масленіковою Н. [81, с. 6]. Для наглядності названі підходи щодо напрямів розвитку організацій нами систематизовані і доповнені організаційним розвитком як головною регулятивно-координуючою функцією по забезпеченню реалізації, програми розвитку соціально-економічних систем (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Напрями розвитку організацій через призму економічних теорій
([81, с. 23-37] з доповненнями Дюк А. А.)**

Основні теорії	Вимоги теорій щодо напрямів розвитку організацій	Авторська позиція та оцінка підходів
1	2	3
Популяційно-екологічна теорія [81, с. 23-37]	Організація повинна мати організаційні характеристики, які здатні пристосовуватися до умов зовнішнього середовища. Організаційні характеристики повинні удосконалюватися за рахунок управління організацією. Організаційні характеристики, які забезпечують гнучкість організацій та її адаптивність до зовнішнього середовища повинні формуватися свідомо. Метою будь-якої організації повинно бути розвиток організаційних характеристик.	Недолік. Не розкрито об'єкт управління розвитком та не конкретизовані організаційні характеристики.
Теорія операційних витрат	Організації створюються у випадках, коли операційні витрати організації менші відповідних витрат на відкритих ринках. Організації працюють ефективно, коли витрати на ділові операції в організації менші, ніж витрати аналогічні операційні, що здійснюється через ринок. Організації не виживають, якщо витрати на додаткові операції всередині фірми стануть більші витрат на ті ж операції, які виконуються через ринок. Метою розвитку будь-якої організації є економія операційних витрат [81, с. 23-37].	Недоліки. Основним критерієм "операційних витрат" не можуть бути при створенні організації; при оцінці рівнів ефективності діяльності організаційних формувань не враховується ціна реалізації товару чи надання послуг. Тому задекларовані вимоги не є коректними; економія операційних витрат є важливим в діяльності організацій, а не головною ціллю розвитку; відсутній системний підхід, що не дозволило чітко визначити рольову функцію управління операційними витратами в забезпеченні ефективності функціонування організацій. Організаційне забезпечення управління операційними витратами повинна бути спрямована на досягнення цілей згідно обраних стратегій при раціональній структурі та обсягу операційних витрат.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Маркетингова теорія	Розвиток організації повинно бути направлено на задоволення соціальних цілей. Гуманізація цілей розвитку організації через систему цінностей особи та пріоритетної ролі працівника як головного елемента організації. Організація співробітництва і партнерства. Критерії ефективності розвитку організації як задоволеність працею [81, с. 23-37].	Організаційне забезпечення управління розвитком організації повинно бути спрямоване на задоволення соціальних цілей в органічній єдності з екологічними та економічними.
Теорія раціональної випадковості	Розвиток організації є похідною від індивідуальних цілей людей. Управління розвитком повинно забезпечити баланс між цілями. Управління розвитком реалізується у вищих цілях з орієнтацією на майбутнє з його цільовою спрямованістю. Вищі цілі повинні бути перетворені в поточні та оперативні цілі [81, с. 23-37].	Недоліки. В даних вимогах не зроблено акцент на розвиток організації в контексті забезпечення єдності корпоративних інтересів організації. Організаційне забезпечення управлінням розвитком повинно спрямовуватися на реалізацію цілей організацій стратегічної орієнтації при розв'язанні соціальних, екологічно-економічних задач.
Інституціональна теорія	Розгляд інститутів як умов виникнення, існування та відтворення ринків. Динамічність розвитку інститутів у відповідності з історичними та соціальними обмеженнями. Нетотожність понять "організація" і "інститути" виходячи з того, що організації базуються на правилах, а інститути являються об'єктом вибору чи переговорів. Організація характеризується створенням внутрішніх обмежень і являє собою інституціоналізацію відносин між агентами шляхом ієрархічної структури, структури стимулюючих механізмів, внутрішньо-системних правил поведінки [81, с. 23-37].	Недоліки. Не чітко визначена сутність інститутів та їх роль в системі діяльності організацій; не чітко розкрита інституціоналізація відносин через систему правил, стандартів, документів-регламентів, громадських організацій та суб'єктів структуризації як складових інститутів. Організаційне забезпечення повинно забезпечити організаційну взаємодію в процесі формування, функціонування та розвитку інституціональних відносин в системі власно-владних, економічних, соціально-трудо-вих відносин.
Теорія залежності від ресурсів	Розвиток організації повинно здійснюватися на виділенні важливих, ключових ресурсів організації як вагової основи розробки стратегії. [81, с. 23-37].	Недоліки. Позиція автора не враховує сучасні теорії розвитку організацій, якими передбачено первинність обґрунтованих цілей стратегій і вторинність ресурсного забезпечення як можливості. Організаційне забезпечення повинно бути спрямоване на обґрунтування цільової спрямованості організації стратегій розвитку, функціональних стратегій цільової спрямованості.

Аналітичне осмислення методологічних підходів щодо обґрунтування напрямів розвитку організацій через призму вище вказаних теорій дає підставу стверджувати, що така позиція має право на існування, оскільки дозволяє конкретизувати окремі напрями функціонального забезпечення динамічного розвитку підприємницьких структур. З теоретичної точки зору поглиблення досліджень такого плану доцільне. Однак прослідковується відірваність названих методологічних підходів, щодо розвитку організацій через призму висвітлених теорій від загальної системної, інноваційної до теорії стратегічного розвитку організацій як системно-економічних формувань. Останні є методологічним фундаментом обґрунтування напрямів динамічного сталого розвитку організацій на принципах загально-системного і комплексного підходу, що дозволить на науковій основі обґрунтувати напрями організаційного розвитку підприємств як системної цілісності. Всі інші підходи, які розкриті Масленіковою Н.П. (функціональний, інтеграційний, поведінковий, радикальний, контрольних порівнянь, сценарний) [81, с. 7-23], при нашій позиції одержать нову інтерпретацію у визначенні напрямів розвитку від загально-системоутворюючого до специфічно-функціонального. Це дозволить в процесі розвитку організацій забезпечити системну цілісність, та єдність інтересів при розв'язанні екологічних та соціально-економічних задач. При такому підході сутнісна направленість в розвитку організацій матиме іншу цільову спрямованість (табл.1.2).

Такий підхід, на нашу думку, дозволить забезпечити стратегічний сталий розвиток організації, поєднати загальний інтерес соціально-економічної системи з цілями та інтересами колективів, окремих особистостей. При цьому повинна враховуватися специфіка організаційних формувань залежно від їх видів та типів. Останні впливають на організаційне забезпечення господарюючих структур, оскільки змінюються підходи до організаційної взаємодії та організаційної поведінки, організаційної комунікації. В цьому зв'язку нами розширена класифікація виділення типів

організації, яка в наступних розділах покладена в основу розробки методології формування механізмів управління організаційним розвитком підприємств та оцінки результативності системи управління за виділеними критеріями оцінки, які адекватні особливостям організацій за різними їх типами (Додаток Б) [27, с. 10-12 та матеріали його лекцій].

Таблиця 1.2

Розвиток організацій згідно теорій: систем, інноваційного, циклічного та стратегічного розвитку (розробка Дюк А.А.)

Теорії	Вимоги теорій щодо напрямів розвитку організацій	Організаційне забезпечення розвитку соціально-економічних систем
Теорія систем	Організація визначає цільову спрямованість щодо розвитку як головного системо-утворюючого критерія. Організація обґрунтовує концепцію та загальну стратегію розвитку соціально-економічної системи. Організація формує систему реалізації концепції та загальної стратегії розвитку згідно визначеної цільової спрямованості.	Спрямоване на забезпечення організаційної взаємодії в процесі визначення цільової спрямованості, обґрунтуванні загальної стратегії, формуванні систем, умов та заходів по реалізації концепції та стратегії розвитку.
Теорія інноваційного розвитку	Організація: визначає модель інноваційного розвитку; формує і реалізує портфель інноваційних стратегій загально-системного розвитку та функціонального забезпечення; формує інноваційний потенціал розвитку; забезпечує випуск інноваційного продукту та надання інноваційної послуги.	Спрямоване на організаційне забезпечення процесу при формуванні та реалізації портфеля інноваційних стратегій, інноваційного потенціалу розвитку, випуску інноваційного продукту та надання інноваційних послуг.
Теорія циклічного розвитку	Організація адаптує загальну стратегію розвитку та функціональні забезпечуючі стратегії до цільової спрямованості згідно життєвих циклів організації, забезпечує їх реалізацію.	Спрямоване на організаційне забезпечення процесу розвитку загальної адаптивної стратегії розвитку, функціонально-забезпечуючих стратегій до головної цілі згідно життєвих циклів організації, відродження організації як системної цілісності в стратегічному вимірі часу.
Теорія стратегічного розвитку	Організація розробляє концепцію власного стратегічного розвитку, обґрунтовує загальну стратегію розвитку та функціонально-забезпечуючі стратегії досягнення цілей згідно конкуренції та загальної стратегії розвитку.	Спрямоване на організаційне забезпечення процесу розробки концепції стратегічного розвитку та функціонально-забезпечуючих стратегій адекватних цільовій спрямованості функцій.

З виділенням типів організацій з'являється можливість виділити загальне і специфічне, що характеризує організацію як системну цілісність з її складовими елементами: місією, цільовою спрямованістю, структурою соціально-економічної системи, суб'єктами діяльності, комунікаційними зв'язками, вертикальними та горизонтальними інформаційними зв'язками, власними та владними відносинами, соціально-трудовими та управлінськими відносинами, схемою організаційної взаємодії. В такій інтерпретації організація нами розглядається в статичі як певна системна упорядкованість. При цьому, нами акцент зроблено на динамічно-змінюючий характер упорядкованості організації як системної цілісності. Ми підтримуємо позицію Туленкова М.В., який стверджує, що "...організація є способом існування матерії як певної системи, що розвивається сама по собі і входить до нескінченності матеріального і духовного буття, а також виявляє свої можливості тільки через рух, через зміну форм самовираження..." [125, с. 33].

Така позиція є обґрунтованою і дає підставу стверджувати, що розвиток в контексті управління організаційним розвитком підприємств є збалансованість між регулятивно-координуючою функцією організаційного розвитку і саморозвитку організації. В цілому проявляється і специфіка у формуванні організаційного розвитку як системи та її складових – організаційної взаємодії, організаційної поведінки тощо.

Однак слід відмітити, що проблемі організаційного розвитку в економічній літературі мало приділяли уваги. В основному наукові дослідження спрямовувалися на розкриття теоретико-методологічних та практичних аспектів соціально-економічного, інноваційного, стратегічного розвитку. Організаційний фактор як, головний регулятивно-координаційний в забезпеченні розвитку організацій не розглядався в контексті системних досліджень, а в основному - в контексті функціонального забезпечення діяльності підприємств.

Проблемою ”організаційний розвиток” займається Герасимчук В.Г. [20, с. 7-33]. Ним обґрунтована концепція організаційного розвитку. В основу обґрунтування концепції ним покладені підходи системного характеру, які охоплюють: теоретичні положення щодо розкриття підприємства як відкритої самоорганізаційної системи згідно теорії систем, організаційний розвиток з позицій біхевіорального підходу. Сутнісна характеристика організаційного розвитку базується на розкритті: раціональної, природної, соціальної моделях організації; поведінки організації через функціонування, вдосконалення, зміну і системний розвиток [20, с. 17]. Така спрямованість дослідження з наукової точки зору є обґрунтованим підходом, оскільки дозволяє виявити специфіку і напрями організаційного розвитку соціально-економічних систем.

Розкриття поняття ”організаційний розвиток” присвячений праці ряду науковців. Існують різні тлумачення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Дефініції науковців щодо розкриття поняття ”організаційний розвиток” [21, с. 322]

Автор наукових праць	Інтерпретація науковців	Оцінка автором змістовності і повноти розкриття сутності поняття ”організаційний розвиток”
1	2	3
У. Бенніс [21, с. 322]	Організаційний розвиток – це ”...спрямований на застосування комплексної створювальної стратегії з метою змінити надії, відношення, цінності та структуру організації таким чином, щоб вони могли краще адаптуватися до нових технологій, ринків та можливостей, а також відповідним чином змінити й себе” [21, с. 322].	В основному розкрито основний напрям розвитку в контексті проведення змін як основи адаптації до викликів ринкового середовища. Однак в цьому підтвердженні відсутній концептуально-системний підхід.
Г. Ліппіт [21, с. 322]	Організаційний розвиток – це дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення її цілей [21, с. 322].	Акцент зроблено на пріоритетність людського фактору в здійсненні процесів спрямованих на досягнення цілей соціально-економічних систем. Однак розкриття сутності даного поняття є неповним, оскільки відсутній процес впливу на організацію як системну цілісність, через комплекс стратегічних змін.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
С. Белл [21, с. 322]	Організаційний розвиток розглядається як довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп через агента змін чи каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією [21, с. 322].	Акцент зроблено на здійснення заходів лише по вдосконаленню процесів розв'язання проблем та оновленням в організації через культурно-організаційну поведінку. Однак сутність даного поняття не розглядається через зміну та системний розвиток.
Є. Моргунов [87, с. 256]	Організаційний розвиток розглядається в такій інтерпретації як: природний процес якісних змін в організації; як зміну що сприяє росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації; як стратегію управлінського консультування, зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації [87, с. 256].	Акцент зроблено на: проведення якісних змін в організації; зміну соціальних відносин тощо. Однак в даному тлумаченні названого поняття слабо прослідковується системно-комплексний підхід та системно-цільова спрямованість організаційного розвитку.
Герасимчук В.Г.[20, с.23]	Організаційний розвиток розглядається як широкомасштабний, запланований систематизований процес на підприємстві, який реагує на зміни, що відбуваються у середовищах – внутрішньому і зовнішньому. Розширений варіант тлумачення поняття "організаційний розвиток" підсилюється цілеспрямованою діяльністю підприємства, спрямованої на вдосконалення процесів розв'язання проблем соціального, організаційного, економічного, техніко-технологічного та ін., які виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [20, с.23].	Процесний підхід надається організаційному розвитку, спрямованого на проведення змін адекватних викликам середовища. Однак в даному тлумаченні бажано було б підсилити акцент стратегічності в здійсненні процесу реалізації стратегій розвитку організацій.
Забродська Л.Д.[45, с.157]	Організаційний розвиток – це "... це робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та проведення оновлення на підприємстві шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів при особливій увазі до культури в формальних робочих групах..." [45, с.157].	Акцент зроблено на пріоритетність культурних змін в забезпеченні успіху організації.

Примітка: Систематизовано на основі літературних джерел: 20, 21, 45, 87 з оцінкою змісту та повноти автором.

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дифенції ”організаційний розвиток” дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні тлумачення названого поняття.

Для них характерні:

- сутність поняття як властивість явища не розкриває повноту його змістовності;
- ”організаційний розвиток” як підсистема не розглядається в контексті цільової спрямованості організації як системної цілісності згідно обраних стратегій та концепцій розвитку;
- ”організаційний розвиток” як самостійна локальна система не розглядається з позицій властивостей її складових, які утворюють цілісність даної системи;
- в загальному підході не чітко прослідковується системність в розкритті сутності названого поняття.

Для уточнення визначення даного поняття нами покладено вимоги: системності, комплексності, цільової спрямованості, функціональної цілісності, рольової приналежності в системі організаційного забезпечення реалізації стратегій та досягнення цілей, динамічності сутнісних характеристик понять.

На нашу думку, ”організаційний розвиток” - це динамічно-змінюючий процес, це здатність організації на принципах упереджувальної дії забезпечувати збалансований розвиток організації, менеджменту як системної цілісності та їх складових реалізувати: стратегію, цілі, структуру організації, організаційну культуру, організаційний клімат, управлінський профіль, цінності, систему відносин адекватних ”новим вимогам ринкового середовища”. Організаційний розвиток ми розглядаємо через збалансовану систему змін: концепцій розвитку організацій; структур управління; організаційної культури та організаційного клімату; внутрішньо-системних інституцій; системи власних, владних та соціально-трудова відносин;

цінностей; образу існування фірми; моделей організаційної поведінки; стилів керівництва; іміджових характеристик, компетентних характеристик; філософії мислення; пріоритетів в структурі капіталу; центрів відповідальності у функціонально-забезпечуючих підсистемах та ін. [71, с. 759-760].

Організаційний розвиток господарюючих структур повинен визначатися цільовою спрямованістю організації, їх взаємодією із зовнішнім середовищем, вибором та впровадженням стратегії розвитку. При цьому слід зазначити, що останні не є адекватними. Кожна стратегія має свою специфіку реалізації. Формують і адекватні стратегіям механізми реалізації стратегій, включаючи і організаційний механізм. Останній повинен виступати як конкурентна перевага, сам змінюватись і забезпечувати зміну в усіх підсистемах: технічній, технологічній, біологічній, економічній, інформаційній, організаційній, управлінській, маркетинговій, логістичній, мотиваційній, та інших. Такий підхід сприятиме на збалансованій основі формуванню конкурентних переваг та забезпеченню синергетичного ефекту від їх реалізації.

У цьому зв'язку нами підтримується позиція Сіренко Н.М., яка чітко визначила пріоритети в проведенні змін в організаційних формуваннях. Надання пріоритетності управлінському фактору в організаційному забезпеченні, проведення змін є обґрунтованим підходом як з наукової, так із практичної точки зору, оскільки управлінський фактор є головним в забезпеченні організаційної взаємодії між факторами змін та цільовою спрямованістю діяльності підприємств.

Зміни повинні проводитися ще на стадії проектування і охоплювати всі напрями і підсистеми функціонального забезпечення реалізації програми розвитку організації як системної цілісності. Системна цілісність повинна бути притаманна комплексу змін, які необхідно проводити в просторовому і в часовому вимірі. Деталізація необхідності проведення змін представлена в таблиці 1.4 (використана ідея Гудзинського О.Д., Судомир С.М., Гуренко

Т.О. [28, с. 22-23], з нашими доповненнями об'єктів трансформаційних перетворення та обґрунтування напрямів організаційного забезпечення проведення змін).

Забезпеченню результативності управління організаційним розвитком підприємства повинна сприяти комплексна система заходів організаційно-економічного, соціально-психологічного та техніко-технологічного характеру.

Таблиця 1.4

**Основні зміни в підприємствах та їх організаційне забезпечення
(на основі ідеї [28, с.22] з доповненнями Дюк А.А.)**

Об'єкт трансформаційних перетворень	Необхідні системні зміни в організаціях їх стратегічної орієнтації	Організаційне забезпечення процесу проведення змін в стратегічному розвитку підприємств
1	2	3
Концепція розвитку організацій	Стратегічний розвиток організаційних формувань в контексті інноваційних моделей, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку господарюючих структур.	Спрямоване на організаційну взаємодію в процесі розробки концепції розвитку підприємств по забезпеченню їх збалансованості в змінах та обґрунтованості стратегічних рішень.
Цільова спрямованість діяльності підприємств [28, с. 22]	Орієнтація на сталий динамічний розвиток підприємств шляхом розробки стратегій та упереджувальної адаптації до змін у зовнішньому середовищі [28, с. 22].	Спрямоване на забезпечення організаційної взаємодії в процесі формування портфеля стратегій.
Функції управління [28, с. 22]	Трансформація функцій: реалізації і збуту – в маркетингову моніторингово-діагностичну; планування, обліку, аналізу, контролю – в контролінгову; управління матеріальними потоками – в логістичну; перспектив на планування – в стратегічну; розвиток моніторингової-діагностичної функції [28, с. 22].	Спрямована на реалізацію процесів по інтеграції функцій управління.
Функціональний перерозподіл функцій, прав і відповідальності управлінської команди	Зміна в структурі функцій, прав і відмові у діяльності серед суб'єктів управлінської діяльності.	Спрямоване на здійснення процесу по забезпеченню збалансованості, в розподілі функцій, прав і відповідальності в управлінській команді, в обґрунтуванні центрів відповідальності шляхом формування нової системи організаційної взаємодії.

Продовження таблиці 1.4

Структури управління [28, с. 22]	Перехід на гнучкі ринкового-інституціонального спрямування структури управління (програмно-цільові, маркетингові, логістичні та ін.) [28, с. 22].	Спрямоване на здійснення процесу переходу організації на гнучкі структури управління та проектування змін нової системи організаційної взаємодії.
Тип управлінського профілю [28, с. 22]	Перехід на стратегічний, адаптивний та саморозвиваючий тип управлінського профілю [28, с. 22].	Спрямоване на здійснення процесу переходу організації на нові ринкового спрямування типи управлінського профілю та формування адекватної новим змінам системи організаційної взаємодії.
Стилі керівництва [28, с. 22]	Перехід на партнерський корпоративний стиль керівництва, зорієнтовано на раціональне поєднання централізованого регулювання і саморегулювання, забезпечення єдності інтересів [28, с. 22].	Спрямоване на здійснення процесу формування системи організаційної взаємодії адекватної змінам у співвідношенні централізації і децентралізації.

Примітка: Аналогічне супроводження змін повинно проводитися до таких складових організації, як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, комунікації, інформаційного забезпечення, методів управління, відносин, стратегій, підсистем організації та менеджменту.

При цьому слід враховувати, що найбільшою проблемою на яку натрапляє організація є необхідність визначення об'єкту зміни. Можна сказати, що об'єкт зміни залежить від стратегії та цілей, які поставила перед собою організація. Це можуть бути зміни в технологіях, структурі персоналу, асортименту продукції підприємства. Щодо технологій, то ціль таких змін заключається в ефективному виробництві інноваційних товарів і наданні послуг.

Потребує змін безпосередньо "організаційний розвиток" як самостійне-локальне системне утворення, яке має свою цільову спрямованість, свої об'єкти процесного впливу і механізми. Такими об'єктами є: організаційна взаємодія, організаційна поведінка, організаційна культура, культура організації, організаційний клімат, цінності. В своїй сукупності вони виступають як способи і складові механізми забезпечення організаційного розвитку підприємств.

Організаційний розвиток в структурному вимірі можна представити в такій логічній послідовності як: цінності, організаційна культура, культура організації, організаційний клімат, організаційна поведінка, організаційна взаємодія.

Визначальним елементом в обґрунтуванні цільової спрямованості розвитку організацій є цінність, позиція підтверджується багатьма науковцями.

Цінність є основою ексклюзивною конкурентною перевагою в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Поняття "цінність" не є ізольованим ідеальним поняттям, а є невід'ємною складовою стійкого розвитку. І залежно від обраної концепції розвитку визначається ціннісна орієнтація в діяльності. Така позиція підтримується багатьма науковцями. Зокрема, В.Г. Горохов, стверджує, що "Требование устойчивого развития на современном этапе глобального эволюционализма предстаёт как необходимость перехода человечества от материально-потребительского общества к духовно-творческой цивилизации" [22, с. 955]. При цьому ним стверджується, що "никакие технологические инновации, никакие экономические реформы сами по себе не обеспечат устойчивого человеческого развития, если не произойдёт переоценка ценностей, если не утвердится в обществе высокое ценностное сознание" [22, с. 955]. З автором слід погодитися, що "устойчивое развитие – это революция в ценностях" [22, с. 956].

Однак підходи до розкриття сутності поняття "цінність" неоднозначні. Горохов В.Г. розкриваючи стійкий розвиток акцент робить на те, що революція в цінностях це революція в духовному перетворенні особистості через гармонію [22, с. 956]. Ним обґрунтовані і ціннісні орієнтири, які автор зводить до гармонії людини: з природою, суспільством, з самим собою. Така позиція особливо важлива в умовах розвитку корпоративних відносин, а також в умовах глобалізації. Розвиток ціннісних орієнтацій повинен

передувати моделі інноваційного розвитку підприємств, системним змінам в підприємницьких структурах.

Іншу позицію займає Фатхутдінов Р.А, який цінність розглядає як певну особливість будь-якої організації як системи, що може проявлятися в професіоналізмі, організованості, у визнанні товарної марки та інше і спрямовані на забезпечення певного ефекту [36, с. 92-93].

Розвиваючи таку позицію Должанський І.З. і Загорна Т.О. класифікують цінності за певними ознаками, а саме за: критерієм конкурентних переваг, видом, джерелом надходження, способом існування, динамічного прояву, рівнем стабільності прояву, масштабом поширення. Згідно названих класифікаційних ознак сформовані групи цінностей з виділенням основних їх видів (Додаток В) [36, с. 92-93].

Таким чином, в економічній літературі науковцями сформувалися в основному дві точки зору: перша – базується на духовності, світогляді, віруванні людини та її переконаності в необхідності здійснення певного наряду або дії соціально-економічної системи; друга – на матеріально-емпіричному підході. Окремими класиками економічної думки цінність розглядається також через матеріальну сторону, через зусилля суб'єкта діяльності, що проявляється в процесі обміну послуг і характеризується тривалістю, корисністю, кількістю, ступенем праці в судженнях [137, с. 128].

При цьому Фредерік Бастіа на основі узагальнення позицій економістів-класиків робить висновок, що ряд авторів розширюють або звужують розкриття сутності поняття "цінність". Сміт принцип цінності розглядає через матеріальність і тривалість, Сей – через корисність, Рікардо – через працю, Сеніор – через рідкість, Шпторх – через судження [137, с. 130].

Сам автор розвиваючи свою позицію стверджує, що цінність є співвідношенням двох обмінюючих послуг [137, с. 129].

Аналогічний методологічний підхід щодо розкриття сутності поняття цінності розглянуті в працях науковців української економічної думки, позиція їх систематизована Ю.В. Ущаровським (Додаток Д) [127, с. 23-169].

Підсумовуючи різні точки зору авторів наукових праць можна зробити висновок, що змістовна сторона сутності поняття "цінність" буде неоднозначна залежно від цільової спрямованості використання названого поняття, від ціннісних орієнтацій залежно від системи змінних факторів. Такими змінними складовими можуть бути: відношення людини до природи, колективу, суспільства та безпосередньо до себе; орієнтація на стратегічний розвиток в діяльності організацій; орієнтація на інноваційну модель розвитку; орієнтація на певну систему комунікаційних зв'язків; орієнтація на певну систему власно-владних відносин; системна орієнтація змін та ін. В усіх цих підходах в статичі як сформованих можливостях та в динаміці цінність проявляється як переконаність в необхідності здійснення відповідних дій, готовність та підтримка суб'єктів діяльності в процесі досягнення цілей та виконанні завдань. При цьому ми робимо акцент на необхідності формування і розвитку цінностей в організації як системної цілісності, поклавши в основу системоутворюючий принцип забезпечення єдності інтересів.

Таким чином, цінність в соціально-економічних системах ми розглядаємо як системне вірування, переконаність, готовність та підтримання суб'єктами діяльності концепції та стратегії сталого розвитку організацій, необхідності проведення змін.

Цінність як складова і системоутворюючий критерій організаційного розвитку є базовою методологічною основою організаційної культури.

Остання в соціально-економічних системах виступає об'єднуючою складовою: управлінських та економічних процесів; структурних елементів; комунікаційних зв'язків; соціально-трудова, власно-владних відносин; ціннісних орієнтацій; інституціональних елементів; складових культури організації та ін. Вона охоплює систему відносин як в середині функціонуючої організації, так і безпосередньо при взаємодії із зовнішнім середовищем, а в цілому – з усіма суб'єктами за інтересами по вертикалі і горизонталі.

В соціально-економічній літературі розкриття сутності поняття "організаційна культура" здійснюється неоднозначно і розглядається з різних позицій: з управлінських (Т.Дяченко, В.Усачова, А.Броницький) [44], з ціннісно-орієнтаційних (С.Грімблат, О.Тихомирова) [23], з психодинамічних (О.Віханський) [13], інтелектуальних (О.Кендюхов) [58].

Аналітичне осмислення теоретичних положень дає підставу стверджувати, що в соціально-економічній літературі поняття "організаційна культура" трактується неоднозначно. Е. Шейн розглядає це поняття як набір прийомів, а також розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньо системної інтеграції працівників, які перевірені минулим досвідом і підтвердили свою актуальність [82, с. 125].

Л. Мартін організаційну культуру розкриває через диференціацію та інтеграцію [171]. Розкриваючи позицію Л.Мартіна автори навчального посібника "Освітній менеджмент" розкривають поняття "диференціацію" через розподіл обов'язків та "інтеграцію", через організаційну взаємодію, а разом – як основу організаційного мислення [31, с. 223]. Запропоновані дві інтерпретації, які зводяться по-перше, до розгляду "організаційної культури" через результат рішень, які приймаються в формальній організації і, по-друге, як відносини і позиції реальної організації [31, с. 223].

Позиція Т.І. Калініченко зводиться до розгляду "організаційної культури" як багаторівневої елементної системи, в основі якої лежать цінності та принципи організаційної поведінки, унікальні ментальні моделі та лінгастичні парадигми, як сукупність субкультури [56, с. 62-66].

Розвиток сутності поняття "організаційна культура" присвячені праці Л.Д. Забродської, яка в основу наповнення його змісту поклала філософський підхід, домінуючі цінності, норми, правила, клімат, ритуали поведінки [45, с. 142].

Виходячи з такого логічного підходу "організаційну культуру" Л.Д. Забродська розглядає як "...сукупність видів неформальних процедур, які є головними, або у вигляді філософії, що має перевагу в підприємстві стосовно

того, яким найкращим способом досягти організаційних цілей та, що визначатиме поточний стан підприємства” [45, с. 142].

В подальших своїх роздумах автор акцентує увагу на розвиток постулатів віри та етичних стандартів. Така позиція автора більш притаманна сутнісним характеристикам поняття ”організаційна культура”. Нами підтримується такий підхід. Однак ми вважаємо, що сутнісна характеристика ”організаційної культури” повинна бути наповнена як неформальними, так і формальними властивостями на основі об’єднання психологічних, біхевіоральних, управлінських, когнітивних підходів. При цьому ми підтримуємо позицію науковців, які організаційну культуру розглядають через ключові характеристики – інтенсивність та інтегрованість, що дозволяє чітко сформулювати критерії та показники оцінки організаційної культури.

На основі узагальнення теоретичних підходів щодо розкриття сутності поняття ”організаційна культура” нами сформовано власне тлумачення даної дифеніції як явища. Під організаційною культурою ми розуміємо як сформовано-розвиваючу систему формальних і неформальних інститутів, в яких у колективній спільності організацій в процесі діяльності забезпечується високий рівень згоди щодо: дотримання цінностей, норм поведінки, етичних стандартів, правил гри, формально-неформальних відносин; адекватності свідомого сприйняття змін в концепції, місії, напрямках, цілях та стратегіях розвитку організаційних формувань. Такий гуманістичний підхід до формування та розвитку організаційної культури повинен бути притаманний організаціям державної, приватної, кооперативної, корпоративної власності. Однак в реальній практиці в більшості підприємств така вимога гуманістичного підходу не дотримується в силу відсутності єдності інтересів. Це обумовлено сукупністю факторів правового, організаційного, психологічного, управлінського, економічного характеру.

Правовий захист власника-роботодавця і недостатній захист найманих осіб не сприяє побудові ефективної системи власно-владних, соціально-

трудових відносин та забезпеченню єдності інтересів в процесі діяльності організаційних формувань [25, с. 50-53].

Негативно впливає на забезпечення єдності інтересів і розбалансованість в системі: суб'єктно –об'єктних, суб'єктно – суб'єктних та об'єктно – об'єктних відносин та інші фактори.

Організаційна культура як системна цілісність в економічній літературі ототожнюється з культурою організації. Однак ми вважаємо, що між ними є розбіжності. Рівень розвитку останньої визначає і рівень розвитку саморегулювання; структури співвідношення між централізацією і децентралізацією; гнучкості і стійкості в діяльності підприємства. Культура – це комплексне явище, яке охоплює: владу, рольові функції, завдання, особистості (С. Hundy); субкультури – спілкування, критики (авторська позиція); організацію як систему і процес (авторська позиція); управління як цілісну систему (авторська позиція); взаємодію із зовнішнім середовищем з суб'єктами за інтересами, контактними аудиторіями (авторська позиція). Розгляд культури в такому аспекті дозволяє наповнити змістовність культури організації, сформувавши систему критеріїв та показників оцінки, як так, і культури організації, а також спроектувати цілісну систему управління організаційним розвитком підприємств з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. При цьому слід враховувати, що в економічній літературі існують неоднозначні підходи до розкриття поняття "культура організації". Існують різні моделі культури організації, які детально розкриті в параграфі 1.2. Наша позиція базується на тому, що гуманістичний підхід повинен бути притаманним усім типам організаційної поведінки суб'єктів діяльності – підприємницької, конкурентної, інноваційної, агресивної, консервативно – розвиваючої, стратегічно – прискореної, адаптивно – розвиваючої. Це дозволить закласти методологічну основу формування результативної системи організаційної взаємодії складових організації та менеджменту як цілісності при досягненні стратегічних цілей в процесі розробки та реалізації управлінських рішень стратегічного, тактичного і оперативного характеру.

Організаційна взаємодія в широкому і вузькому плані виконує основну цільову функцію спрямовану на забезпечення органічної єдності складових організації як системної цілісності шляхом реалізації функцій в процесі проектування, так і функціонування та розвитку керованого об'єкта.

Цільова спрямованість організаційної взаємодії має як стратегічне, так і оперативно – тактичне спрямування. Базовою і системо утворюючою основою організаційної взаємодії є загальна стратегія розвитку підприємства.

Організаційна взаємодія як категорія в контексті управління соціально – економічними системами недостатньо розкрита. Поглиблення дослідження організаційної взаємодії присвячені праці Туленкова М.В. [126].

Організаційна взаємодія включає як стверджує Туленков М.В. два словотлумачення - організацію і взаємодію. Термін "взаємодія" як філософська категорія використовується в науково - навчальній літературі технологічного, організаційного, економічного, соціального спрямування і інтерпретується як взаємозв'язок між елементами системи внутрішньо – системного характеру, останніми і зовнішнім середовищем. В Українській Радянській Енциклопедії термін "взаємодія" розглядається як "одна з загальних форм взаємозв'язку між явищами, суть якої полягає в зворотній дії одного предмета чи явища на інше" [128, с. 125], а у Великому тлумачному словнику сучасної української мови як "Взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погодження дій між ними, чим – небудь" [11, с. 125].

Аналогічна сутність поняття "взаємодія" розкривається в наукових працях К. Маркса і Ф. Енгельса [78], С. Ожегова [89], М. Лукашевича [70], В. Добренькова [33]. Архангельский вчений Н. Смелзер в своїх працях виділив ряд підходів щодо розкриття сутності "взаємодії" в контексті соціального, символічного, управлінського, психологічного спрямування [118, с. 109].

Підсумовуючи результати дослідження можна зробити висновок, що поняття "взаємодія" майже однозначно інтерпретується як взаємозв'язок між

елементами соціально–економічної системи, між організацією і управлінням, між причиною і наслідком.

Щодо терміну ”організація”, то його сутність достатньо розкрита в науковій і навчальній літературі і інтерпретується як ”внутрішня упорядкованість, узгодженість...” [131], як ”форми усталеного взаємозв’язку елементів системи...” [133, с. 453].

Ми підтримуємо дану точку зору науковців щодо розкриття сутності поняття ”організація”.

Що стосується категорії ”організаційна взаємодія” то в нашій інтерпретації вона розглядається як взаємодія складових соціально – економічної системи та останньої із суб’єктами за інтересами зовнішнього середовища. При цьому ми акцентуємо увагу на організаційну взаємодію формальних і неформальних інститутів в усіх їх різноманітностях і повноті в системі горизонтально–вертикальних відносин.

Організаційна взаємодія є складовою організаційного механізму управління і здійснюється через: організаційний зв’язок і організаційну дію в системі організаційних відносин. Результативність організаційної взаємодії визначатиметься: рівнем сформованості її як системи; розвитком цінностей, організаційної культури та культури організації, організаційної поведінки, управлінського профілю; рівнем розвитку системи управління організаційним розвитком, рівнем сформованості та розвитку управлінської команди як основного суб’єкта забезпечення організаційної взаємодії.

1.2. Управління організаційним розвитком соціально-економічних систем

Організаційне забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств є ключовим фактором здійснення координаційно-регулюючих функцій в процесі інтеграції складових системної цілісності, спрямованих на досягнення цілей та реалізацію стратегій розвитку соціально-економічних

формувань. Система управління через реалізацію загальних і специфічних функцій, комунікаційних зв'язків та використання методів і раціональних стилів керівництва повинна забезпечити результативність діяльності підприємств у їх стратегічному розвитку. При цьому слід враховувати, що кінцева результативність системи управління виробничої, комерційної, соціально-економічної діяльності залежить від організаційного фактора, від рівня упорядкованості складових елементів будь-якого формування та від динамічної їх адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, а також до змін в системі стратегій. ”Забезпечення такої адекватності, - як стверджують автори названого літературного джерела, можливе за умови обґрунтованості оптимальної сукупності елементів та розкриття їх функціональних форм і методів забезпечення взаємозв'язку і взаємодії елементів системи” [118, с.109].

Розвиваючи думку названих авторів слід відмітити, що при формуванні системи управління організаційним розвитком підприємств акцент повинен бути зроблений як на структурні, так і процесні елементи організації як системної цілісності. Головна роль при цьому відводиться управлінню як процесу, яке змінюючи себе в контексті концепції розвитку організаційних формувань повинно забезпечити рівноважну збалансованість їх структурних елементів та адекватність по відношенню до стратегічних цілей. Ми погоджуємося з такою точкою зору Сіренко Н.М., яка стверджує, що ”...підтримання системи в стані інноваційного розвитку можливе за умови випередження темпів здійснення змін в системі менеджменту порівняно із змінами у зовнішньому середовищі, тобто система менеджменту повинна більш швидкими темпами змінювати в часі структуру управлінської команди, організаційну культуру, управлінський профіль на принципах альтернативності, вимог конкуренції та самоорганізації” [117, с. 216].

Випереджувальна функція повинна бути притаманна управлінню організаційним розвитком підприємств. Організаційний фактор ми розглядаємо в статичній і в динамічній як підсистему підприємства та

менеджменту, яка має певну структуру, механізми забезпечення. Об'єктами управління в організаційному розвитку підприємств є: концепції розвитку; напрями розвитку; стратегії розвитку; організаційні та маркетингові комунікації; функціонально-забезпечуючі підсистеми; цілі, задачі, технології, процеси; програми, бізнес-плани; потенціал системи; механізми забезпечення розвитку; соціально-економічні та економічні фактори забезпечення ринку; комплексна система забезпечення успіху; структури управління.

Об'єкти управлінського впливу в організаційній взаємодії забезпечують синергетичний ефект управління організаційним розвитком (рис 1.2).



Рис. 1.2. Системно-складові управління організаційним розвитком підприємств (розробка Дюк А.А.)

Названі складові як системна цілісність реалізується через організаційну взаємодію її елементів і, зокрема, через розвиток: цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, управлінського профілю, організаційного клімату, сформованого портфеля стратегій, структури управління.

Організаційна взаємодія – інтегрований об'єкт управління, забезпечення його результативності повинно здійснюватись в напрямку створення передумов і залежатиме від рівнів: сформованості та обґрунтованості нормативів-стандартів; регламентації суб'єктів діяльності; розвитку саморегулювання; сформованості і компетентності управлінської команди; сформованості задач та цілей; стану розробки алгоритмів розв'язання задач та досягнення цілей; розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків; розвитку організаційної поведінки; розвитку культури організації; збалансованості обов'язків прав і відповідальності; сформованості організації як цілісної системи; збалансованості тріади влади в системі "функція – ресурси", "обов'язки – право", "відповідальність – влада"; розвитку центрів відповідальності; розвитку структур управління та стилів керівництва тощо.

На основі систематизації літературних джерел сформовані особливості залежно від двох груп пріоритетної орієнтації – на розвиток і на стабільність (табл. 1.5).

Управління цільовою спрямованістю організаційної взаємодії пропонується здійснювати, виходячи із моделей розвитку підприємств – стратегічного, інноваційного, антикризового, стійкого, логістичного, культури організації, організаційної культури. Необхідність такого підходу обумовлюється особливостями залежно від напрямку орієнтації: світосприйняття, цінностей і стандартів поведінки; іміджових характеристик; особистісних переконань; відношення до змін, часу, вікових та статевих груп.

Вони не є однозначними, що вказує на необхідність врахування особливостей в процесі формування системи організаційної взаємодії та в цілому системи управління організаційним розвитком підприємств.

Таблиця 1.5

Особливості прояву організаційної культури за напрямками орієнтації

Орієнтація на :	
Динамічний розвиток	Динамічну стабільність
1. Група світосприйняття (смислу існування, місія)	
Активна життєва позиція, бізнесова активність. Готовність до ризику. Соціальна відповідальність. Мотивація згуртованості.	Збереження організаційних центрів. Низький рівень ризикової орієнтації. Орієнтація на регламентові діяльність та стандартні рішення. Значення надається вертикальному і горизонтальному контролю.
11. Група ціннісно-нормативної орієнтації (поведінкові, стильові, іміджеві характеристики)	
Ціннісна орієнтація в напрямку досягнення цілей виробничого та економічного плану.	Орієнтація на чітке дотримання норм, стандартів, правил поведінки. Консервативно-розвиваючи характер діяльності.
111. Група ставлення до змін, часу та простору	
Орієнтація на підвищення кваліфікаційного рівня, зміцнення кадрового інтелектуального потенціалу, ефективного використання часу, проведення якісних змін в системі.	Орієнтація на засвоєння стандартних вимог; зниження цінності "час".

Примітка: Систематизовано на основі літературних джерел з власними доповненнями.

Специфіку формування названих систем визначають і моделі культури організації, які запропонували Сате, Пітерс Уотерман, Т. Парсонс, Квін Рорбах, Г. Хофстеде, С. Іошімурі, Р. Блейк і Ж. Мутон, С. Ханді. [96]. Розкриття змістовності названих моделей нами здійснено на основі систематизації літературних джерел з нашими доповненнями за схемою: суть моделі культури організації, вплив моделі на діяльність підприємств, напрями організаційного розвитку, особливості організаційної взаємодії. Результати представлені (табл. 1.6).

Найбільш результативними і адаптивними до вимог ринкової економіки є інноваційні, проблемні і синергетичні моделі в раціональному поєднанні з інституціонально-органічними.

Специфіку управління організаційним розвитком підприємств також визначають теорії організації згідно розроблених наукових моделей організації (Додаток Е) [55, с. 173-177].

Таблиця 1.6

Моделі культури організації та їх вплив на суб'єктів господарської діяльності [96, с. 73-78, с.84-90, с.97-102]

Типи моделі культури організації	Суть моделі культури організації (позиція власне автора)	Вплив моделі культури організації на діяльність підприємств (позиція авторів моделі)	Напрями організацій ефективного розвитку (позиція автора) доповнення	Особливості організаційної взаємодії (позиція власне автора)
1	2	3	4	5
Модель Сате [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Процесний підхід до формування та реалізацію факторів забезпечення успіху [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Через: корпоративний дух; прийняття рішень; контроль виконання; канали комунікації; отождоження з організацією; сприйняття внутрішнього середовища; виправдання своєї поведінки [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: систему забезпечення єдності корпоративних інтересів; управлінські рішення; комунікації; систему ціннісних орієнтацій; контроль як систему.	Акцент на формування системи з пріоритетною орієнтацією на людський фактор з розвинутими механізмами по забезпеченню єдності інтересів через систему управління ціннісними установками та здійсненням контрольних функцій.
Модель Пітерса-Уотермана [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Програмно-цільовий підхід з орієнтацією на формування можливостей по забезпеченню потреб споживача згідно стратегічних зон господарювання [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: дотримання основної мети; віру в дії; задоволеність покупця; людський капітал; простоту структури; стабільність і гнучкість управління; підприємливість і самостійність; відвідини робочих місць.	Які охоплюють: загальну цільову установку; сценарні варіанти дій; технологію прийняття дій; результативну структуру та систему управління; підприємницьку діяльність; дистанцію влади.	Акцент на формування можливостей організаційно-управлінського спрямування по забезпеченню реалізації цільової установки.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
Модель Т.Парсонсе [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Стратегічно спрямований системний підхід на формування механізмів забезпечення упереджувальної адаптації до змін у зовнішньому середовищі [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: упереджувальну адаптацію; систему досягнення цілей; інтеграційні процеси; легітимність [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: систему адаптивного управління; колективну ціннісну сприйнятність; партнерську переконаність.	Акцент формування системи упереджувально-адаптивного спрямування до вимог постійнозмінного середовища.
Модель Квіна Рорбаха [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Стратегічно спрямований підхід по формуванню конкуруючих цінностей [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: диференціацію-інтеграцію; внутрішньо-зовнішню взаємодію; направленістю дій – засоби – інструменти – результат - показники [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: конкуруючі цінності орієнтації на розвиток факторів забезпечення єдності в діяльності організації; конкуруючі цінності орієнтації на розвиток факторів забезпечення іміджу організації у зовнішньому середовищі.	Акцент на формування системи забезпечення розвитку конкуруючих цінностей: в організаційному формуванні; в органічній єдності внутрішньо-зовнішньої взаємодії.
Типологія Г. Хофстеде [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Парцепативний підхід до формування результативної системи управління [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: дистанцію влади; індивідуалізм; статеву відмінність; прагнення уникнути невизначеності; довгостроковість орієнтації та систему відносин.	Які охоплюють: стратегічну орієнтацію; систему відносин по лінії суб'єкт – об'єкт; управлінські рішення.	Акцент на формування можливостей в системі відносин, в рішеннях.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
Типологія С. Іошімурі [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Парцепативний підхід до формування можливостей забезпечення успіху в діяльності підприємств з орієнтацією на використання цінностей.	Через: світогляд; природу і долю; поведінку; характер соціальних відносин. [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: ціннісні орієнтації; організаційну поведінку; систему соціальних відносин.	Акцент на формування можливостей в розвитку людського капіталу.
Типологія Р. Блейка і Ж. Мутона [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Векторний підхід в ціннісних орієнтаціях [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: орієнтацію на продукцію, ефективність та економічний результат; орієнтацію на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здібностей [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: індивідуально – стратегічну переконаність як особистісну можливість в забезпеченні власного саморозвитку; групову дію організаційного характеру; напрями безперервного пошуку можливостей удосконалення; добір і перестановку кадрів.	Акцент на формування можливостей: в системі самореалізації особистості; в потенціалі групових дій; в напрямках розвитку; в доборі і розстановці кадрів.
Типологія культури С. Ханді [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102]	Методологічно – системний підхід в розподілі влади та ціннісних орієнтацій [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Через: культуру влади; рольову культуру; культуру задач; культуру особистості [96, с. 73-78, с. 84-90, с. 97-102].	Які охоплюють: культуру влади в системі управління організацією як цілісністю; рольову культуру в системі цілей, задач, напрямів, розвитку організацій.	Акцент на формування можливостей в системі збалансованої тріади ”функція, обов’язки, відповідальність – ресурси, право, влада”.

Примітка: Систематизовано на основі літературного джерела [96] з доповненням власне автора (пункт 2,4,5 колонки таблиці).

Це обумовлено тим, що сформовані системи управління в такому поєднанні орієнтують діяльність на формування і реалізацію можливостей шляхом максимального використання кадрового, інноваційного та організаційного потенціалів в контексті стійкого стратегічного розвитку підприємств. При цьому значна роль відводиться системі управління потенціалом.

Ознайомлення з теоретичними положеннями науковців щодо формування результативної системи управління потенціалом ми прийшли до висновку, що остання не сформована як цілісність. Не повною мірою використовується системний і комплексний підхід до формування потенціалу як системної цілісності та організаційного потенціалу як його складової.

В цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність в подальшому розвитку теоретико-методологічних аспектів розв'язання даної проблеми. Використавши позицію С.М. Судомир ми прийшли до висновку, що модель управління організаційним розвитком підприємств можна формувати на загальних методологічних підходах щодо управління стратегічним їх потенціалом за схемою, яка запропонована названим автором (Додаток Ж) [123, с. 6].

Управління організаційним розвитком підприємств повинно здійснюватися за доповненою нами схемою в такій логічній послідовності: розробка концепції розвитку підприємства – обґрунтування цільової спрямованості діяльності підприємства – оцінка зовнішнього і внутрішнього середовищ – формування загальної стратегії розвитку підприємства – оцінка життєвого циклу організації – вибір типів реакції підприємств – оцінка можливостей підприємств – формування функціонально-забезпечуючих стратегій по реалізації загальних – формування потенціалу адекватного стратегіям розвитку підприємств – формування організаційного потенціалу – формування системи управління організаційним розвитком підприємств та системи організаційної взаємодії – по реалізації стратегії розвитку підприємства в контексті їх стратегічного розвитку [123, с.5-6, 15].

Важливою складовою системи управління організаційним розвитком підприємств є структура управління, яка є визначальною в обґрунтуванні структури: задач, функцій, центрів відповідальності, інформації, обов'язків, прав.

В реальній практиці організаційна взаємодія інститутів діяльності здійснюється в умовах структур управління: багатогалузевої (територіальної), цехової, змішаної, так і цехової. Останній тип структур управління може функціонувати на принципах побудови як багатогалузевої і змішаної, так і цехової. Названі структури управління визначають і специфіку організаційної взаємодії в процесі формування системи забезпечення організаційного розвитку підприємств, а відповідно і специфіку управління їх організаційним розвитком.

Змістовна сторона структур за своєю сутністю може змінюватися, на що акцентують ряд науковців. Заслуговує на увагу позиція Герасимчука В.Г., який виділяє такі структури управління як: лінійно-штабну, лінійно-функціонально-централізовану, лінійно-функціонально-децентралізовану, дивізіонально-інноваційну, матрично-проектну, матрично-функціональну, ринково-стратегічну, множинну і адаптивну [20, с. 69-70].

Кожна із них має специфіку, що вимагає формування і відповідної системи: управління організаційним розвитком підприємств, механізмів забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності в інституціонально-структурній трансформації. Основою виділення специфічних особливостей в управлінні організаційним розвитком підприємств та його складовими (цінністю, організаційною культурою, культурою організації, організаційною поведінкою, організаційною взаємодією) є запропонований Герасимчуком В.Г. тип управлінського профілю, а саме управління подіями, децентралізоване управління, управління горизонтальними зв'язками, програмно-цільове управління, стратегічне управління, асоціативне управління, спрямований саморозвиток [20, 69-70]. В системі саморегулюючого впливу на об'єкти управління по

забезпеченню організаційного розвитку підприємств важлива роль відводиться документам-регламентам, які повинні виступати в соціально-економічних системах як цілісність. Нами пропонується система документів-регламентів по групах регулюючого впливу на об'єкти управління які регулюють діяльність: в довгостроковому періоді; в короткостроковому періоді; в оперативному управлінні (табл. 1.7).

При цьому ми акцентуємо увагу на те, що при розробці системи документів-регламентів слід враховувати вимоги принципів побудови результативного управління організаційними формуваннями в цілому та їх організаційним розвитком.

Таблиця 1.7

Система документів-регламентів (розробка Дюк А.А.)

Регламентації діяльності в довгостроковому періоді	Регламентації відносин	Оперативного спрямування
Статути підприємств. Положення про структурний підрозділ. Статути громадських організацій. Положення ритуального спрямування та етикету. Регламент бізнесової честі. Положення про оплату праці. Бізнес-проекти та бізнес-плани. Система нормативів-стандартів підсистем (технічної, технологічної, біологічної, економічної, фінансової, організаційної, управлінської та ін.).	Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці. Посадові інструкції. Схеми горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків. Правила внутрішнього розпорядку.	Графіки узгодженості дій. Лінійні графіки. Сіткові моделі. Алгоритми розв'язання завдань. "Дерево цілей". Технологічні карти. Організаційно-технологічні карти сукупності управлінської праці.

Це, насамперед, за допомогою системи документів-регламентів здійснюється забезпечення рухомості, гнучкості структур та систем управління, включаючи організаційну складову. Концептуально доведено на 60 відсотків слід закріплювати функції, права і відповідальність, повноваження суб'єктів діяльності згідно посадових положень і 40 відсотків

– маневруючого характеру залежно від трансформаційних перетворень. При такій структурі функцій, прав, обов’язків, відповідальності і повноважень створюватимуться умови для максимального використання потенціалу суб’єкта діяльності та його розвиток через зміцнення інтелектуально-компетентісних здібностей в контексті функціональної та організаційно-функціональної інтерпретації. Це сприятиме саморозвитку організацій як соціально-економічних систем.

Реалізація розробленого нами підходу щодо здійснення управління організаційним розвитком підприємств потребує адаптації стилів керівництва до нових трансформаційних перетворень. При цьому ми вважаємо, що удосконалення стилів керівництва повинно здійснюватися не на вузькому підході до розкриття їх сутності в системі стилів авторитарного, демократичного, ліберального та змішаного, а в системі ”орієнтація на завдання (ОНЗ) – орієнтація на партнера (ОМП),” ”орієнтація на завдання (ОНЗ) - орієнтація на себе (ОНС)”, ”орієнтація на партнера (ОМП) – орієнтація на себе (ОНС)”. Це завдання дозволить розширити способи ситуаційного впливу керуючої системи на керовану виходячи із таких класифікаційних груп стилів керівництва:

- перша група (ОНЗ – ОМП) – конкурентно-авторитарний, стиль команди, збалансований;
- друга група (ОНЗ – ОНС) – стилі: трудоголіка, виконавчий, бездіяльний, самозбереження, збалансований;
- третя група (ОМП – ОНС) – стилі: конкурентний, співробітництва, ухилення, пристосування та збалансовано-компромісний.

Реалізація запропонованих нами підходів щодо забезпечення організаційного розвитку підприємств через результативну систему управління можливо здійснити на основі сформованої зведено-аналітичної інформації, одержаної в процесі дослідження. Цінність такої інформації визначатиметься рівнем обґрунтованості методології дослідження та оцінки

результативності системи управління організаційним розвитком підприємств як соціально-економічних систем.

1.3. Методологія дослідження та оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств

Організаційний розвиток підприємств аграрного сектора економіки – це системно-комплексна проблема. Її розв’язання потребує формування нової парадигми розробки методології дослідження та оцінки результативності від організаційної діяльності підприємств.

В методології дослідження нами розроблено алгоритм (§2.1) і вважаємо за доцільне підсилити методологічний аспект у напрямках вивчення явищ і процесів за критеріями складових організаційного розвитку:

- цінностей – ставлення людини до природи; орієнтація в часі; дотримання традицій та звичаїв; усвідомлення значимості часу; переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів; переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми; управлінської команди та керівника фірми; переконаності в необхідності проведення інноваційних змін.

- організаційної культури - адаптація до трансформаційних перетворень; внутрішньосистемна інтеграція; дистанція та культура влади; функції та повноваження; стратегічна орієнтація; сприйняття інновацій; регламентування діяльності; сформованість системи менеджменту та управлінської команди; сприйняття організаційної культури; потенціал системи.

- культури організації – системної організаційно-економічної культури; системно організаційно-психологічної культури; внутрішньосистемної менеджерської культури; культури зовнішньо-економічного спрямування.

- організаційної поведінки – ставлення особистості; рівень сприйняття; мотиваційності робочого місця; мотиваційності виконання; конкурентного ставлення; відданості організації; організаційного усвідомлення; етичності поведінки; стресової атмосфери.

- організаційної взаємодії – сформованість нормативів-стандартів; регламентованість суб'єктів діяльності; саморегульованість системи компетентності управлінської команди; сформованість задач; розвинутість інформаційно-комунікаційних зв'язків; розвиток культури організації; збалансованість функціональних обов'язків, прав і відповідальності; сформованість організації як системи.

Для формування зведено-аналітичної інформації оцінки системи управління організаційним розвитком підприємств нами розроблені методики визначення інтегрованих показників згідно сформованих критеріїв за групами складових організаційного розвитку, а саме інтегрального показника: цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, управлінського профілю та організаційного клімату.

Рівень організаційного розвитку пропонується визначати за однією із представлених формул:

$$I_{\text{пор}} = \frac{I_{\text{кц}} + I_{\text{кок}} + I_{\text{кко}} + I_{\text{оп}} + I_{\text{ік}} + I_{\text{куп}} + I_{\text{кв}}}{7}, \text{ або}$$

$$I_{\text{пор}} = \frac{\sum_{i=1}^7 * I_{Ki}}{7} \text{ де} \quad (1.1)$$

$I_{\text{пор}}$ – рівень організаційного розвитку, в коефіцієнтах; $I_{\text{кц}}$ – інтегрований коефіцієнт цінностей; $I_{\text{кок}}$ – інтегрований коефіцієнт організаційної культури; $I_{\text{кко}}$ – інтегрований коефіцієнт культури організації; $I_{\text{оп}}$ – інтегрований коефіцієнт організаційної поведінки; $I_{\text{куп}}$ – інтегрований коефіцієнт управлінського профілю; $I_{\text{ік}}$ – інтегрований коефіцієнт іміджу керівника; $I_{\text{кв}}$ – інтегрований коефіцієнт організаційної взаємодії.

Інтегрований коефіцієнт цінностей пропонуємо здійснювати за формулою:

$$I_{\text{кц}} = \frac{K_{\text{слп}} + K_{\text{оч}} + K_{\text{од}} + K_{\text{сл}} + K_{\text{оп}} + K_{\text{дтз}} + K_{\text{ндс}} + K_{\text{уч}} + K_{\text{пі}}}{9}, \text{ де} \quad (1.2)$$

$I_{\text{кц}}$ – коефіцієнт ціннісної орієнтації; $K_{\text{слп}}$ – коефіцієнт ставлення людини до природи; $K_{\text{оч}}$ – коефіцієнт орієнтації в часі; $K_{\text{од}}$ – коефіцієнт орієнтації на діяльність; $K_{\text{сл}}$ – коефіцієнт стосунків між людьми; $K_{\text{оп}}$ – коефіцієнт орієнтації в просторі; $K_{\text{дтз}}$ – коефіцієнт дотримання традицій і звичаїв; $K_{\text{ндс}}$ – коефіцієнт переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів; $K_{\text{уч}}$ – коефіцієнт усвідомлення значимості часу; $K_{\text{пі}}$ – коефіцієнт переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми, управлінської команди керівника фірми.

Деталізація бальної шкали представлена в таблицях 1.8, 1.9, 1.10. Методи розрахунків представлена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Методика визначення показників цінностей організаційних систем, в коефіцієнтах (розробка Дюк А.А.)

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення	Оцінка в балах (коефіцієнтах)
1	2	3	4
$K_{\text{слп}}$ (коеф. ставл. людини до природи)	$K_{\text{слп}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – гармонія з природою; K2 – пріоритет природи; K3 – панівне ставлення до природи.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{\text{оп}}$ (коефіцієнт орієнтації в просторі)	$K_{\text{оп}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – орієнтація до колективної спільноти; K2 – орієнтація на зба-лансованість індивідуалізму і прихильності до колективізму; K3 – орієнтація на власні потреби.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{\text{оч}}$ (коефіцієнт орієнтації в часі)	$K_{\text{оч}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – орієнтація на майбутнє; K2 – орієнтація на одержання задоволення; K3 – орієнтація на важливість процесу діяльності.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
К _{сл} (коефіцієнт стосунків між людьми)	$K_{сл} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – орієнтація на індивідуальні зв'язки; К2 – орієнтація на групові зв'язки; К3 – орієнтація на ієрархічні зв'язки.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{дтз} (коефіцієнт дотримання традицій і звичаїв)	$K_{дтз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень переконаності; К2 – середній рівень переконаності; К3 – низький рівень переконаності.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{уч} (коефіцієнт усвідомлення значимості часу)	$K_{уч} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності; К2 – середній рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності; К3 – низький рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{ндс} (коефіцієнт переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів)	$K_{ндс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів; К2 – середній рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів; К3 – низький рівень в необхідності дотримання норм і стандартів.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{пі} (коефіцієнт переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми, управлінської команди керівника фірми)	$K_{пі} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень переконаності; К2 – середній рівень переконаності; К3 – низький рівень переконаності.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)

Показники цінностей організаційної системи, організаційної культури підприємства, груп культур внутрішньо-системного і зовнішньо-системного спрямування слід визначати по чотирьох бальній шкалі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Бальної шкали показників результативності управління організаційного розвитку підприємств

Інтегрований коефіцієнт організаційної культури пропонується здійснюватися за формулою:

$$I_{\text{кок}} = \frac{K_{\text{арс}} + K_{\text{всі}} + K_{\text{дкв}} + K_{\text{рфп}} + K_{\text{со}} + K_{\text{сі}} + K_{\text{нрд}} + K_{\text{см}} + K_{\text{рук}} + K_{\text{сок}} + K_{\text{рпср}}}{11}, \text{ де (1.3)}$$

$K_{\text{арс}}$ – коефіцієнт адаптації через розробку стратегій та механізмів їх реалізації; $K_{\text{всі}}$ – коефіцієнт внутрішньо системної інтеграції; $K_{\text{дкв}}$ – коефіцієнт дистанції та культури влади; $K_{\text{рфп}}$ – коефіцієнт розподілу функцій та повноважень; $K_{\text{со}}$ – коефіцієнт стратегічної орієнтації; $K_{\text{сі}}$ – коефіцієнт сприйняття інновацій; $K_{\text{нрд}}$ – коефіцієнт науково-збалансованого регламентування діяльності; $K_{\text{см}}$ – коефіцієнт сформованої системи менеджменту; $K_{\text{рук}}$ – коефіцієнт рівня сформованості управлінської команди; $K_{\text{сок}}$ – коефіцієнт сприйняття організаційної культури; $K_{\text{рпср}}$ – коефіцієнт рівня сформованості спрямованого потенціалу стратегічного розвитку підприємств.

Деталізація критеріїв організаційної культури представлені в таблиці 1.9.

Культура організації внутрішньо-системного спрямування: менеджерська, організаційно-економічна, організаційно-психологічна та зовнішньо-економічного спрямування.

Загальний інтегрований коефіцієнт культури організації нами пропонується здійснювати за формулою:

$$I_{\text{кко}} = \frac{K_{\text{всмк}} + K_{\text{ое}} + K_{\text{впк}} + K_{\text{зес}}}{4}, \text{ де (1.4)}$$

$K_{\text{всмк}}$ – коефіцієнт внутрішньо-системної менеджерської культури; $K_{\text{ое}}$ – коефіцієнт організаційно-економічної культури; $K_{\text{впк}}$ – коефіцієнт

психологічної культури; $K_{зес}$ – коефіцієнт зовнішньо-економічного спрямування.

Таблиця 1.9

Методика визначення показників організаційної культури підприємств (розробка Дюк А.А.)

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення	Оцінка в балах (коефіцієнтах)
1	2	3	4
$K_{арс}$ -коефіцієнт адаптації через розробку стратегій та механізмів їх реалізації	$K_{арс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – внутрішня адаптація до нової концепції розвитку; K2 – адаптація до трансформаційних змін; K3 – адаптація до інноваційних змін в стратегічному розвитку.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{всі}$ – коефіцієнт внутрішньо системної інтеграції	$K_{всі} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – внутрішньо-системна виробнича інтеграція; K2 – внутрішньо-системна функціональна інтеграція; K3 – чітке розмежування задач по ланках та рівнях управління.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{со}$ – коефіцієнт стратегічної орієнтації	$K_{со} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – стратегічна концепція розвитку; K2 – сприйняття концепції стратегічної орієнтації; K3 – сценарна спрямованість стратегічного розвитку формувань.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{рфп}$ – коефіцієнт розподілу функцій та повноважень	$K_{рфп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – оновленість розподілу задач по рівнях і ланках управління; K2 – функціональне забезпечення розв’язання задач згідно функціональних матриць та табличних орфограм; K3 – збалансованість функцій, обов’язків, прав і відповідальності.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{сі}$ – коефіцієнт сприйняття інновацій	$K_{сі} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – інноваційність концепції розвитку; K2 – системне охоплення інноваційними стратегіями та процесами об’єкти інноваційного розвитку; K3 – сприйняття інновацій за напрямками розвитку.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
$K_{нрд}$ – коефіцієнт науково-збалансованого регламентування діяльності	$K_{нрд} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – рівень розробки документів-регламентів довгострокового, поточного та оперативного характеру; K2 – сприйняття системи документів-регламентів; K3 – дотримання положень документів-регламентів.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{см}$ – коефіцієнт сформованої системи менеджменту	$K_{см} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – рівень сформованості системи менеджменту; K2 – сприйняття сформованості системи менеджменту; K3 – організаційна гнучкість системи менеджменту до трансформаційних перетворень.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{рук}$ – коефіцієнт рівня сформованості управлінської команди	$K_{рук} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – за ознаками ролі в системі діяльності; K2 – сприйняття управлінської команди суб'єктами організації; K3 – формування гнучкої команди в умовах трансформаційних перетворень.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{сок}$ – коефіцієнт сприйняття організаційної культури	$K_{сок} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – розвиток організаційної культури як системної цілісності; K2 – довіра системі менеджменту та управлінській команді; K3 – гнучкість організаційної культури до трансформаційних перетворень.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{дкв}$ – коефіцієнт дистанції та культури влади	$K_{окв} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – дистанція влади; K2 – культура влади; K3 – владні відносини в системі суб'єкт-об'єкт.	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{рнр}$ – коефіцієнт рівня спрямованого потенціалу стратегічного розвитку підприємств	$K_{рнр} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	K1 – відповідність потенціалу стратегічного розвитку та його збалансованість; K2 – переконаність суб'єктів діяльності в збалансованості можливостей стратегічного розвитку; K3 – динамічно-гнучкі потенційні можливості підприємств	K1 4 бали (1 коеф.) K2 2 бали (0,5 коеф.) K3 1 бал (0,25 коеф.)

Примітка: Визначено за критеріями: структура управління, практика формування системи відповідальності, рівень мотивації, рівень орієнтації на людину, рівень саморегулювання, творчий підхід, соціально-психологічний клімат, задоволеність роботою, робота в команді, рівень толерантності в організації, іміджеві характеристики першої керівної особи. Оцінку в балах і коефіцієнтах можна проводити за розширеною шкалою балів і коефіцієнтів від 0,1 до 0,25; 0,26-0,50; 0,51-1,0. Нами проведені такі розрахунки.

Визначення коефіцієнта культури внутрішньо-системного менеджерського спрямування пропонується здійснювати за формулою:

$$K_{\text{всмк}} = \frac{K_{\text{копя}} + K_{\text{осц}} + K_{\text{кс}} + K_{\text{кфу}} + K_{\text{кзу}} + K_{\text{дп}} + K_{\text{кпв}} + K_{\text{кд}} + K_{\text{ксл}} + K_{\text{св}}}{10}, \text{ де (1.5)}$$

$K_{\text{копя}}$ – коефіцієнт культури організації як процесного явища; $K_{\text{осц}}$ – коефіцієнт організації як системної цілісності; $K_{\text{кс}}$ – коефіцієнт культури саморозвитку; $K_{\text{кфу}}$ – коефіцієнт культури функціонального управління; $K_{\text{дп}}$ – коефіцієнт делегування повноважень; $K_{\text{кпв}}$ – коефіцієнт культури прийому відвідувачів; $K_{\text{кд}}$ – коефіцієнт культури діловодства; $K_{\text{ксл}}$ – коефіцієнт культури схвалення; $K_{\text{св}}$ – коефіцієнт сили і влади; $K_{\text{кзу}}$ – коефіцієнт культури забезпечення успіху та ін.

$$K_{\text{ое}} = \frac{K_{\text{кв}} + K_{\text{коп}} + K_{\text{кпз}} + K_{\text{коз}} + K_{\text{ккз}}}{5}, \text{ де (1.6)}$$

$K_{\text{ое}}$ – організаційно- економічний коефіцієнт; $K_{\text{кв}}$ – коефіцієнт культури виробництва; $K_{\text{коп}}$ – коефіцієнт культури організації праці; $K_{\text{кпз}}$ – коефіцієнт культури проведення змін; $K_{\text{коз}}$ – коефіцієнт культури організаційних зв'язків; $K_{\text{ккз}}$ – коефіцієнт культури міжструктурних комунікаційних зв'язків.

$$K_{\text{опк}} = \frac{K_{\text{кспк}} + K_{\text{кркс}} + K_{\text{ксп}}}{3}, \text{ де (1.7)}$$

$K_{\text{опк}}$ – організаційно-психологічний коефіцієнт; $K_{\text{кспк}}$ – коефіцієнт культури формування соціально-психологічного клімату; $K_{\text{кркс}}$ – коефіцієнт культури розв'язання конфліктних ситуацій; $K_{\text{ксп}}$ – коефіцієнт культури системи поведінки.

$$K_{\text{зес}} = \frac{K_{\text{кдп}} + K_{\text{ккс}} + K_{\text{кксп}} + K_{\text{кп}} + K_{\text{квк}}}{5}, \text{ де (1.8)}$$

$K_{\text{зес}}$ – коефіцієнт зовнішньо-економічного спрямування; $K_{\text{кдп}}$ – коефіцієнт культури ділового партнерства; $K_{\text{ккс}}$ – коефіцієнт культури конкурентоспроможного ринкового середовища; $K_{\text{кксп}}$ – коефіцієнт культури надання сервісних послуг; $K_{\text{кп}}$ – коефіцієнт культури продажу; $K_{\text{квк}}$ – коефіцієнт культури взаємовідносин з клієнтами та ін.

Деталізація критеріїв виділення груп культур внутрішньо-системного і зовнішнього спрямування представлені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Методика визначення показників груп культур внутрішньо-системного і зовнішнього спрямування (розробка Дюк А.А.)

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення	Оцінка в балах (коефіцієнтах)
1	2	3	4
1. Внутрішньо-системного менеджерського спрямування			
$K_{коп}$ – коефіцієнт культури організації як процесного явища	$K_{коп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень розвитку культури організації як процесу; К2 – середній рівень розвитку культури організації як процесу; К3 – низький рівень розвитку культури організації із значним відхиленням здійснення процесів від параметрів.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{осц}$ – коефіцієнт організації як системної цілісності	$K_{осц} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень організації як системної цілісності; К2 – середній рівень з частковим недотриманням вимог наукової організації праці; К3 – низький рівень організації як системної цілісності з недотриманням вимог наукової організації праці.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кс}$ – коефіцієнт культури самоорганізації	$K_{кс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень культури самоорганізації; К2 – середній рівень культури самоорганізації з послабленням ініціативи та відповідальності; К3 – низький рівень культури самоорганізації з нерозвинутою системою центрів відповідальності.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{дн}$ – коефіцієнт делегування повноважень	$K_{дн} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – збалансованість централізації та децентралізації в системі управління; К2 – посилення централізованого впливу; К3 – низький рівень делегування повноважень.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кд}$ – коефіцієнт культури діловодства	$K_{кд} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – організація діловодства згідно встановлених вимог оформлення, підготовки, реєстрації та зберігання; К2 – з недотриманням вимог; К3 – з недотриманням і порушенням вимог	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
К _{кфу} – коефіцієнт культури функціонального управління	$K_{кфу} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – чітко визначені центри відповідальності, повноваженнями, організаційно-комунікативними зв'язками; К2 – функціональне управління з частковою розбалансованістю в системі центрів відповідальностей; К3 – не розвинута система центрів відповідальностей (централізована форма управління).	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{кпв} – коефіцієнт культури прийому відвідувачів	$K_{кпв} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень культури прийому відвідувачів; К2 – середній рівень культури прийому відвідувачів з частковим порушенням графіка його ведення; К3 – низький рівень культури прийому відвідувачів з порушенням графіка його ведення.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{ксл} – коефіцієнт культури схвалення	$K_{ксл} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень схвалення дій, поведінки, рішень, напрямків розвитку, влади; К2 – середній рівень схвалення дій, поведінки; К3 – низький рівень схвалення дій, поведінки.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{св} – коефіцієнт сили і влади	$K_{св} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – раціональна збалансованість дистанції влади в системі розвитку; К2 – з елементами віддаленості від суб'єктів діяльності і корпоративного інтересу в напрямку централізації; К3 – розвиток централізовано-адміністративного впливу.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
К _{кзу} – коефіцієнт культури забезпечення успіху	$K_{кзу} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – єдність інтересів, колективна солідарність, збалансовану систему саморегулювання К2 – орієнтація на посилення дій формального лідера; К3 – з орієнтацією лише на авторитарний стиль керівництва.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
2. Внутрішньо-системного організаційно-економічного спрямування			
К _{коп} – коефіцієнт культури організації праці	$K_{коп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – згідно вимоги наукової організації; К2 – з частковим недотриманням вимоги наукової організації; К3 – ігнорування вимоги наукової організації.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
$K_{кв}$ – коефіцієнт культури виробництва	$K_{кв} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – (чистота приміщень, відсутність забур'яненості, стан польових доріг); К2 – з частковим відхиленням критеріїв; К3 – недотримання вимог згідно критеріїв.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кпз}$ – коефіцієнт культури проведення змін	$K_{кпз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – проведення змін згідно критеріїв: напрями змін, ризику, сильні сторони, можливості, механізми забезпечення; К2 – з частково нечіткими діями згідно критеріїв; К3 – з недотриманням вимог згідно критеріїв.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{коз}$ – коефіцієнт культури організаційних зв'язків	$K_{коз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – між формальними та неформальними групами організації; К2 – з нечітко сформованою системою організаційної взаємодії; К3 – з недостатньо розвинутою системою організаційної взаємодії.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{ккз}$ – коефіцієнт культури міжструктурних комунікаційних зв'язків	$K_{ккз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень регламентовано-організаційного спрямування; К2 – з недостатнім регламентуванням комунікаційного процесу; К3 – з слабо розвинутою системою регламентовано-організаційного інформаційного забезпечення.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
3. Внутрішньо-системного організаційно-психологічного спрямування			
$K_{кркс}$ – коефіцієнт культури розв'язання конфліктних ситуацій	$K_{кркс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – сприятливий клімат в колективі; К2 – часткове порушення балансу колективу; К3 – виникнення важкої атмосфери в колективі.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кспк}$ – коефіцієнт культури формування соціально-психологічного клімату	$K_{кспк} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – через систему корпоративно-партнерських відносин; К2 – з частковою розбалансованістю корпоративно-партнерських відносин; К3 – через нерозвинуту систему відносин.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
$K_{ксп}$ – коефіцієнт культури системи поведінки	$K_{ксп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень горизонтальних та вертикальних зв'язків; К2 – часткове порушення цих зв'язків; К3 – неадекватна система поведінки.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
4.Зовнішнього-економічного спрямування			
$K_{кдп}$ – коефіцієнт культури ділового партнерства	$K_{кдп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – дотримання правил поведінки з партнерами; К2 – часткове порушення правил поведінки з партнерами; К3 – ігнорування партнерськими зв'язками та порушення правил.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{ккс}$ – коефіцієнт культури конкурентоспроможного ринкового середовища	$K_{ккс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – розвиток ринкового середовища в стратегічній зоні господарювання; К2 – рівень розвитку та часткове дотримання правил конкурентної системи; К3- недотримання відповідальності перед суб'єктами за інтересами в сегменті ринку згідно СЗГ.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кксп}$ – коефіцієнт культури надання сервісних послуг	$K_{кксп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – якість надання послуг під час та після продажу товару; К2 – часткове порушення якості надання послуг; К3 – порушення якості надання послуг.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{кп}$ – коефіцієнт культури продажу	$K_{кп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – виконання договірних зобов'язань перед суб'єктами виробничих відносин; К2 – часткове невиконання договірних зобов'язань; К3 - невиконання договірних зобов'язань.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)
$K_{квк}$ – коефіцієнт взаємовідносин з клієнтами та ін.	$K_{квк} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	К1 – високий рівень виконання зобов'язань перед клієнтами; К2 – часткове порушення правил взаємовідносин з клієнтом; К3 – недотримання етичних норм перед клієнтами.	К1 4 бали (1 коеф.) К2 2 бали (0,5 коеф.) К3 1 бал (0,25 коеф.)

На базі сформованих цінностей, організаційної культури, культури організацій формується організаційна поведінка як фактор забезпечення організаційного розвитку підприємств. Рівень розвитку організаційної поведінки пропонується здійснювати згідно групи критеріїв за формулою:

$$K_{on} = \frac{K_{no} + K_{zmon} + K_{onl}}{3}, \text{ де} \quad (1.9)$$

K_{on} – коефіцієнт організаційної поведінки ; K_{no} – груповий коефіцієнт особистісних процесів; K_{onl} – груповий коефіцієнт організаційних процесів; K_{zmon} – коефіцієнт групових та міжособистісних процесів.

Для визначення K_{no} : ставлення особистості; рівень сприйняття; рівень мотиваційності робочого місця; рівень мотиваційності виконання; конкуренція ставлення; відданість організації; організаційне усвідомлення; етичність поведінки; рівень стресової атмосфери.

Математичний вираз особистісної поведінки шляхом здійснення особистісних процесів представлено у формулі:

$$K_{no} = \frac{K_{co} + K_{pc} + K_{pm} + K_{pmb} + K_{kc} + K_{vo} + K_{oy} + K_{ep} + K_{pca}}{9}, \text{ де} \quad (1.10)$$

K_{co} – коефіцієнт ставлення особистості; K_{pc} – коефіцієнт рівня сприйняття; K_{pm} – коефіцієнт рівня мотиваційності робочого місця; K_{pmb} – коефіцієнт рівня мотиваційності виконання; K_{kc} – коефіцієнт конкуренції ставлення; K_{vo} – коефіцієнт відданості організації; K_{oy} – коефіцієнт організаційного усвідомлення; K_{ep} – етичності поведінки; K_{pca} – коефіцієнт рівня стресової атмосфери.

Для визначення K_{zmon} : рівень групової поведінки та поведінки в командах; рівень влади і політичної поведінки; рівень розвитку лідерства; рівень керівництва; рівень міжособистісного спілкування; рівень розвитку команди. В математичному виразі, формула матиме вигляд:

$$K_{zmon} = \frac{K_{pzn} + K_{pvn} + K_{prra} + K_{pck} + K_{pms} + K_{ppk}}{6}, \text{ де} \quad (1.11)$$

K_{pzn} – коефіцієнт рівня групової поведінки та поведінки в команді; K_{pvn} – коефіцієнт рівня влади і політичної поведінки; K_{prra} – коефіцієнт рівня розвитку лідерства; K_{pck} – коефіцієнт рівня керівництва; K_{pms} – коефіцієнт рівня міжособистісного спілкування; K_{ppk} – коефіцієнт рівня розвитку команди.

Для визначення K_{on1} : рівень організації прийняття рішень; рівень організації роботи, організаційних процесів; рівень сформованості організації як системної цілості; рівень культури організації; рівень системності і комплексності в проведенні організаційних змін; рівень адаптованості організацій до змін у зовнішньому середовищі; рівень адаптованості менеджменту до організаційних змін; рівень розвитку неформальних груп; рівень розвитку інститутів організації. Формалізацію рекомендуємо здійснювати за формулою:

$$K_{on1} = \frac{K_{ропр} + K_{роп} + K_{рсо} + K_{рко} + K_{рскоз} + K_{рао} + K_{рам} + K_{рнг} + K_{ріо}}{9}, \text{ де (1.12)}$$

$K_{ропр}$ – коефіцієнт організації прийняття рішень; $K_{роп}$ – коефіцієнт організації роботи; $K_{рсо}$ – коефіцієнт сформованості організації як системної цілості; $K_{рко}$ – коефіцієнт розвитку культури організації; $K_{рскоз}$ – коефіцієнт системності і комплексності в проведенні організаційних змін; $K_{рао}$ – коефіцієнт адаптованості організації до змін у зовнішньому середовищі; $K_{рам}$ – коефіцієнт адаптованості менеджменту до організаційних змін; $K_{рнг}$ – коефіцієнт розвитку неформальних груп; $K_{ріо}$ – коефіцієнт розвитку інститутів організації.

Для поглиблення дослідження названі критерії деталізуються, що сприяє підвищенню рівня обґрунтованості системи показників оцінки організаційного розвитку підприємств.

Важливим фактором зміцнення організаційного розвитку підприємств є тип управлінського профілю, методика якого розроблена Герасимчуком В.Г. і охоплює: структуру управління, організаційний клімат, кадровий потенціал [20, с. 69-70]. Дана методика доповнена Судомир С.М. методами управління та моделлю організації [28, с. 155]. Однак ми вважаємо, що дані методики потребують удосконалення в напрямку включення елементів організаційного розвитку – цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії. Розширена система складових управлінського профілю в нашій інтерпретації представлена (Додаток 3).

Визначення інтегрального показника організаційної взаємодії пропонуємо здійснювати за формулою:

$$I_{ков} = \frac{K_{рнс} + K_{рсд} + K_{ррс} + K_{рзц} + K_{рїкз} + K_{рзоп} + K_{роцс} + K_{рко} + K_{роп}}{9}, \text{ де} \quad (1.13)$$

$I_{ков}$ – інтегральний коефіцієнт організаційної взаємодії; $K_{рнс}$ – рівень наявності та обґрунтованості нормативів-стандартів, в коефіцієнтах; $K_{рсд}$ – рівень регламентації суб'єктів діяльності в коефіцієнтах; $K_{ррс}$ – рівень розвитку саморегулювання, в коефіцієнтах; $K_{рзц}$ – рівень сформованості задач, які необхідно розв'язувати та цілей, які необхідно досягти, в коефіцієнтах; $K_{рїкз}$ – рівень розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків, в коефіцієнтах; $K_{рзоп}$ – рівень збалансованості обов'язків, прав та відповідальності, в коефіцієнтах; $K_{роцс}$ – рівень сформованості організації як цілісної системи; $K_{рко}$ – рівень розвитку культури в організації; $K_{роп}$ – рівень розвитку організаційної поведінки.

Для одержання повноти інформації згідно дослідження пропонуємо використовувати методичні інструментарії: матрицю альтернатив результативності, систему SWOT-аналізу, методика оцінки управлінського профілю та організаційного клімату, методика оцінки управлінського потенціалу, методика оцінки фінансового стану підприємств (Додаток И) [60, с. 507-510]. Методика визначення показників управлінського потенціалу за методикою Судомир С.М. представлена формулами (Додаток К) [28, с. 71-73].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка результативності розвитку сільськогосподарських підприємств

Для одержання обґрунтованої зведено – аналітичної інформації нами в основу проведення емпіричних досліджень покладені вимоги та логіка вивчення економічних явищ і процесів. Серед основних нами визначені:

- забезпечення системності і комплексності;
- поєднання загальносистемного і часткового;
- оцінка явищ і процесів з орієнтацією на розв'язання задач і реалізацією стратегій загальносистемного характеру;
- оцінка явищ і процесів з позицій системно-функціонального забезпечення досягнення загальної цілі розвитку підприємства;
- пошук можливостей, сильних і слабких сторін та загроз підприємницьких виробничих структур, як об'єктів організаційного впливу;
- виділення організаційної системо – забезпечуючої складової управління динамічним розвитком підприємств;
- виділення складових в їх системно – комплексній єдності по забезпеченню синергетичного ефекту;
- оцінка факторів самоорганізації в забезпеченні успіху в діяльності підприємств.

Сільськогосподарські підприємства за своєю суттю виступають як соціально – економічні системи, мають складну і неоднозначну виробничу, організаційну структуру та структуру управління, характеризуються різноманітністю сформованих потенційних можливостей та системою комунікаційних зв'язків, організаційних взаємодій.

Виходячи із цих вимог нами розроблений алгоритм проведення емпіричних досліджень (рис.2.1)

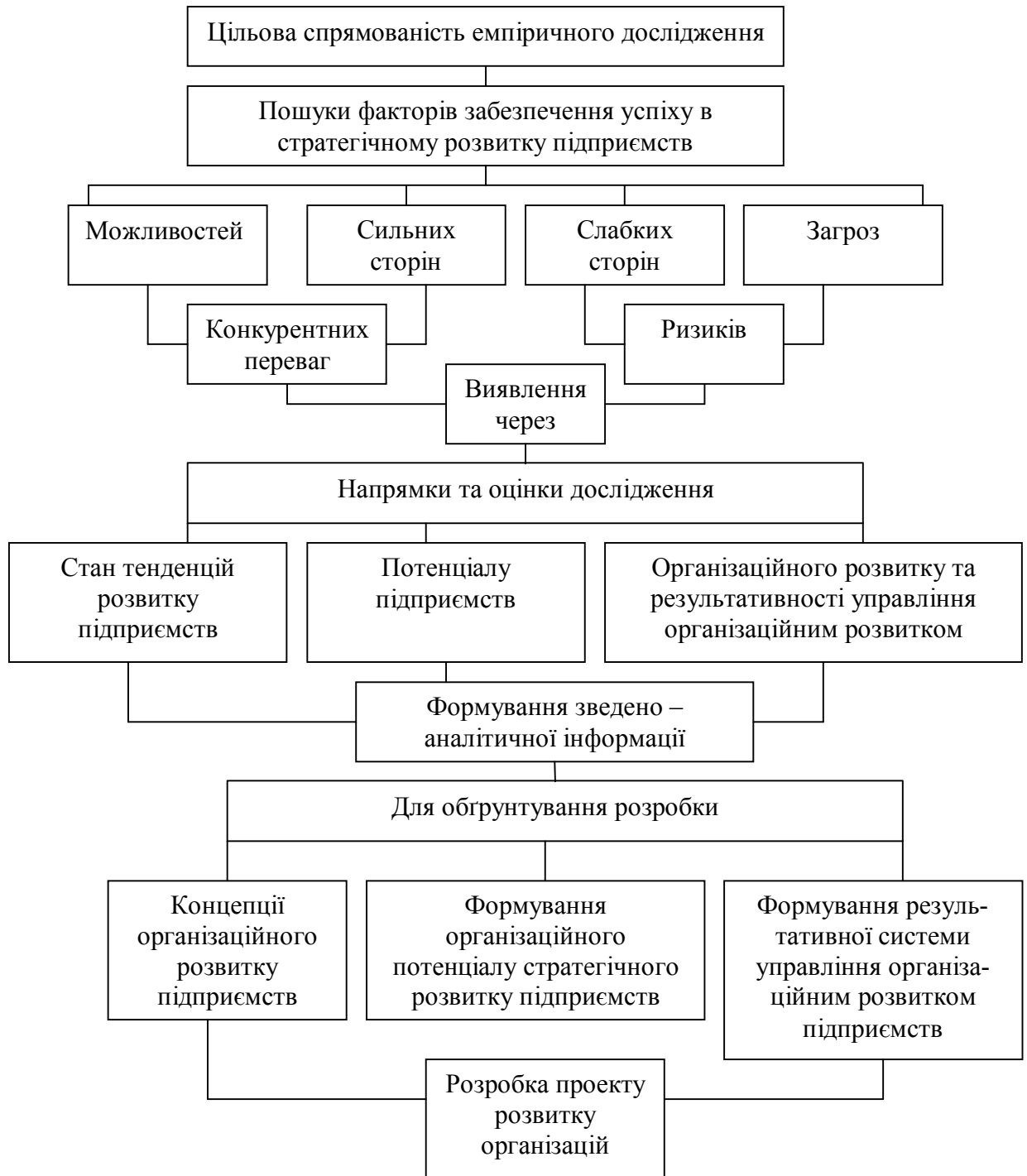


Рис. 2.1. Схема проведення емпіричного дослідження управління організаційним розвитком (розробка Дюк А.А.)

В своїй сукупності вони визначають специфіку та особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, а відповідно і управління їх організаційним розвитком.

Для виявлення результативності управління організаційним розвитком підприємств нами дана оцінка стану та розвитку господарюючих структур, що дозволить виявити фактори забезпечення успіху в їх діяльності як об'єктів організаційного впливу. Дослідження проведено на матеріалах сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області.

Розглянемо динаміку зміни потенціалу галузей та складових потенціалу підприємств: технічного, організаційного та економічного. Рівень розвитку останніх визначає і рівень самоорганізації підприємств та особливості організаційного впливу.

Неоднозначними є темпи зростання (зменшення) основних виробничих показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області (табл. 2.1)

По продуктивності корів, приросту ВРХ, виробництву валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь вони коливаються (в коефіцієнтах) відповідно: 1,07 – 1,98; 0,90 – 2,33; 0,47 – 5,52.

Великий розмах варіації по урожайності зернових, рівню рентабельності. (табл. 2.2; Додаток Л). По урожайності зернових в 2009 році він коливається від 20 ц/га в ПСП "Надія" до 81,9 ц/га – у ПП "Корнер" Тульчинського району. Рівень рентабельності господарської діяльності коливається від – 17,5% у ПСП "Надія", до 81% у СВАТ "Дружба" Тульчинського району.

В цілому по Тульчинському та Вінницькому районах сільськогосподарські підприємства мають різний рівень економічного розвитку. Збитковими сільськогосподарськими підприємства є ПСП "Надія" та ТОВ "Перемога" у Тульчинському районі, та ДПДГ "Агрономічне" та ВАСТ "Якушенецьке" Вінницького району. В інших сільськогосподарських підприємствах забезпечена прибутковість на рівні рентабельності від 4,1% у ТОВ СОП "Михайлівське" Вінницького району до 81 % СВАТ "Дружба" Тульчинського району.

Таблиця 2.1

**Зростання (зменшення) результативних показників галузі
скотарства у господарствах Вінницького та Тульчинського районів
Вінницької області, (у коефіцієнтах)***

Назва сільськогосподарських підприємств	Продуктивність корів		Приріст великої рогатої худоби		Виробництво. валової продукції. на 100 га сільськогосподарсь- ких угідь	
	2008р.	2009р.	2008р.	2009р.	2008р.	2009р.
ТОВ СОП "Михайлівське"	1	1,07	1,00	1	1	0,96
ПСП "АФ Батьківщина"	1,00	1,40	1,00	2,33	1,00	0,76
ДПДГ "Агрономічне"	1,00	1,20	1,00	1,17	1,00	0,56
ДПДГ "Бохоницьке"	1,00	1,24	1,00	1,16	1,00	0,84
ПСП "Україна"	1,00	1,48	1,00	1,71	1,00	0,66
ТОВ СОП "Богатир"		-		-	1,00	0,27
ПСОП "Прогрес"		-		-	1,00	0,64
СТОВ "Поділля"		-		-	1,00	0,76
ВАСТ "Якушинецьке"		-		-	1,00	0,73
СВАТ "Облплем- підприємство"		-		-	1,00	0,70
ДПДГ "Подільська дослідна станція"		-		-	1,00	0,93
ТОВ "Петрашівське"	1,00	1,98	1,00	1,20	1,00	5,52
ПСП "Зоря"	1,00	1,78	1,00	0,98	1,00	1,25
СТОВ "Авангард"	1,00	1,15	1,00	0,98	1,00	0,85
СВАТ "Дружба"	1,00	1,70	1,00	0,90	1,00	0,47
СТОВ "Суворівське"		-		-	1,00	1,71
ПСП "Надія"		-		-		1,23
ТОВ "Богданівське"		-		-		1,22
ТОВ "Перемога"		-		-		2,13
ТОВ "Едельвейс"		-		-		0,58

* Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Таким чином, в сільськогосподарські підприємства Вінницької області в галузі скотарства мають окремо сформований потенціал, можливості та загрози, які характеризуються такими показниками як: продуктивність корів, приріст великої рогатої худоби, виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, що представлені у коефіцієнтах. Кожний із названих підприємств має свої особливості в забезпеченні успіху, а відповідно і особливості в системі організаційного забезпечення в процесі управління стратегічним їх розвитком.

Таблиця 2.2

Зміна основних виробничих показників сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (відношення 2009 р. до 2007р.)*,%

Показники Сільськогосподарські підприємства	Урожайність зернових культур	Річний надій на корову	Приріст великої рогатої худоби
Вінницький район			
ТОВ СОП "Михайлівське"	184	107	100
ПСП "АФ Батьківщина"	119	144	155
ДПДГ "Агрономічне"	287	133	116
ДПДГ "Бохоницьке"	150	111	137
ТОВ СОП "Богатир"	80	-	-
ПСОП "Прогрес"	158	-	-
СТОВ "Поділля"	162	-	-
ВАСТ "Якушинецьке"	168	-	-
ТОВ "Ольгопіль - К"	190	-	-
СВАТ "Облплемпідприємство"	140	-	-
ДПДГ "Подільська дослідна станція"	114	-	-
ТОВ "Побережне"	151	-	-
Тульчинський район			
ПСП "Україна"	106	178	128
ТОВ "Петрашівське"	116	128	100
ПСП "Зоря"	124	177	100
СТОВ "Авангард"	111	61	100
СВАТ "Дружба"	187	98	100
ПП "Корнер"	273	-	-
СТОВ "Суворівське"	127	-	-
ПСП "Надія"	133	-	-
ТОВ "Богданівське"	153	-	-
ТОВ "Перемога"	200	-	-
ТОВ "Едельвейс"	236	-	-

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Неоднозначними є об'єкти організаційного впливу та напрями організаційного розвитку. Різний рівень землекористування, забезпеченості технічними засобами, трудовими ресурсами як сформовані передумови самоорганізаційного розвитку.

За останні роки зменшилося кількість тракторів, зернозбиральних комбайнів та іншої техніки, що ускладнило систему управління факторами

забезпечення успіху в діяльності підприємств, включаючи і систему організаційної взаємодії. Це підтверджується нашими дослідженнями при оцінці структури робочого часу управлінського персоналу. Організаційна робота займає понад 70% затрат часу, пов'язаних із забезпеченням виконання робіт під час проведення посівної та збиральної компанії.

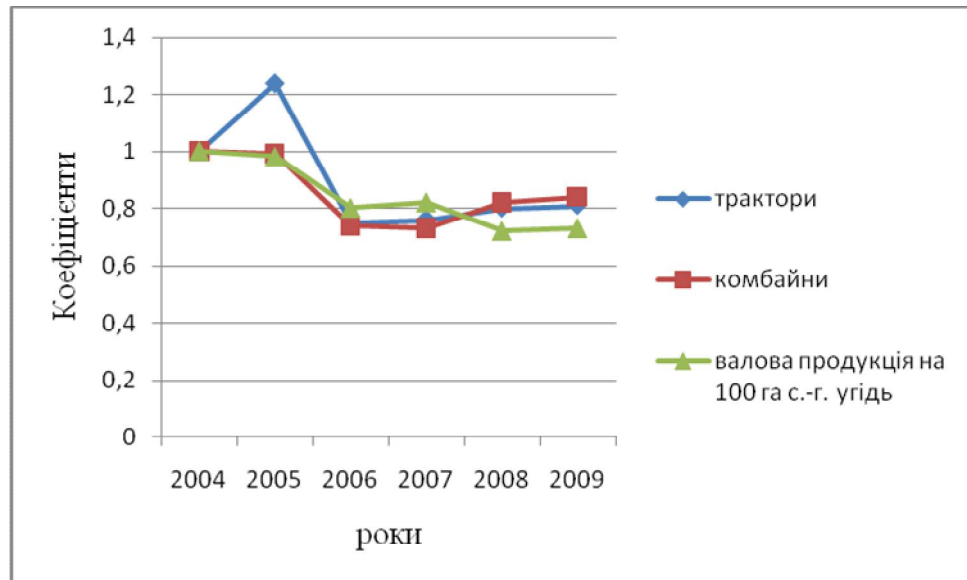


Рис. 2.2. Динаміка залежності між показниками технічного потенціалу та виробництвом валової продукції сільськогосподарських підприємств*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

З даних рисунка 2.2 видно, що і намітилась тенденція протягом років до зниження показників технічного потенціалу та виробництва валової продукції. Проте прослідковується динаміка в останні роки перевищення рівня технічного забезпечення над обсягами виробництва сільськогосподарської продукції. Така тенденція дає підставу стверджувати, що в підприємствах названих районів має місце неадекватність в розвитку потенціалів технічного, технологічного, біологічного і, особливо, організаційного та управлінського.

В результаті дослідження встановлено зв'язок між складовими потенціалу сільськогосподарських підприємств та показниками результативності господарської діяльності. Розглянемо залежність

результативних показників від розміру землекористування в Тульчинському та Вінницькому районі Вінницької області (таблиця 2.3; рис.2.3).

Таблиця 2.3

Залежність результативних показників від розміру землекористування у господарствах Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області, 2009р.*

Групи господарства за розмірами сільськогосподарських угідь, га	у Кількість господарств групи	Розмір сільськогосподарських угідь(у середньому по групі господарств, га	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн
I.100-1000	9	682,0	103,8	168,7
II. 1001-2000	8	1414,3	110,3	197,5
III. 2001-3000	3	2264,3	122,5	308,2
У середньому	20	1212,3	109,2	201,1

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

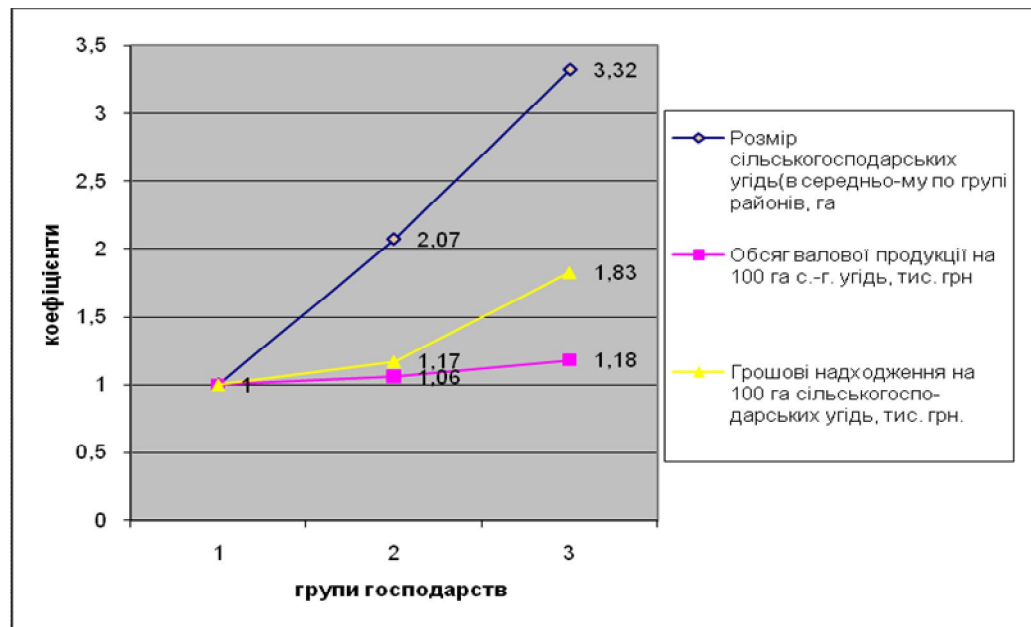


Рис. 2.3. Співвідношення темпів зміни обсягу валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь за розміром землекористування в господарствах Вінницького та Тульчинського районів, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Із даних рисунка 2.3, і таблиці 2.3, можна зробити висновок, що із зростанням розмірів сільськогосподарських угідь збільшуються валова продукція та грошові надходження. Це означає, що розмір землекористування є важливим самоорганізаційним фактором забезпечення успіху в діяльності підприємств.

Спостерігаємо тісний зв'язок між показниками основних виробничих фондів господарюючих структур та результативними. Для підтвердження такого висновку нами визначено рівень фондозабезпеченості в розрізі сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районах Вінницької області (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Залежність результативних показників господарювання від рівня фондозабезпеченості у господарствах Вінницького району Вінницької області, 2009р.*

Групи господарств за рівнем їх фондозабезпеченості, тис.грн	Кількість господарств у групі	У середньому по групі господарств основ. фондів на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн
I. до 1000	9	265,4	117,0	382,8
II. 1001 - 2000	7	957,0	171,0	478,2
III. понад 2000	4	1268,0	322,7	1091,5
У середньому	20	708,0	177,0	557,9

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

В цілому по господарствах Вінницького району з підвищенням рівня фондооснащеності з 265,4 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь до 1268 тис. грн обсяг валової продукції та грошових надходжень на адекватну площу збільшився відповідно з 117 до 322,7 тис. грн та з 382,8 до 1091,5 тис. грн (таблиця 2.4).

Таблиця 2.5

Зміна рівня фондозабезпеченості виробництва валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь в господарствах Вінницького району Вінницької області, 2009р., (у коефіцієнтах)*

Групи господарств за рівнем фондозабезпеченості згідно таблиці 2.4	Основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь
I	1,0	1,0	1,0
II	3,6	1,5	1,2
III	4,8	2,8	2,9

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Темпи зростання фондозабезпеченості сільськогосподарських підприємств та результативних показників (валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь) не є адекватними (таблиця 2.5; рис. 2.4)

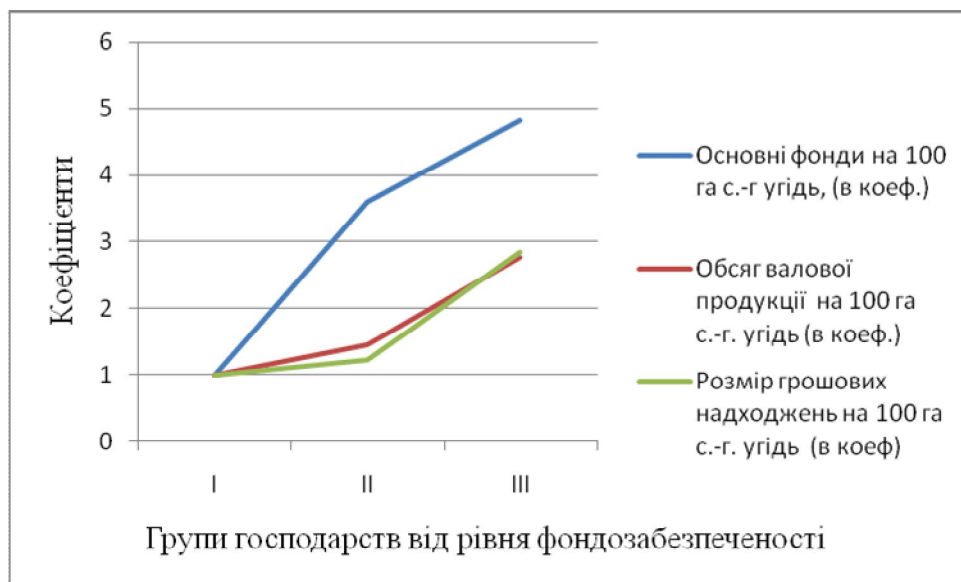


Рис. 2.4. Зміна рівня фондозабезпеченості виробництва валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь у господарствах Вінницького району Вінницької області, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Показники фондозабезпеченості підвищились в 4,8 разів обсяги валової продукції та грошових надходжень збільшилися лише у 2,8 і 2,9 рази.

У цілому по Тульчинському районі Вінницької області з підвищенням рівня фондооснащеності з 144 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь до 949 тис. грн обсяг валової продукції та грошових надходжень на адекватну площу збільшиться відповідно з 98,5 до 632 тис. грн та з 218,3 до 1251 тис. грн (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Залежність результативних показників господарювання від рівня фондозабезпеченості в господарствах Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Групи господарств від рівня фондозабезпеченості, тис. грн	Кількість господарств в групі	У середньому по групі господарств основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн
I. до 1000	10	144,2	98,5	218,3
II. 1001 - 2000	7	642,3	111,1	219,2
III. понад 2000	3	949,0	632,0	1251,3
У середньому	20	439,1	182,9	373,4

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Відповідно в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району розглянемо показники фондозабезпеченості сільськогосподарських підприємств та результативних (валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь) в таблиці 2.7 та рис. 2.5.

З підвищення рівня фондозабезпеченості в 6,6 разів обсяги валової продукції та грошових надходжень збільшилися лише відповідно у 6,4 і 5,7 рази.

Таблиця 2.7

Зміна рівня фондозабезпеченості виробництва валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь в господарствах Тульчинського району Вінницької області, 2009р.(у коефіцієнтах)*

Групи господарств за рівнем фондозабезпеченості (згідно даних табл. 2.6)	Основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь
I	1,0	1,0	1,0
II	4,5	1,1	1,0
III	6,6	6,4	5,7

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

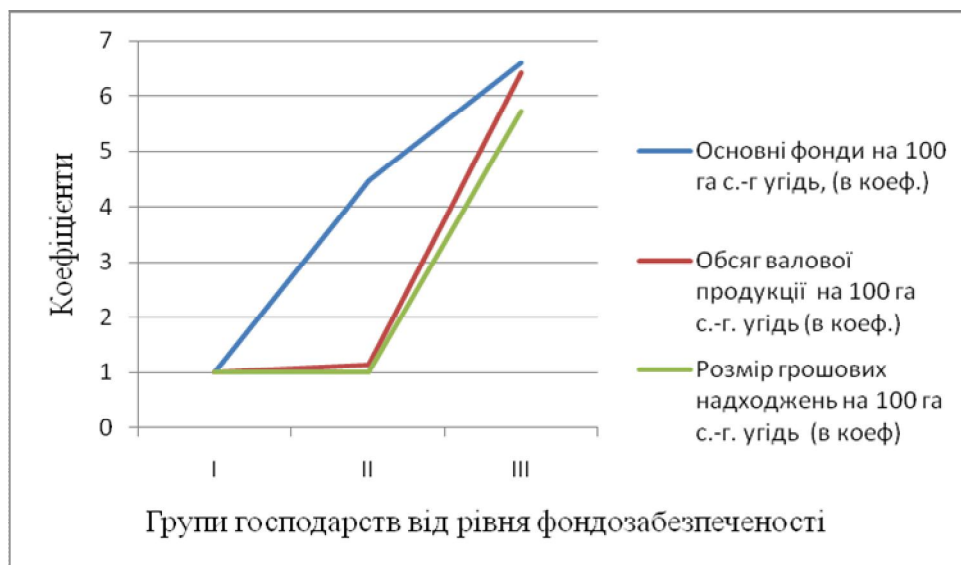


Рис.2.5. Зміна рівня фондозабезпеченості виробництва валової продукції та грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь у господарствах Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

На основі результатів дослідження можна зробити висновок, що сформований технічний потенціал на принципах збалансованості з технологічним є потенційною основою і передумовою розвитку самоорганізації підприємств, важливим фактором забезпечення успіху їх діяльності.

Важливою передумовою забезпечення самоорганізації підприємств як складової організаційного потенціалу є трудовий потенціал за кількісними та якісними параметрами.

Для підтвердження такого висновку, нами досліджено вплив трудового потенціалу на результати господарювання (табл. 2.8; рис. 2.6).

Таблиця 2.8

Залежність результативних показників господарювання від рівня забезпеченості трудовими ресурсами у господарствах Вінницької області, 2009р.*

Групи господарств за розмірами сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	Кількість господарств у групі	У середньому по групі господарств сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	Обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	Розмір грошових надходжень на 100 га сільськогосподарських угідь
I. до 20	8	13,4	120,1	206,3
II. 21-40	7	30,7	114,8	190,5
III. понад 40	5	58,6	70,6	131,7
У середньому	20	30,8	105,9	182,1

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

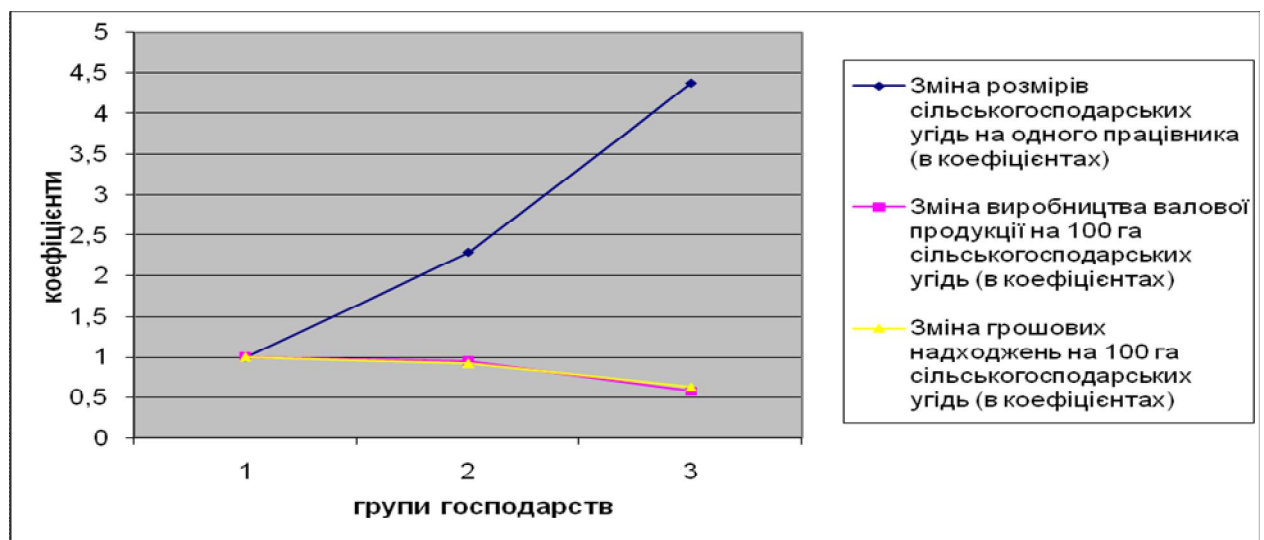


Рис. 2.6. Зміна факторів впливу і результативних показників у господарствах Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області, 2009р. *

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

У цілому по Тульчинському та Вінницькому районі Вінницької області з збільшенням розмірів сільськогосподарських угідь на одного середньорічного працівника із 13,4 до 58,6 га зменшується: обсяг валової продукції та грошових надходжень відповідно з 120,1 до 70,6 тис. грн та з 206,3 до 131,7 тис. грн. Існує обернена і пряма залежність між результативними факторами і фактором впливу (рис.2.6.) Із зменшення забезпеченості трудовими ресурсами у 4,3 рази від першої до третьої групи виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зменшується у 1,7 рази, а доходи від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь в 1,56 рази. Це можна пояснити неоптимальним вибором сегментів ринку, великими затратами на виробництво товарної маси, низькою урожайністю культур і продуктивністю тварин, тощо. Однак в цілому можна зробити висновок, що в більшості сільськогосподарських підприємств сформований неоднозначний потенціал як базова основа забезпечення успіху в їх діяльності. Неоднозначні і сформовані умови для розвитку самоорганізації як складової організаційно забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств. Розбалансованість структури потенціалу та його неадекватність з цільовими виробничими програмами ускладнює систему організаційного забезпечення діяльності підприємств та систему управління організаційним розвитком. В таких підприємствах ослаблюється стратегічна направленість в діяльності. Оперативна діяльність займає понад 60% бюджету часу в лінійних і функціональних, управлінських працівників, що підтверджується нашими дослідженнями (шляхом опитування).

Таким чином, вплив названих факторів на кінцеві результати господарювання підтверджується багатofакторними моделями. У зв'язку з тим, що сучасний економічний стан розвитку підприємств не дає можливості використовувати такі результативні критерії, як прибутковість і валовий дохід через те, що 30% досліджуваних сільськогосподарських підприємств є збитковими. Тому вважаємо за доцільне використовувати такі критерії

оцінки ефективності результату як: грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. В модель входять такі фактори впливу:

X_1 - основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн;

X_2 – припадає землі на 1 середньорічного працівника, га;

X_3 – бальна оцінка землі, бали;

X_4 - питома вага зерна в структурі посівних площ, %;

Y_1 - грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн;

Y_2 - валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.

$$Y_1 = -361,17 - 0,24X_1 - 3,71X_2 + 3,81X_3 - 1,83X_4,$$

$$Y_2 = 118,5 + 0,01X_1 - 1,38X_2 + 3,09X_3 - 1,23X_4.$$

Коефіцієнти кореляції $r_1 = 0,74$, $r_2 = 0,69$ свідчать, що між факторами моделі та залежними змінними існує зв'язок.

Коефіцієнти детермінації $d_1 = 0,55$, $d_2 = 0,48$ вказують на адекватність побудови моделі.

Із чотирьох факторів 2 збільшують виробництво валової продукції, це зокрема, бальна оцінка землі і основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь. Бальна оцінка землі збільшує грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь.

За допомогою названих моделей визначені параметри розрахункової величини грошових надходжень і валової продукції. Шляхом співставлення фактичної величини названих показників з розрахунковими визначені коефіцієнти використання наявного потенціалу підприємств згідно факторів, які включені в модель як фактори впливу на кінцеві результати господарювання. Результати дослідження представлені в таблиці 2.9.

З даних таблиці 2.9 видно, що в розрізі сільськогосподарських підприємства мають неоднаковий коефіцієнт використання потенціалу менеджменту.

Таблиця 2.9

**Рівень використання потенціалу менеджменту
сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького
району Вінницької області, 2009р.***

Сільськогосподарські підприємства	Грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн			Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн		
	фактична величина	розрахункова величина	відношення фактичної величини до розрахункової, у коефіцієнтах	фактична величина	розрахункова величина	відношення фактичної величини до розрахункової, у коеф.
ПСП "Україна"	131,4	163,0	0,80	64,7	105,4	0,61
ПСП "Надія"	60,0	108,0	0,55	60,2	105,2	0,57
ПСП "Зоря"	379,3	303,0	1,25	187,9	178,5	1,05
СТОВ "Суворівське"	48,1	89,0	0,54	159,6	112,0	1,42
СВАТ "Дружба"	91,9	131,0	0,70	123,9	139,4	0,88
ТОВ "Богданівське"	96,6	72,0	1,34	154,6	123,0	1,25
ТОВ "Петрашівське"	98,2	202,0	0,48	128,0	133,0	0,96
ТОВ "Перемога"	168,9	286,0	0,59	94,6	135,0	0,70
ДПДГ "Бохоницьке"	178,5	183,0	0,97	99,0	118,0	0,83
ТОВ "Побережне"	181,9	179,0	1,0	108,2	92,0	1,1
ТОВ "Михайлівське"	292,9	320,0	0,9	168,4	178,0	0,94
ПСП "АФ Батьківщина"	416,4	321,0	1,3	187,2	145,0	1,29
ТОВ СОП "Прогрес"	86,9	166,0	0,5	55,9	69,0	0,81

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Він коливається по грошовим надходженням на 100 га сільськогосподарських угідь від 0,48 у ТОВ "Петрашівське" до 1,34 в ТОВ "Богданівське". В 69% сільськогосподарських підприємств коефіцієнт використання потенціалу нижче 1,0. Щодо аналізу виробництва валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь з врахуванням наявного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах від 0,57 у ПСП "Надія"

до 1,42 в СТОВ "Суворівське". В 61% сільськогосподарських підприємств коефіцієнт використання потенціалу нижче 1,0.

Із даних таблиць 2.10 спостерігаємо що в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району переважає лінійно-штабна та лінійно – функціональна децентралізована структури управління.

Таблиця 2.10

Типи структур управління в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства	Типи структур управління					
	Матрично-проектна	Ринково – стратегічна	Матрично-функціональна	Лінійно-функціональна децентралізована	Лінійно-функціональна централізована	Лінійно-штабна
ПСП "Україна"				+		
ПП "Корнер"						+
СТОВ "Суворівське"				+		
ТОВ "Петрашівське"					+	
ПСП "Надія"					+	
СК "Печера"						+
ТОВ "Богданівське"				+		
ПСП "Зоря"		+				
ПП "Шанс-Агробуд"						+
СТОВ "Авангард"				+		
ТОВ "Перемога"						+
ТОВ "Едельвейс"				+		
ТОВ "Тул-Чікен"						+
СВАТ "Дружба"	+					
ДП "Племпідприємство"						+
ТОВ "Ремонтник"						+
ТОВ "Агротехбаза"						+
Всього	1	1	0	5	2	8

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Великий розмах варіації обумовлюється недосконалою структурою та системою управління в сільськогосподарських підприємствах і, зокрема, як підтверджують наші дослідження управління організаційним розвитком (§2.2 і 2.3).

На нашу думку, на підприємстві потрібно здійснювати перехід на дивізіональну в поєднанні з цеховою структурою управління. З її застосуванням сільськогосподарське підприємство отримає можливість розширити та реорганізувати структуру управління та досягти успіху діяльності.

Основою системи управління є організаційна структура та структура управління представлені на рис. 2.7.

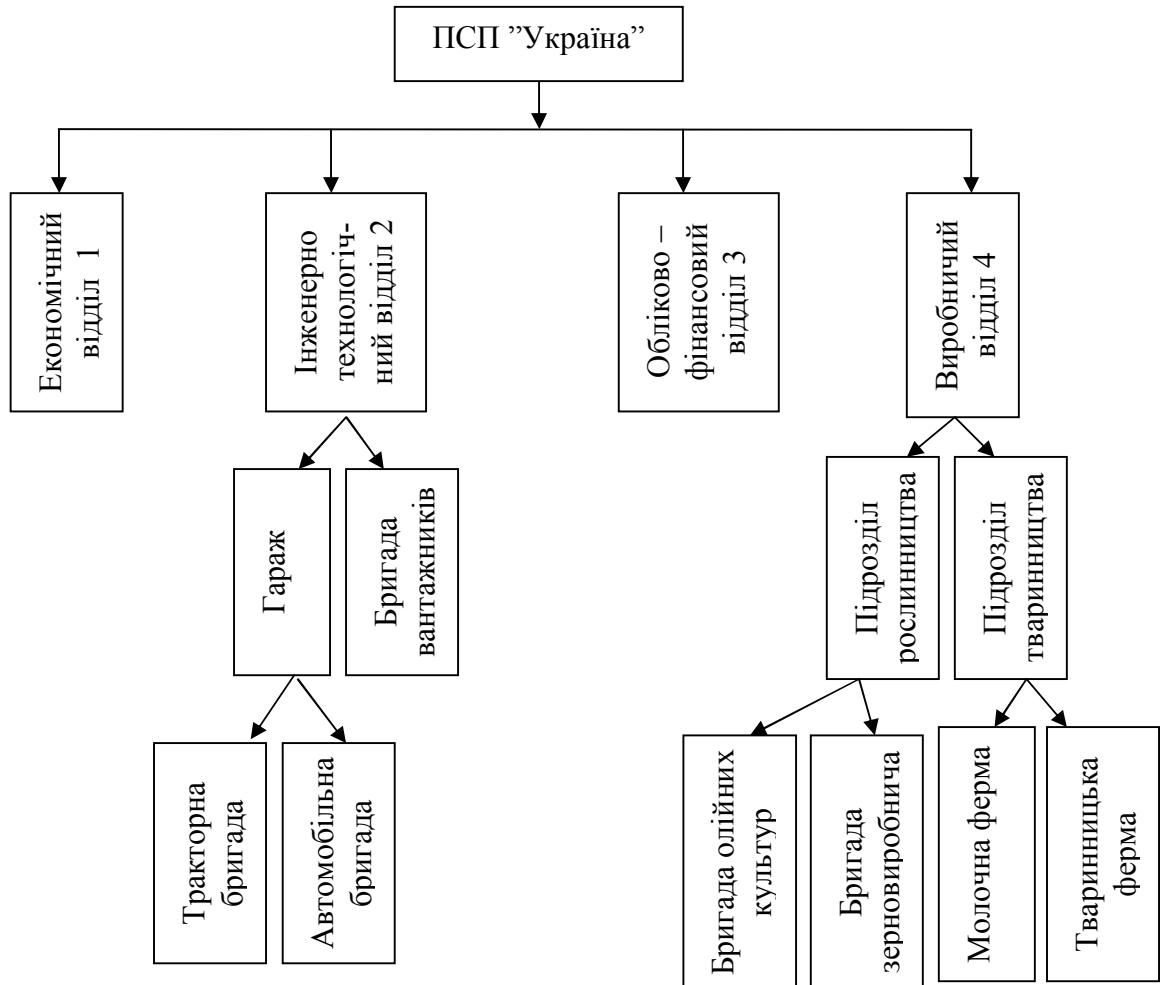


Рис. 2.7. Структура управління ПСП "Україна" Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Проектна розбалансованість структури потенціалу різко знижує організаційний потенціал та можливості підприємств. Типи структур управління в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області не є оптимальним.

На нашу думку, доцільним на великих підприємствах запровадити маркетингове управління, ввести посади спеціалістів з маркетингу, які б вивчали ринок, та забезпечували управлінських працівників інформацією з приводу ситуації на ринку. Названі пропозиції вимагатимуть проведення змін в усіх підсистемах, що визначатиме специфіку управління організаційним розвитком в умовах трансформаційних перетворень.

Розглянемо форми господарювання в підприємствах Тульчинського району Вінницької області. Результативність їх діяльності представлена в таблицях 2.11, 2.12.

Таблиця 2.11

Обсяг доходів від реалізації та виробництва сільськогосподарської продукції у підприємствах Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства	Грошові надходження, тис.грн	Валова продукція, тис.грн
ПСП "Україна"	2820,2	1387,7
ПП "Корнер"	9857,3	393,1
СТОВ "Суворівське"	697,2	2312,6
ТОВ "Петрашівське"	937,1	1801,7
ПСП "Надія"	417,3	195,9
ТОВ "Богданівське"	14425,0	4081,2
ПСП "Зоря"	6846,3	3391,3
ПП "Шанс-Агробуд"	3201,2	837,3
СТОВ "Авангард"	1771,6	666,2
ТОВ "Перемога"	1326,1	742,8
ТОВ "Едельвейс"	22746,0	5040,6
СВАТ "Дружба"	1340,1	1806,3
ДП "Племпідприємство"	602,7	221,2
ТОВ "Ремонтник"	1101,0	375,9
ТОВ "Агротехбаза"	956,0	1127,0

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Специфіку організаційного розвитку визначають і форми господарювання (Додаток М).

Особливості організаційного розвитку розкриті в третьому розділі і враховані при обґрунтуванні його концепції.

Із даних (Додаток М) спостерігаємо що в Тульчинському районі переважають господарські товариства в структурі вони займають 52,9%, а також приватні підприємства – 29,4%. По 8,85% займають державні та виробничі кооперативи.

Таблиця 2.12

Грошові надходження та виробництво валової продукції в розрізі підприємств різних форм господарювання Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Форми господарювання сільськогосподарських підприємств	Кількість господарств в групі	Грошові надходження на 1 га, тис.грн	Валова продукція на 1 га, тис.грн
Господарські товариства	5	5,4	1,9
Приватні підприємства	8	2,9	0,8
Державні підприємства	1	3,3	1,2

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Із даних таблиці 2.12 видно, що найкращі економічні показники в господарських товариствах та в державних підприємствах. Однак в розрізі груп названих підприємств неоднозначна величина обсягу грошових надходжень на 1га сільськогосподарських угідь та виробництва валової продукції, яка коливається відповідно від 0,8 та 2,9 тис. грн. в приватних підприємствах до 1,9 та 5,4 тис.грн у відкритих товариствах.

Державні сільськогосподарські підприємства одержують 3,3 тис.грн грошових надходжень на 1 га сільськогосподарських угідь та 1,2 тис грн. валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь. Великий розмах варіації обумовлюється системою факторів.

Однак із головних є система управління підприємствами і, зокрема їх організаційним розвитком.

2.2. Аналіз факторів як передумов забезпечення організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Динамічний розвиток сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох факторів внутрішньо-системного та зовнішнього впливу а саме: обраної стратегічної зони господарювання; обраної загальної та функціонально – забезпечуючих стратегій; цінової політики; потенціалу взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища; потенціалу іміджу підприємства; економічної політики уряду; технічного, технологічного потенціалу; біологічного потенціалу; кадрового потенціалу; організаційного потенціалу; фінансового потенціалу; управлінського потенціалу; маркетингового потенціалу; виробничого потенціалу; інноваційно – інвестиційного потенціалу та ін.

Названі фактори в своїй взаємодії є визначальним в системі забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств і виступають як об'єкти управління розвитком соціально – економічних систем в цілому і організаційним як системо – забезпечуючою складовою.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності і визначається рівнем організаційного розвитку та його складовими організаційної взаємодії. Тому оцінку фінансового стану здійснюється за критеріями оцінки показників фінансових та ефективності діяльності підприємств Для формування зведено – аналітичної інформації, яка покладається в основу оцінки результативності управління організаційним розвитком як організаційним потенціалом, використаємо методику: визначення показників фінансового стану підприємства, яка включає загальну ефективність господарської діяльності, загальну ділову активність, майновий стан, загальну фінансову стійкість, а також загальну ліквідність господарської діяльності. При цьому організаційна взаємодія складових системи нами врахована на процесно-технологічному, проектному та організаційно-комунікативному на рівні

підприємства та з об'єктами зовнішнього середовища. Комплексна оцінка господарської діяльності підприємств проведена по 13 господарствах Вінницького та Тульчинського району Вінницької області. Виділені групи підприємств за рівнем економічного розвитку. Для поглибленої оцінки вибрані 2 – а сільськогосподарських підприємства 1 – ї групи та 2 – а, із 3 – ї групи.

З даного рисунка 2.8. видно, що в підприємстві низькі показники економічної діяльності.

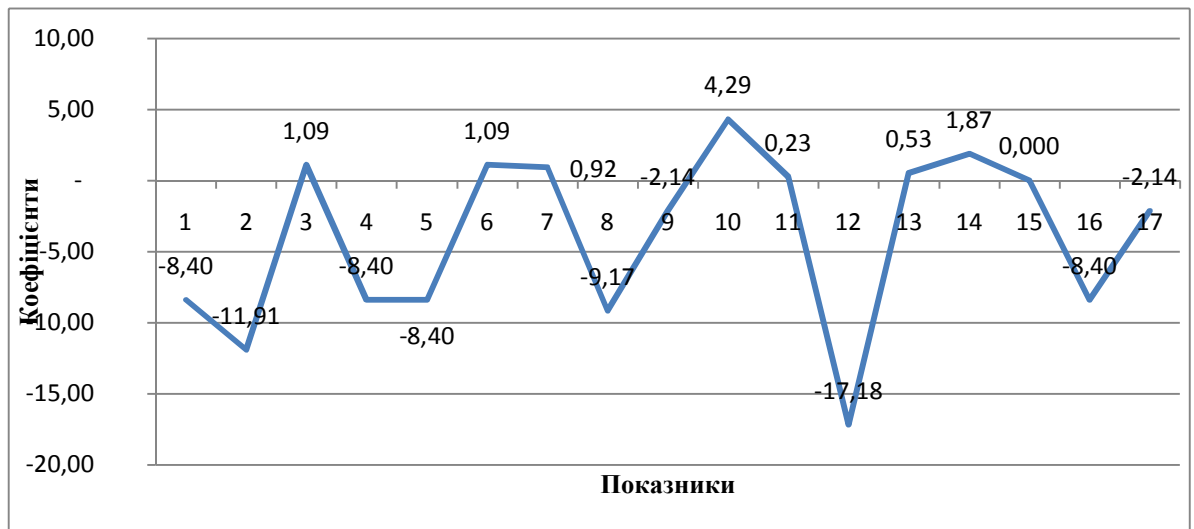


Рис. 2.8. Ефективність господарської діяльності ПСП "Надія" Тульчинського району, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Позначення: 1 - валова рентабельність виробничих витрат, %; 2 - коефіцієнт окупності виробничих витрат; 3 - коефіцієнт покриття виробничих витрат; 4 - рентабельність основної діяльності, %; 5 - рентабельність операційної діяльності; 6 - коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності; 7 - коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності; 8 - чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %; 9 - рентабельність активів, %; 10 - коефіцієнт покриття активів; 11 - коефіцієнт окупності активів; 12 - рентабельність власного капіталу, %; 13 - коефіцієнт покриття власного капіталу, %; 14 - коефіцієнт окупності власного капіталу; 15- співвідношення адміністративних витрат до собівартості; 16 - рентабельність прибутковості підприємства, %; 17 - загальна економічна рентабельність [28, с. 135].

Негативним є те, що в динаміці намітилася тенденція до погіршення економічних показників, в якому значно погіршилася і знаходиться на низькому рівні: валова рентабельність виробничих витрат, коефіцієнт окупності виробничих витрат, рентабельність основної діяльності, рентабельність операційної діяльності, чиста рентабельність (прибутковість)

виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), коефіцієнт покриття власного капіталу, а також рентабельність прибутковості підприємства. Основною причиною такого стану підприємства стала недосконала система менеджменту. Рівень використання потенціалу менеджменту становить 0,45. На низькому рівні знаходиться організаційний клімат, який становить 0,45, та управлінський профіль 0,35. Низький рівень потенціалу менеджменту в групі підприємств з низьким рівнем економічно розвитку не сприяє розвитку їх ділової активності, фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності.

В даному підприємстві із 15 коефіцієнтів, які характеризують їх ефективність господарської діяльності біля 33% із них є досить низькими і свідчать про фінансово-економічну нестабільність виробництва. Організаційна взаємодія забезпечується в основному здійсненням регулятивної функції з різким послабленням складових самоорганізаційного впливу, який знаходиться на рівні 0,40 коефіцієнта (за критеріями організаційної культури, цінностей, організаційної поведінки, організаційного клімату), що підтверджується даними поглибленого емпіричного дослідження при оцінці системи управління організаційним розвитком (§2.3).

Найвижчими показниками ефективності діяльності ПСП "Надія" є коефіцієнт покриття виробничих витрат, коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності, коефіцієнт покриття активів, коефіцієнт окупності власного капіталу достатній рівень цих показників дає можливість йому на певний час залишатись прибутковим.

Із даних таблиці 2.13 видно, що фінансова стійкість в господарствах з низьким рівнем економічного розвитку має тенденцію до зниження коефіцієнтів автономії, маневреності робочого капіталу, фінансової залежності, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань, співвідношення залученого і власного капіталу, забезпечення запасів робочим капіталом.

Таблиця 2.13

Фінансова стійкість ПСП "Надія"*

Показники	Норматив	2007р.	2008р.	2009р.	+/-
Коеф. автономії	>0,5	0,80	0,76	0,75	-0,05
Коеф. маневреність робочого капіталу	-	0,50	0,56	0,48	-0,02
Коеф. фінансової залежності	<2	7,38	2,05	1,93	-5,45
Коеф. маневреності власного капіталу	>0,5	4,50	1,00	1,01	-3,48
Коеф. концентрації залучення капіталу	<0,5	0,09	0,16	0,17	0,08
Коеф. залучених джерел в необоротних активах	<0,1	0,13	0,26	0,31	0,18
Коеф. довгострокового залучення позикових коштів	<0,5	0,20	0,20	0,20	-
Коеф. довгострокових зобов'язань	<0,2	0,79	0,79	0,77	-0,02
Коеф. поточних зобов'язань	>0,5	1,00	0,21	0,23	-0,77
Коеф. співвідношення залученого і власного капіталу	<0,5	0,67	0,32	0,33	-0,34
Коеф. забезпечення власними коштами	>0,1	0,02	0,01	0,14	0,13
Коеф. фінансової стабільності	>1	1,48	3,13	2,99	1,51
Коеф. фінансового левериджу	<0,1	0,26	0,25	0,26	-
Коеф. забезпечення запасів робочим капіталом	>0,2	5,99	1,79	2,09	-3,90
Коеф. інвестування	>0,5	1,09	1,01	1,19	0,09

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Лише зростають коефіцієнти фінансової стабільності, залучених джерел та необоротних активів, коефіцієнт забезпечення власними коштами.

Неоднозначними є і показники платоспроможності окремих сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області, що підтверджують дані таблиці 2.14, також дає підставу стверджувати про особливості управління підприємствами як системою і, зокрема, організаційним забезпеченням їх розвитку.

Таблиця 2.14

**Показники платоспроможності підприємств Тульчинського та
Вінницького районів Вінницької області, 2009р.***

Показники	Норматив	Тульчинський район						
		ТОВ "Едельвейс"	ТОВ "Богданівське"	СВАТ "Дружба"	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	1,87	1,11	16,32	2,35	1,17	10	2,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,50	0,31	3,64	0,39	0,16	0,80	1,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,02	0,01	0,49	0,01	0,04	0,11	0,06
		Вінницький район						
Показники	Норматив	ТОВ "Побережне"	ТОВ СОП "Михайлівське"	ПСП АФ "Батьківщина"	ТОВ СОП "Прогрес"	ТОВ "Бохоницьке"		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	0,80	5,93	2,51	1,21	23,46		
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,03	0,57	0,52	0,21	1,32		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,01	0,15	0,25	0,01	0,20		

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Рівень їх стійкості неоднозначний. Особливо низький рівень економічного розвитку за фінансовими показниками ПСП "Надія" та ТОВ СОП "Прогрес".

Оцінкою майнового стану ПСП "Надія" підтверджує наш висновок (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Майновий стан в ПСП "Надія", 2009р.*

Показники	Норматив	2009
Загальна вартість майна	-	8078,00
Питома вага активної частина ОЗ	Збільш	0,04
Робочий (чистий оборотний) капітал	Збільш	4919,70
Коефіцієнт оновлення (надходження) ОЗ	>0,1	0,03
Коефіцієнт вибуття ОЗ	>0,1	0,02
Коефіцієнт амортизації ОЗ	>0,1	0,01
Коефіцієнт зносу ОЗ	<0,5	0,62
Коефіцієнт придатності ОЗ	>0,5	0,38
Коефіцієнт постійності активів	-	0,12
Коефіцієнт мобільності активів	-	0,70
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних	-	5,65

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Із даних таблиці 2.15 видно, із 5 коефіцієнтів 4 не відповідають встановленим нормам, а саме коефіцієнти: оновлення ОЗ, вибуття ОЗ, придатності. Вища результативність в діяльності підприємств забезпечується в групі економічно сильних підприємствах з коефіцієнтом потенціалу менеджменту на рівні 0,70 – 0,95 та високим організаційним потенціалом.

Для підтвердження такого висновку проаналізуємо господарську діяльність ПСП "Зоря" та СВАТ "Дружба" Тульчинського району Вінницької області.

Із даних рисунка 2.9. можна зробити висновок, що підприємство є рентабельним та економічно стабільним. Має тенденцію до зростання: валова рентабельність виробничих витрат, рентабельність основної та операційної діяльності, чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рентабельність власного капіталу, рентабельність, прибутковість підприємства та загальна економічна рентабельність.

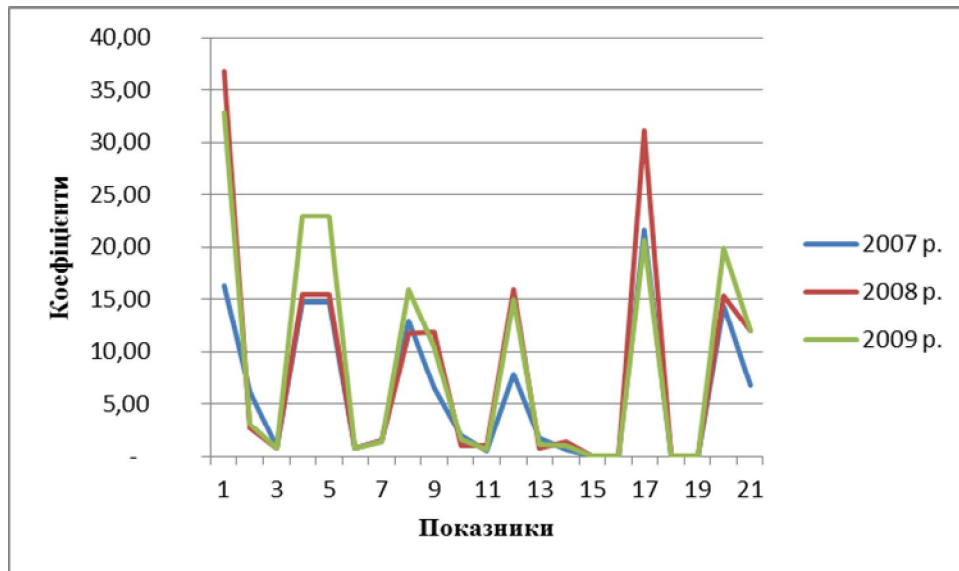


Рис. 2.9. Ефективність господарської діяльності ПСП "Зоря" Тульчинського району*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Позначення: 1 - валова рентабельність виробничих витрат, %; 2 - коефіцієнт окупності виробничих витрат; 3 - коефіцієнт покриття виробничих витрат; 4 - рентабельність основної діяльності, %; 5 - рентабельність операційної діяльності; 6 - коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності; 7 - коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності; 8 - чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %; 9 - рентабельність активів, %; 10 - коефіцієнт покриття активів; 11 - коефіцієнт окупності активів; 12 - рентабельність власного капіталу, %; 13 - коефіцієнт покриття власного капіталу, %; 14 - коефіцієнт окупності власного капіталу; 15 - коефіцієнт покриття адміністративних витрат; 16 - коефіцієнт покриття витрат на збув; 17 - коефіцієнт окупності адміністративних витрат; 18 - співвідношення адміністративних витрат до собівартості; 19 - рентабельність прибутковість підприємства, %; 20 - загальна економічна рентабельність [28, с. 135].

В економічно сильних господарствах потенціал системи менеджменту на високому рівні та на їх зростання підприємства використовують значні зусилля. Такі підприємства характеризуються значно вищими показниками ділової активності, фінансової стійкості, майнового стану та ліквідністю (Додаток Н), а також високим рівнем складових організаційного розвитку (§2.3).

В даному досліджуваному господарстві мають місце слабкі сторони, які загрожують конкуренції підприємства на ринку, до них відносяться коефіцієнти: покриття виробничих витрат, покриття витрат операційної діяльності, окупності витрат операційної діяльності, окупності активів. Негативним фактором є невміння керівників підприємства здійснювати управління на основі: матриці альтернатив результативності, визначення потреби в капіталі.

Аналізуючи дану таблицю 2.16 спостерігаємо теж слабкі сторони із 15 коефіцієнтів 5 не відповідають нормативам.

Таблиця 2.16

Фінансова стійкість СВАТ "Дружба"*

Показник	Норматив	2007р.	2008р.	2009р.	+/-
Коеф. автономії	>0,5	-0,02	0,35	0,44	0,47
Коеф. маневреність робочого капіталу	-	3,46	1,00	1,57	-1,89
Коеф. фінансової залежності	<2	-6,77	4,16	3,20	9,98
Коеф. маневреності власного капіталу	>0,5	-5,93	1,53	1,00	6,93
Коеф. концентрації залученого капіталу	<0,5	1,02	0,45	0,39	-0,63
Коеф. залучених джерел в необоротних активах	<0,1	1,49	0,26	0,10	-1,39
Коеф. довгострокового залучення позикових коштів	<0,5	1,05	0,21	0,10	-0,95
Коеф. довгострокових зобов'язань	<0,2	0,44	0,14	0,09	-0,35
Коеф. поточних зобов'язань	>0,5	0,56	0,86	0,91	0,35
Коеф. співвідношення залученого і власного капіталу	<0,5	-7,77	1,88	1,25	9,02
Коеф. забезпечення власними коштами	>0,1	-0,46	-0,01	-0,03	0,43
Коеф. фінансової стабільності	>1	-0,02	0,53	0,80	0,82
Коеф. фінансового левериджу	<0,1	-2,94	0,27	0,11	2,83
Коеф. забезпечення запасів робочим капіталом	>0,2	0,29	1,00	0,64	0,35
Коеф. інвестування	>0,5	-0,07	0,98	0,95	1,02

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

А саме коефіцієнти: автономії, концентрації залученого капіталу, фінансової стабільності, довгострокових зобов'язань та довгострокового залучення позикових коштів.



Рис. 2.10. Фінансова стійкість СВАТ "Дружба"*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Позначення: 1- коефіцієнт автономії, 2- коефіцієнт маневреність робочого капіталу, 3 –коефіцієнт фінансової залежності, 4 - коефіцієнт маневреності власного капіталу, 5 – коефіцієнт концентрації залуч капіталу, 6 - коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах, 7 - коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, 8 - коефіцієнт довгострокових зобов'язань, 9 - коефіцієнт поточних зобов'язань, 10 - коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, 11 - коефіцієнт забезпечення власними коштами, 12 – коефіцієнт фінансової стабільності, 13 - коефіцієнт фінансового левериджу, 14 – коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом, 15- коефіцієнт інвестування [28, с. 138].

Аналізуючи таблицю 2.17 спостерігаємо покращений майновий стан порівняно з першою групою господарств.

Таблиця 2.17

Майновий стан СВАТ "Дружба"*

Показник	Норматив	2007р.	2008р.	2009р.	+/-
Загальна вартість майна	-	8078,00	10420,00	15143,00	7065,00
Питома вага активної частина ОЗ	збільш	0,24	0,27	0,58	0,34
Робочий капітал	збільш	1024,20	3827,00	4715,00	3690,80
Коефіцієнт оновлення (надходження) ОЗ	>0,1	0,43	0,09	0,44	0,02
Коефіцієнт вибуття ОЗ	>0,1	0,000	0,02	0,00	0,00
Коефіцієнт амортизації ОЗ	>0,1	0,34	0,04	0,06	-0,27
Коефіцієнт зносу ОЗ	<0,5	0,23	0,24	0,17	-0,06
Коефіцієнт придатності ОЗ	>0,5	0,77	0,76	0,83	0,06
Коефіцієнт постійності активів	-	0,30	0,25	0,33	0,03
Коефіцієнт мобільності активів	-	0,70	0,75	0,67	-0,03
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних	-	2,34	3,07	2,03	-0,31

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Проаналізувавши фінансовий стан сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області можна зробити висновок, що кінцева результативність значною мірою залежить від системи менеджменту та його потенціалу.

Розглянемо оцінку потенціалу менеджменту сільськогосподарських підприємств (рис. 2.11).

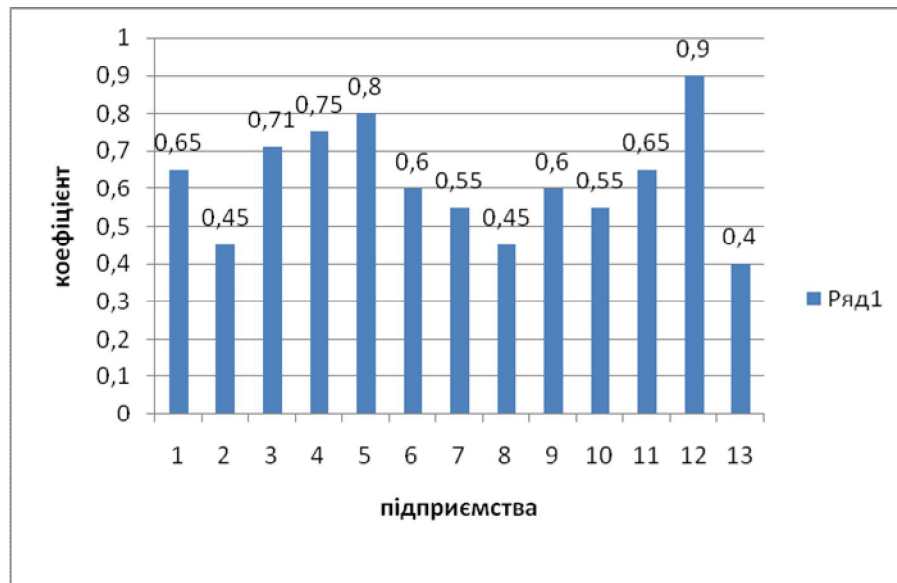


Рис. 2.11. Оцінка потенціалу менеджменту сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області, 2009р.*

*Побудовано за даними досліджуваних господарств

Підприємства Тульчинського та Вінницького районів характеризуються різним потенціалом менеджменту, він коливається від 0,45 до 0,90 коефіцієнта.

Залежність між результативними показниками і рівнем потенціалу менеджменту прослідковується в даних господарствах.

З таблиці 2.18 спостерігаємо, що із підвищенням рівня потенціалу менеджменту підвищуються результативні показники господарювання. При збільшенні потенціалу менеджменту від першої до третьої групи господарств в 1,8 рази грошові надходження від реалізації і вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшуються відповідно в 2,9 та 2 рази.

Таблиця 2.18

Групування сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області за рівнем сформованості потенціалу менеджменту, 2009р.*

Групи сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтами потенціалу менеджменту	Кількість господарств у групі	В середньому по групі господарств, у коефіцієнтах	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	Грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн
До 0,50	6	0,43	76,9	106,2
0,51 – 0,70	9	0,60	135,6	196,5
Понад 0,70	5	0,79	164,4	311,9
У середньому	20	0,59	125,2	197,8

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Прослідкуємо залежність складових багатofакторної моделі в основу якої включимо як кількісні так і якісні параметри. До кількісних параметрів будемо використовувати реальні статистичні до яких віднесемо:

X_1 - основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн;

X_2 – припадає землі на 1 середньорічного працівника, га;

X_3 – бальна оцінка землі, бали;

X_4 - питома вага зерна в структурі посівних площ, %. До якісних параметрів віднесемо:

X_5 – коефіцієнт управлінського потенціалу, який визначений на основі експертної оцінки і для його опису будемо використовувати умовну шкалу від 0 до 100 балів.

В основу результативних показників включимо:

Y_1 - грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн;

Y_2 - валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.

При розв'язанні дана модель буде мати наступний вигляд:

Коефіцієнти кореляції :

$$r_1=0,79; r_2=0,89$$

Коефіцієнти детермінації:

$$d_1=0,63; d_2=0,8$$

$$Y_1 = 65 + 0,03X_1 - 0,56X_2 + 2,85X_3 - 2,11X_4 + 127,34X_5; \quad (2.3)$$

$$Y_2 = -152,19 - 0,31X_1 - 3,3X_2 + 2,08X_3 - 1,06X_4 + 363X_5. \quad (2.4)$$

Аналогічна тенденція підтверджується багатofакторною моделлю. Найбільший вплив на грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь здійснює рівень сформованості управлінського потенціалу.

Так, при збільшенні основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь на 1 умовну одиницю, грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь збільшуються на лише 0,03 тис.грн, при збільшенні розміру сільськогосподарських угідь на 1 середньорічного працівника на 1 одиницю, грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь зменшуються на 0,56 тис.грн; при покращенні якості землі на 1 бал, грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь збільшуються на 2,08 тис.грн; при підвищенні коефіцієнта управлінського потенціалу на 1%, грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь збільшуються на 363 тис.грн.

Із даних таблиці 2.19. видно, що в розрізі підприємств Тульчинського та Вінницького районів існує велика різниця у використанні потенціалу системи менеджменту. Він коливається по доходах від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь від 0,42 до 3,34 коефіцієнта.

По виробництву валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь з врахуванням потенціалу менеджменту в даних господарствах, він коливається від 0,47 до 1,39 коефіцієнта. У 7 підприємствах по валовій продукції на 100 га сільськогосподарських угідь використання потенціалу нижче 1,0, що складає 46 %, по грошовим надходженням на 100 га сільськогосподарських угідь відповідно у 9 підприємствах коефіцієнт нижче одиниці, що складає 70 %.

Таблиця 2.19

Рівень використання потенціалу менеджменту досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Вінницької області у розрізі адміністративних районів, 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства	Грошові надходження на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн			Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн		
	Фактична величина	Розрахункова величина	Зміна фактичної величини до розрахункової, у коефіцієнтах	Фактична величина	Розрахункова величина	Зміна фактичної величини до розрахункової, у коефіцієнтах
ПСП "Україна"	131,4	171,0	0,76	64,7	135,9	0,47
ПСП "Надія"	60,0	62,0	0,90	60,2	97,8	0,81
ПСП "Зоря"	379,3	299,3	1,26	187,9	179,9	1,04
СТОВ "Суворівське"	48,1	113,1	0,42	159,6	133,8	1,19
СВАТ "Дружба"	91,9	107,2	0,85	135,0	151,8	0,81
ТОВ "Богданівське"	96,6	28,0	3,34	154,6	136,2	1,16
ТОВ "Петрашівське"	98,2	156,0	0,62	128,0	155,4	1,21
ТОВ "Перемога"	168,9	222,4	0,75	94,6	97,0	0,97
ДПДГ "Бохоницьке"	178,5	164,1	1,08	99,0	104,0	0,95
ТОВ "Побережне"	181,9	165,5	1,70	108,2	99,0	1,39
ТОВ "Михайлівське"	292,9	295,7	0,90	168,4	180,0	0,93
ПСП АФ "Батьківщина"	416,4	416,0	0,99	187,2	173,0	1,08
ТОВ СОП "Прогрес"	86,9	123,0	0,70	55,9	58,9	0,94

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Із даної таблиці 2.20 можна зробити висновок, що коефіцієнт використання можливостей за доходами від реалізації та виробництвом валової продукції у розрахунку на одиницю площі знаходиться майже на одному й тому самому рівні, це означає невідповідність системи менеджменту вимогам ринкового середовища.

Відповідно в третій групі сільськогосподарських підприємств система менеджменту забезпечила використання потенціалу організаційних формувань з коефіцієнтами відповідно за грошовими надходженнями від реалізації 1,27, за виробництвом валової продукції 1,06.

Таблиця 2.20

Рівень використання можливостей в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області Вінницького та Тульчинського районів, 2009р.*

Групи господарств за рівнем використання їхніх можливостей (за грошовими надходженнями від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь, (у коефіцієнтах)	Кількість господарств у групі	У середньому по групі господарств					
		фактична величина грошових надходжень від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	розрахункова величина грошових надходжень від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	коефіцієнт використання можливостей	фактичний обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	розрахунковий обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	коефіцієнт використання можливостей
I. до 0,70	6	79,4	142,1	0,56	97,2	147,0	0,66
II. 0,70 – 0,99	9	192,8	216,0	0,89	105,2	123,8	0,85
III. Понад 1	5	209,1	164,2	1,27	137,4	129,8	1,06
У середньому	20	162,8	180,9	0,90	110,8	132,2	0,84

*Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Розглянемо ступінь досягнення цілей в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського та Вінницького району Вінницької області (Додаток П) та таблиці 2.21. Якщо не враховувати поправочні коефіцієнти, то відповідно до пункту "А" вища результативність досягнута в господарствах СВАТ "Дружба", ПСП "Україна" і ТОВ "Богданівське".

Сукупність об'єктивних факторів змінює ступінь досягнення поставлених цілей. Про це свідчать дані ранжування підприємств. З врахуванням поправочних коефіцієнтів досягнення поставлених цілей найвища в СВАТ "Дружба" і ПСП "Зоря".

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження умов забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств ми прийшли до висновку, що в більшості підприємств не

використовується їх реальний потенціал із-за низького управлінського потенціалу і, зокрема, організаційного.

Таблиця 2.21

Ранжування сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області, 2009р. *

Сільсько-господарські підприємства	Без обліку поправочних коефіцієнтів		З врахуванням поправочних коефіцієнтів		Коефіцієнт управлінського потенціалу
	Ступінь досягнення цілей, %	Місце господарства	Ступінь досягнення цілей, %	Місце господарства	
ПСП "Україна"	0,92	2	0,90	3	0,65
СТОВ "Суворівське"	0,88	4	0,70	5	0,75
ТОВ "Богданівське"	0,92	2	0,80	4	0,60
ПСП "Зоря"	0,90	3	1,30	2	0,71
СВАТ "Дружба"	1,36	1	1,4	1	0,80

* Розраховано за даними додатка П

Для підтвердження такого висновку проведені додаткові емпіричні дослідження і дана оцінка результативності управління організаційним розвитком соціально-економічних систем.

2.3. Результативність системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств

Враховуючи специфіку проведення наукового дослідження організаційного розвитку підприємств та управління ним нами використана авторська розробка технології вивчення явищ та процесів (§2.1), методологічний інструментарій §1.3 та соціологічні дослідження. В основу таких досліджень покладені: анкетування, соціологічне опитування, метод експертних оцінок, безпосереднє авторське спостереження. Оцінка здійснена

за 4-ох бальною шкалою та критеріями згідно складових груп організаційного розвитку підприємств, а саме: цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки та організаційної взаємодії згідно розробленої нами анкети (Додаток Р). Розглянемо в таблиці 2.22 рівень культури організації.

Таблиця 2.22

Експертна оцінка культури організації сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (у коефіцієнтах), 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"	СВАТ "Дружба"	ТОВ "Богданівське"	ДПД "Бохоницьке"	ТОВ "Петрашівське"	ТОВ "Перемога"	ТОВ "Побережне"	ТОВ "Михайлівське"	АФ "Батьківщина"	ТОВ "Прогрес"
Коефіцієнти культури організації													
Коефіцієнт менеджерської культури	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5
Коефіцієнт організаційно-економічної культури	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1
Коефіцієнт організаційно-психологічної культури	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
Коефіцієнт культури зовнішньо-економічного спрямування	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5
У середньому	0,63	0,5	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,63	0,5	0,63	0,63	0,88	0,63

* Розраховано за даними додатка Р

Результати системної оцінки представлені в таблицях 2.22, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26 та рис. 2.12, 2.13, 2.14 в коефіцієнтах та балах.

Із даних таблиці 2.22 видно, що рівень культури організації характеризується високими коефіцієнтами. В розрізі підприємства він коливається від 0,5 бали до 1. Низькими коефіцієнтами є внутрішньо-системної організаційно-менеджерської культури, який становить відповідно 0,77. Понад 40% загальний коефіцієнт культури організації не перевищує 0,58.

Дана оцінка організаційній поведінці сільськогосподарських підприємств, результати дослідження представлені в таблиці 2.23 та рис. 2.12.

Таблиця 2.23

Експертна оцінка рівня розвитку організаційної поведінки сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (у коефіцієнтах), 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"	СВАТ "Дружба"	ТОВ "Богданівське"	ДПДГ "Бохоницьке"	ТОВ "Петрашівське"	ТОВ "Перемога"	ТОВ "Побережне"	ТОВ "Михайлівське"	АФ "Батьківщина"	ТОВ СОП "Прогрес"
Коефіцієнти культури організації													
Груповий коефіцієнт особистісних процесів	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5
Коефіцієнт групових та між особистісних процесів	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Груповий коефіцієнт організаційних процесів	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1
У середньому	0,66	0,5	1	0,83	0,83	0,83	0,83	0,66	0,5	0,66	0,83	0,83	0,66

* Розраховано за даними додатка Р

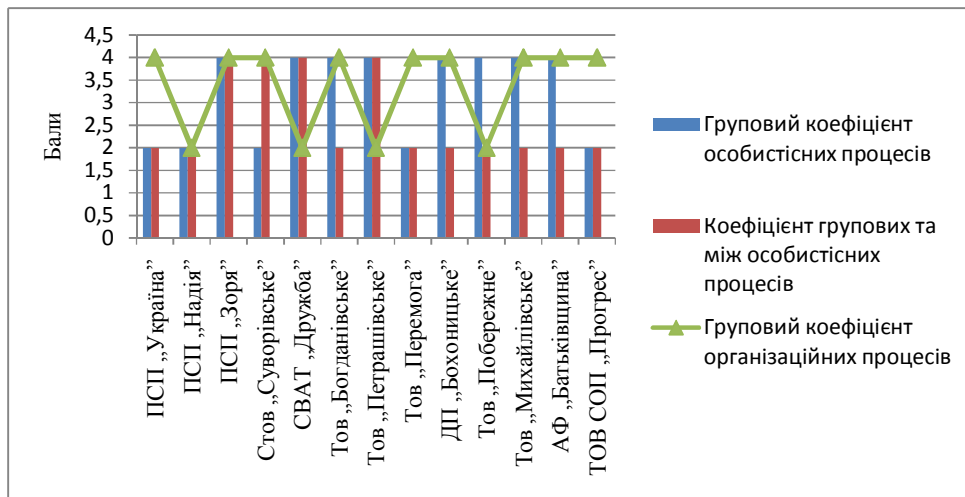


Рис. 2.12. Експертна оцінка рівня розвитку організаційної поведінки сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (за бальною шкалою), 2009р.*

* Побудовано за даними додатка Р

З таблиці 2.23 видно, що невисокий рівень розвитку і організаційної поведінки. Він коливається від 0,5 до 1 коефіцієнта. Особливо низьким є рівень розвитку організаційної поведінки в підприємствах ПСП "Україна", ПСП "Надія", ТОВ "Перемога", ТОВ "Побережне", ТОВ СОП "Прогрес".

Оцінка рівня цінностей сільськогосподарських підприємств та представлені в (табл. 2.24 та рис. 2.13). Понад 45% загальний коефіцієнт рівня організаційного розвитку не перевищує 0,63.

Таблиця 2.24

Експертна оцінка рівня цінностей сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (у коефіцієнтах), 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства Коефіцієнти	ПСП „Україна”	ПСП „Надія”	ПСП „Зоря”	Стов „Суворівське”	СВАТ „Дружба”	Тов „Богданівське”	ДП „Бохоницьке”	Тов „Петрашівське”	Тов „Перемога”	Тов „Побережне”	Тов „Михайлівське”	АФ „Батківщина”	ТОВ „Прогрес”
Коеф. сталення людини до природи	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
Коеф. орієнтації в часі	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1
Коеф. дотримання традицій і звичаїв	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1
Коеф. усвідомлення значимості часу	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5
Коеф. переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
Коеф. переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми, керівника	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5
У середньому	0,58	0,58	1	0,75	0,92	0,75	0,66	0,75	0,66	0,66	0,75	0,92	0,66

* Розраховано за даними додатка Р

Із даних таблиці 2.24 видно, що рівень організаційного розвитку організації характеризується низькими коефіцієнтами, а саме в таких сільськогосподарських підприємствах як: ПСП "Україна", ПСП "Надія", ТОВ "Перемога", ДП "Бохоницьке", ТОВ "Побережне", ТОВ "Прогрес". В розрізі підприємства він коливається від 0,58 коефіцієнта до 1. Особливо низькими коефіцієнтами є ставлення людини до природи,

переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів, орієнтації в часі, які становлять відповідно 0,62; 0,69; 0,69 коефіцієнта.

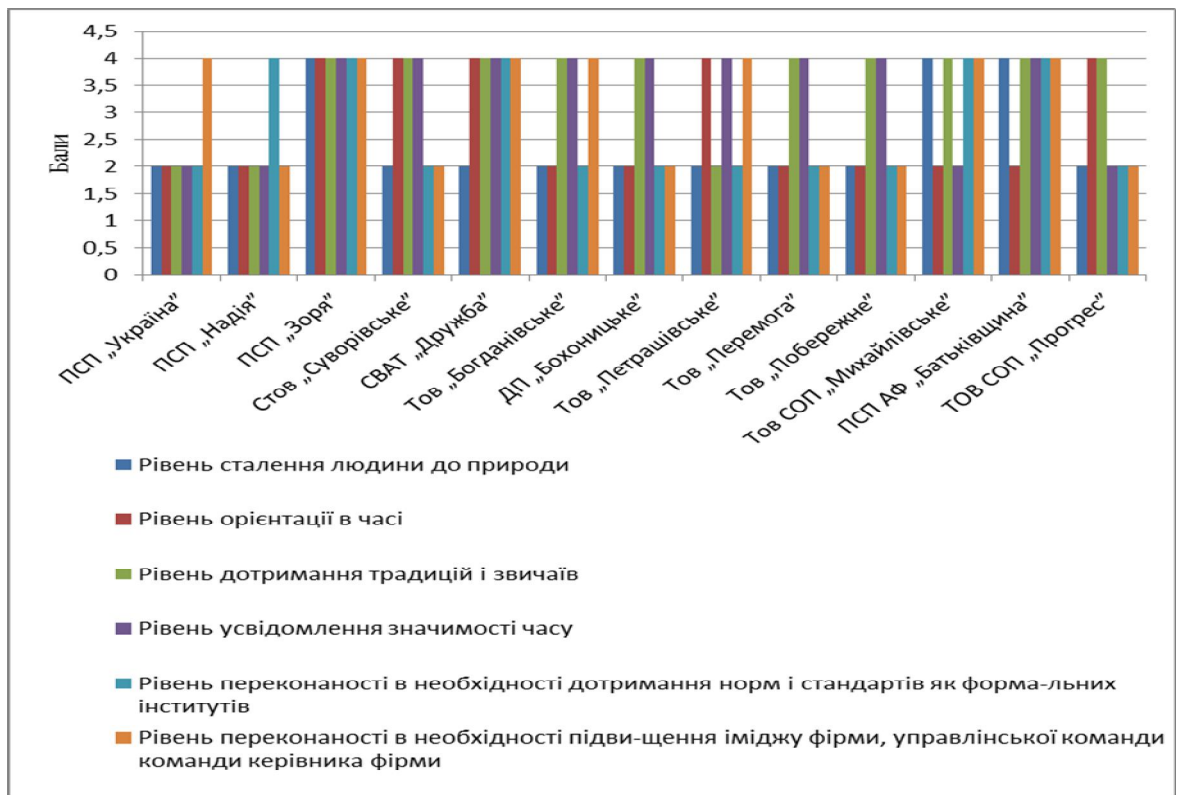


Рис. 2.13. Експертна оцінка рівня організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (критерії цінностей за бальною шкалою), 2009р.*

* Побудовано за даними додатка Р

Розглянемо рівень організаційної взаємодії в коефіцієнтах за критеріями показників (табл. 2.25).

За критеріями проводилась оцінка рівень ставлення людини до природи, рівень орієнтації в часі, рівень дотримання традицій та звичаїв, рівень усвідомлення значимості часу, рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів, рівень переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми, управлінської команди, команди керівника фірми. Які коливаються від 0,58-1 коефіцієнта. Найнижчим є коефіцієнт ставлення людей до природи майже по всіх

сільськогосподарських підприємствах та найвищий коефіцієнт дотримання традицій та звичаїв.

Таблиця 2.25

Експертна оцінка організаційної взаємодії сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області (у коефіцієнтах), 2009р.*

Сільськогосподарські підприємства Коефіцієнти	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"	СВАТ "Дружба"	ТОВ "Богданівське"	ДПДГ "Бохоницьке"	ТОВ "Петрашівське"	ТОВ "Перемога"	ТОВ "Побережне"	ТОВ "Михайлівське"	АФ "Батківщина"	ТОВ "Прогрес"
Рівень наявності та обґрунтованості нормативів-стандартів	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
Рівень регламентованості суб'єктів діяльності	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
Рівень розвитку саморегулювання	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Рівень сформованості задач, які необхідно розв'язувати та цілей, які необхідно досягти	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1
Рівень збалансованості обов'язків, прав і відповідальності	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Рівень сформованості організації як цілісної системи	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Рівень розвитку культури в організації	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5
Рівень розвитку організаційної поведінки	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5
У середньому	0,57	0,57	1	0,57	0,93	0,93	0,79	0,86	0,57	0,71	0,71	0,86	0,64

* Розраховано за даними додатка Р

З таблиці 2.25 видно, що невисокий рівень організаційної взаємодії. Він коливається від 0,57 до 1 коефіцієнта. Особливо низьким є рівень розвитку організаційної взаємодії в підприємствах 1, 2, 4, 9, 13 не перевищує 0,65 коефіцієнта.

Розглянемо критерії рівня розвитку організаційної культури, які представлені шкалою коефіцієнтів за допомогою, якої зможемо оцінити стан організаційної культури в кожному підприємстві та запропонувати напрями її підвищення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.26

**Експертна оцінка рівня розвитку організаційної культури
сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського
районів Вінницької області (у коефіцієнтах), 2009р.***

Сільськогосподарські підприємства	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"	СВАТ "Дружба"	ТОВ "Богданівське"	ДПДГ "Бохоницьке"	ТОВ "Петрашівське"	ТОВ "Перемога"	ТОВ "Побережне"	ТОВ "Михайлівське"	АФ "Батьківщина"	ТОВ СОП "Прогрес"
Коефіцієнти організаційної культури організації													
Коефіцієнт адаптації через розробку стратегій та механізмів їх реалізації	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
Коефіцієнт внутрішньо-системної інтеграції	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Коефіцієнт дистанції та культури влади	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1
Коефіцієнт розподілу функцій та повноважень	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5
Коефіцієнт стратегічної орієнтації	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5
Коефіцієнт сприйняття інновацій	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5
Коефіцієнт науково-збалансованого регламентування діяльності	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5
Коефіцієнт рівня сформованості управлінської команди	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
Коефіцієнт сформованої системи менеджменту	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5
Коефіцієнт сприйняття організаційної культури	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5
Коефіцієнт рівня сформованості спрямованого потенціалу стратегічного розвитку підприємств	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1
У середньому	0,68	0,5	1	0,68	0,9	0,86	0,9	0,59	0,68	0,68	0,73	0,86	0,59

* Розраховано за даними додатка Р

З таблиці 2.26 видно, що невисокий рівень організаційної культури. Він коливається від 0,57 до 1 коефіцієнта. Особливо низьким є рівень розвитку організаційної взаємодії в підприємствах 1, 2, 4, 9, 10, 11, 13 не перевищує 0,62 коефіцієнта.

Узагальнена оцінка складових організаційного розвитку представлена в таблиці 2.27 і рис. 2.14.

Таблиця 2.27

**Сільськогосподарські підприємства Тульчинського та
Вінницького районів Вінницької області в системі управління
організаційним розвитком як цілості (у коефіцієнтах), 2009р.***

Сільськогосподарські підприємства	ПСП "Україна"	ПСП "Надія"	ПСП "Зоря"	СТОВ "Суворівське"	СВАТ "Дружба"	ТОВ "Богданівське"	ДПДГ "Бохоницьке"	ТОВ "Петрашівське"	ТОВ "Перемога"	ТОВ "Побережне"	ТОВ "Михайлівське"	АФ "Батьківщина"	ТОВ СОП "Прогрес"
Коефіцієнти													
Рівень культури організації	0,63	0,5	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,63	0,5	0,63	0,63	0,88	0,63
Рівень організаційної культури	0,68	0,5	1	0,68	0,9	0,86	0,9	0,59	0,68	0,68	0,73	0,86	0,59
Рівень розвитку організаційної поведінки	0,66	0,5	1	0,83	0,83	0,83	0,83	0,66	0,50	0,66	0,83	0,83	0,66
Рівень організаційної взаємодія	0,57	0,57	1	0,57	0,93	0,93	0,79	0,86	0,57	0,71	0,71	0,86	0,64
Рівень цінностей	0,58	0,58	1	0,75	0,92	0,75	0,66	0,75	0,66	0,66	0,75	0,92	0,66
Рівень іміджу керівника	0,72	0,48	0,84	0,72	0,84	0,76	0,64	0,56	0,48	0,52	0,64	0,8	0,44
Рівень управлінського профілю	0,72	0,5	0,90	0,76	1	0,76	0,76	0,66	0,58	0,76	0,70	0,83	0,5
Рівень організаційного розвитку	0,65	0,52	0,95	0,64	0,88	0,82	0,78	0,67	0,56	0,66	0,71	0,85	0,59

* Розраховано за даними додатка Р

Дані підтверджують різноманітність в організаційному розвитку підприємств. Рівень організаційного розвитку найвищий в 3, 5, 12 підприємствах відповідно складає 0,98, 0,92, 0,89 коефіцієнта та низький в 1,

2, 9, 10, 13 підприємствах відповідно складає 0,65, 0,52, 0,61, 0,66, 0,59 коефіцієнта.

Кожний із складових організаційного розвитку впливає на кінцеві результативні показники господарювання.

Існує пряма залежність між складовими організаційного розвитку і результативними показниками.

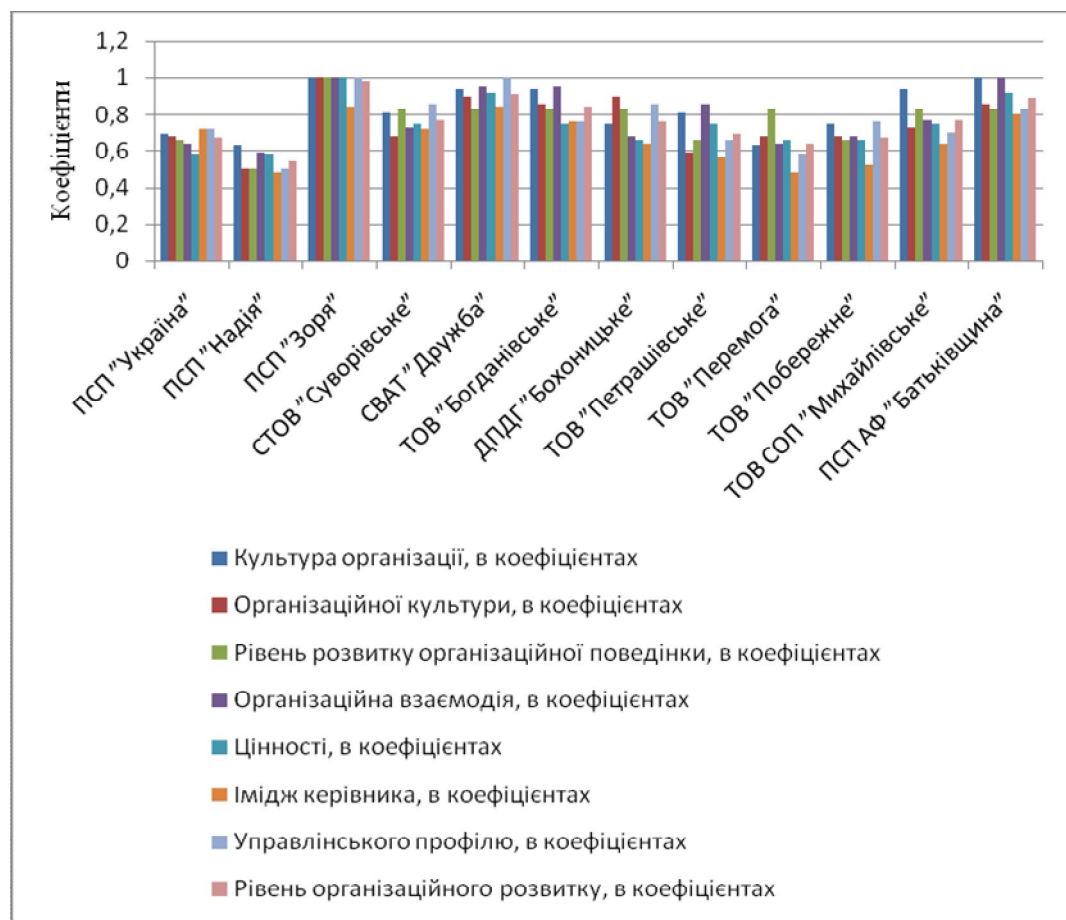


Рис. 2.14. Сільськогосподарські підприємства Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області у системі управління організаційним розвитком як цілісності, 2009р.*

* Побудовано за даними додатка Р

Розглянемо залежності:

- культура організації, в коефіцієнтах (за бальною шкалою) від валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;

- рівень розвитку організаційної поведінки, у коефіцієнтах (за бальною шкалою) від валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;

- рівень організаційного розвитку, у коефіцієнтах (за бальною шкалою) від валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;

- організаційна взаємодія в коефіцієнтах (за бальною шкалою) від валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.

$$y = -117 + 76,67x_1, \quad (2.5)$$

Коефіцієнт кореляції $r=0,81$, Значення коефіцієнта кореляції свідчить про наявність сильного прямого зв'язку між показниками. При збільшенні оцінки культури організації на 1 бал збільшується валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь на 76,67 тис. грн. Вплив валової продукції на 81% залежить від оцінки культури організації, а 19% - вплив сторонніх факторів. Коефіцієнт детермінації $d=0,78$.

$$y = -113 + 76x_1, \quad (2.6)$$

Коефіцієнт кореляції $r=0,85$; Коефіцієнт детермінації $d=0,72$.

Між оцінкою рівня розвитку організаційної поведінки в сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району спостерігаємо наявність сильного прямого зв'язку, де при збільшенні оцінки рівня розвитку організаційної поведінки на 1 бал збільшується валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь на 76 тис. грн. Із даних коефіцієнта кореляції спостерігаємо, що валова продукція на 85 % залежить від оцінки рівня розвитку і на 15% від інших факторів, які участі в дослідженні не приймають.

Проаналізуємо залежність між інтегральним коефіцієнтом організаційного розвитку в сільськогосподарських підприємствах Вінницького та Тульчинському районі Вінницької області та валовою продукцією на 100 га сільськогосподарських угідь в тис. грн.

$$y = -83 + 70,4x_1, \quad (2.7)$$

Коефіцієнт кореляції $r=0,78$; Коефіцієнт детермінації $d=0,61$.

Проаналізуємо залежність між коефіцієнтом організаційної взаємодії в сільськогосподарських підприємствах Вінницького та Тульчинському районі Вінницької області та валовою продукцією на 100 га сільськогосподарських угідь в тис. грн.

$$y = -65,53 + 62,9x_1, \quad (2.8)$$

Коефіцієнт кореляції $r = 0,78$; $d = 0,61$.

Значення коефіцієнта кореляції $r = 0,78$ свідчить про наявність сильного прямого зв'язку між показниками оцінки рівня організаційного розвитку та валовою продукцією на 100 га сільськогосподарських угідь. На 78% існує залежність між даними показниками. І тільки на 22% від інших, які участі в дослідженні не приймають.

Між оцінкою організаційної взаємодії та валовою продукцією спостерігаємо наявність сильного прямого зв'язку, про що свідчить коефіцієнт кореляції $r = 0,78$.

Проаналізуємо залежність між коефіцієнтом управлінського потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Вінницького та Тульчинському районі Вінницької області та валовою продукцією на 100 га сільськогосподарських угідь у тис. грн.

$$y = 24 + 169x_1 \quad (2.9)$$

Коефіцієнт кореляції $r = 0,8$; $d = 0,64$.

Аналізуючи дану залежність і зважаючи на коефіцієнт кореляції спостерігаємо прямий і тісний зв'язок, де на 80% валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь залежить саме від коефіцієнту управлінського потенціалу.

Вплив названих факторів на кінцеві результативні показники господарювання підтверджується багатофакторними моделями. В модель включені такі фактори впливу:

X_1 - культура організації, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_2 - рівень розвитку організаційної поведінки, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_3 - рівень організаційного розвитку, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_4 -організаційна взаємодії, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

Y_1 – валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.

$$Y = -144,94 + 73,26x_1 - 21,51x_2 + 6,11x_3 + 29x_4, \quad (2.10)$$

$r_1=0,85$; $d=0,73$, $F=5,56$; $F_t=3,83$, оскільки F більше від F_t табличного, то модель адекватна.

Зважаючи на коефіцієнт кореляції $r_1=0,85$ спостерігаємо прямий і тісний зв'язок, де на 85 % валова продукція на 100 га с.-г. угідь залежить від культури організації, рівня розвитку організаційної поведінки, ефекту організаційного розвитку та організаційної взаємодії і на 15 % від інших факторів, які не приймають участь в дослідженні. Коефіцієнт детермінації вказує на адекватність побудови моделі.

Прослідкуємо залежність багатofакторної моделі в основу якої включимо:

X_1 - культура організації, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_2 – рівень розвитку організаційної поведінки, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_3 - рівень організаційного розвитку, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_4 -організаційна взаємодії, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

X_5 – управлінський потенціал, у коефіцієнтах (за бальною шкалою);

Y_1 – валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.

$$Y = -142,76 + 69x_1 - 20,6x_2 + 5x_3 + 29,5x_4 + 14x_5, \quad (2.11)$$

$r_1=0,85$; $d=0,73$, $F=3,91$; $F_t=3,69$, оскільки F більше від F_t табличного, то модель адекватна.

В даній моделі спостерігаємо найбільший вплив на валову продукцію на 100 га сільськогосподарських угідь мають: культура організації,

організаційна взаємодія, ефект організаційного розвитку та коефіцієнт управлінського потенціалу.

Розглянемо стилі керівництва в підприємствах Тульчинського району Вінницької області (таблиця 2.28)

Із даної таблиці 2.28 спостерігаємо, що в досліджуваних нами підприємствах Вінницького району 36% використовується примусовий стиль управління, 23,5% – авторитарний, 12% – батьківський, 23,5% – демократичний та 5% – еталонний.

Таблиця 2.28

**Стилі керівництва у сільськогосподарських підприємствах
Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*за Д. Голманом
[8, с. 57-58]**

Сільськогосподарські підприємства	Стилі керівництва					
	Примусовий	Авторитарний	Батьківський	Демократичний	Еталонний	Наставницький
1	2	3	4	5	6	7
ПСП "Україна"			+			
ПП "Корнер"	+					
СТОВ "Суворівське"		+				
ТОВ "Петрашівське"		+				
ПСП "Надія"	+					
СК "Печера"	+					
ТОВ "Богданівське"		+				
ПСП "Зоря"			+			
ПП "Шанс-Агробуд"	+					
СТОВ "Авангард"					+	
ТОВ "Перемога"	+					
ТОВ "Едельвейс"				+		
ТОВ "Туль-Чікен"				+		
СВАТ "Дружба"		+				
ДП "Племпідприємство"	+					
ТОВ "Ремонтник"				+		
ТОВ "Агротехбаза"				+		
Всього, %	36	23,5	12	23,5	5	0

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Негативним є те, що найбільшу частку займають підприємства з примусовим стилем управління – 40%. При такому управлінні не створюється сприятливий організаційний клімат в колективі і відповідно дані підприємства збиткові або з нульовою точкою рентабельності. Досліджені дані підприємства показали, що для поліпшення організаційного розвитку найбільш ефективним являється авторитетний стиль керівництва.

З рисунка 2.15. видно, що 18% господарств орієнтуються на зміни, які дають нові результати, 59% орієнтуються на зміни, які потрібні за умов низької результативності, 12% на зміни потрібні за умов кризи і 11% господарств менеджмент орієнтуються на зміни, які викликані факторами зовнішнього середовища.

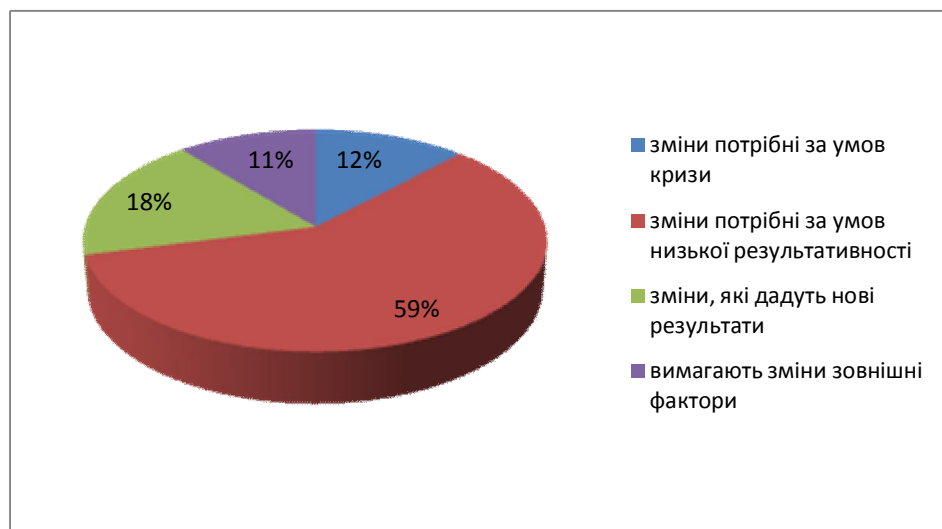


Рис. 2.15. Мотиви ставлення до змін у сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області (за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 81]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

В розвинутих сільськогосподарських підприємствах система менеджменту швидше та якісніше адаптується до умов зовнішнього середовища, ніж в господарствах з низьким рівнем розвитку.

З даного рисунку 2.16. спостерігаємо що в 35% господарств готовність до ризику відсутня, готові до тимчасових труднощів 48% господарств і

тільки 17% готові до подолання труднощів та тимчасових невдач. Така ситуація спричинена слабкими сторонами підприємства, внутрішніми та зовнішніми ризиками, до яких не готові в своїй діяльності сільськогосподарські підприємства. Однією з причин виникнення ризикових ситуацій є низький рівень фінансового, технічного, організаційного та управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств.

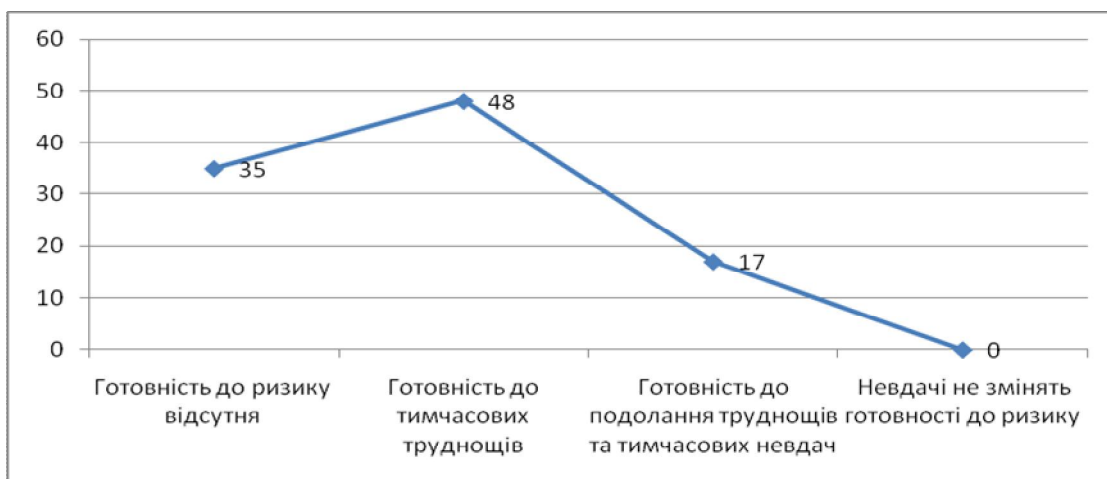


Рис. 2.16. Готовність до ризику у сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області(за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 81]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

В сільськогосподарських підприємствах аналізуючи роботу управлінської команди можемо сказати, що аналітична робота знаходиться на низькому рівні (рис.2.17).

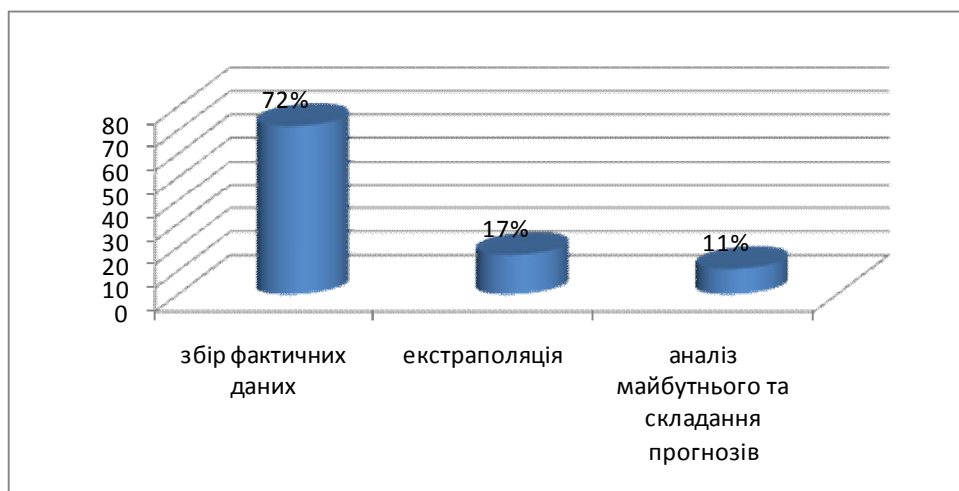


Рис. 2.17. Аналітична діяльність у сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області (за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 81]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Організаторська діяльність знаходиться на досить низькому рівні. Лише у 12% сільськогосподарських підприємств рівень організаторської діяльності відповідає вимогам ринкової економіки дослідження представлені на(рис. 2.18).

А понад 70% сільськогосподарських підприємств мають незадовільний рівень організаторської діяльності.

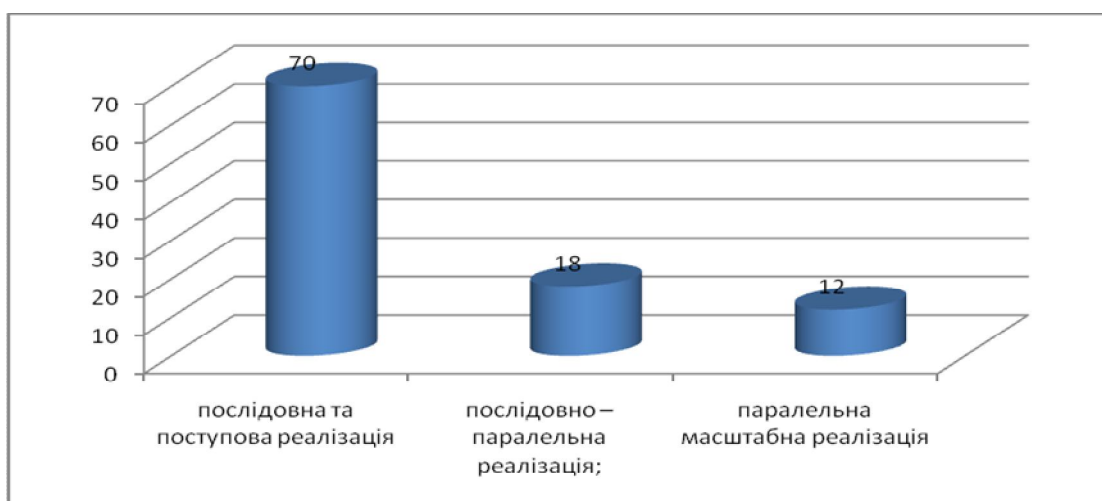


Рис. 2.18. Організаторська діяльність у сільськогосподарських підприємствах Тульчинського району Вінницької області (за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 81]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Оцінка організаційного клімату господарств представлена на рис. 2.19.

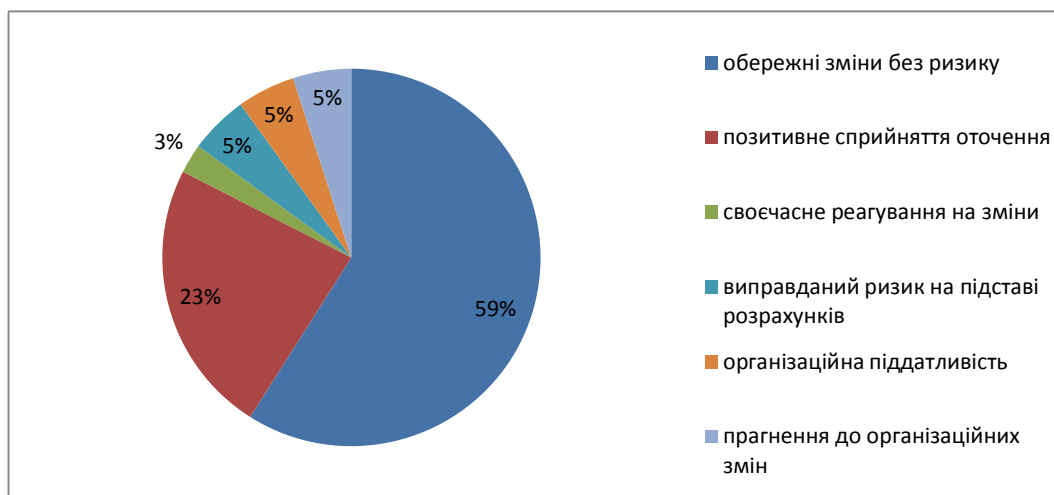


Рис. 2.19. Оцінка організаційного клімату системи управління сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області (за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 81]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Із даних рис. 2.19. видно, що в більшості господарств не є пріоритетними такі складові організаційного клімату як адаптивне планування змін, своєчасне реагування на зміни, виправданий ризик на підставі розрахунків, організаційна піддатливість.

Із рисунка 2.20. видно, що в сільськогосподарських підприємствах неоднаковий коефіцієнт оцінки іміджу керівника. Він коливається від 0,44 до 0,84 коефіцієнта. Найвищі коефіцієнти іміджу керівника в таких сільськогосподарських підприємствах як: 3, 5, 12, який становить відповідно 0,84-0,84-0,8.



Рис. 2.20. Оцінка іміджу керівників у сільськогосподарських підприємствах Вінницького та Тульчинського району Вінницької області, 2009р.* [28, с. 114-116]

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Управлінський профіль підприємств за методикою Герасимчука В.Г. розглянемо на прикладі Тульчинського району та визначимо, який із типів характерний найбільшій кількості підприємств [20, с.69-70]. Дані проаналізовані (таблиця 2.29).

Найбільш притаманний тип управлінського профілю управління подіями понад 40%, обмежений і раціональний функціоналізм відповідно 24% і 18%. Такі типи управлінського профілю є не най досконаліми, але в сучасних умовах функціонування підприємств найбільш поширеними.

Таблиця 2.29

Характеристика управлінського профілю сільськогосподарських підприємств Тульчинського району (за методикою Герасимчука В.Г.), 2009р.* [20, с. 69-70]

Підприємство	Типи управлінського профілю	Структура управління	Організаційний клімат	Кадровий потенціал управління
1	2	3	4	5
ПСП "Україна"	Обмежений функціоналізм (довгострокове планування)	Лінійно-функціональна децентралізована	Позитивне сприйняття оточення	Схильність до реагування та змін
ПП "Корнер"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
СТОВ "Суворівське"	Обмежений функціоналізм (довгострокове планування)	Лінійно-функціональна децентралізована	Позитивне сприйняття оточення	Схильність до реагування та змін
ТОВ "Петрашівське"	Раціональний функціоналізм (екстраполяція)	Лінійно-функціональна централізована	Обережні зміни без ризику	Збереження організаційних центрів
ПСП "Надія"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
СК "Печера"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
ТОВ "Богданівське"	Обмежений функціоналізм (довгострокове планування)	Лінійно-функціональна децентралізована	Позитивне сприйняття оточення	Схильність до реагування та змін
ПСП "Зоря"	Стратегічне управління	Ринково-стратегічна	Організаційна піддатливість	Уміння вирішувати стратегічні проблеми
ПП "Шанс-Агробуд"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
СТОВ "Авангард"	Раціональний функціоналізм (екстраполяція)	Лінійно-функціональна централізована	Обережні зміни без ризику	Збереження організаційних центрів
ТОВ "Перемога"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
ТОВ "Едельвейс"	Обмежений функціоналізм (довгострокове планування)	Лінійно-функціональна децентралізована	Позитивне сприйняття оточення	Схильність до реагування та змін
ТОВ "Туль-Чікен"	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід

Продовження таблиці 2.29

1	2	3	4	5
СВАТ ”Дружба”	Управління горизонтальни- ми зв’язками	Матрично- проектна	Ощадливе планування змін	Професійна майстерність
ДП ”Племпідприєм- ство”	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
ТОВ ”Ремонтник”	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід
ТОВ ”Агротехбаза”	Управління подіями	Лінійно-штабна	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Для визначення та оцінки головних цінностей працівників сільськогосподарських підприємств нами було проведено соціологічне опитування понад 100 респондентів.

Були опитуванні працівники різних сільськогосподарських підприємств, результати дослідження представлені в таблиці 2.30

Таблиця 2.30

Експертна оцінка визначення головних цінностей працівників сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області (100 респондентів), 2009р.*

№ п/п	Цінності працівників сільськогосподарських підприємств	Значимість, в балах	Ранг
1	Заробити гарні гроші і мати високий рівень життя	9	5
2	Створити собі високу ділову репутацію	7	9
3	Реалізувати свої особисті якості	6	11
4	Реалізувати свої професійні якості	8	8
5	Бути незалежним	10	1
6	Зайняти престижну посаду	9	12
7	Сформувати управлінську команду за покликанням як однодумців	10	2
8	Працювати без перевантажень	4	13
9	Працювати над складними, цікавими проблемами	9	4
10	Мати близьких за духом співробітників	8	6
11	Вирішувати важливі для суспільства проблеми	8	10
12	Реалізувати організаторські здібності	6	7
13	Працювати з висококваліфікованими колегами	10	3

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

При опитуванні респондентів головними із цінностей були названі та дана найвища кількість балів 5- бути незалежним, 7- сформувати управлінську команду-однорідців, 13- працювати з висококваліфікованими колегами. Найменш цінним для працівників є 8- працювати без перевантаження, 3- реалізувати свої особисті якості.

Дослідження організаційної культури проводились в ПСП "Україна" із загальною чисельністю 30 чоловік (табл. 2.31). Якісний склад вибірки був представлений спеціалістами і керівним складом підприємства. Кількісний склад 6 чоловіки, що склало 20% загальної чисельності персоналу підприємства. Із них 70% склали чоловіки, 30 % жінки. Керівні посади в основному займають чоловіки. Стаж роботи від 5 до 10 – 2 особи, від 10 до 15 – 2 осіб, від 15 до 20 - 5 осіб, від 20 до 25 - 2 осіб і більше 25 років стажу – 2 особи.

Таблиця 2.31

**Домінуючі субкультури ПСП "Україна" Тульчинського району
Вінницької області, 2009р.***

№ рангу	Тип культури (субкультури) сільськогосподарських підприємств	Кількість виборів	% виборів
1	Культура взаємозв'язків	4	0,66
2	Культура досягнення	2	0,33
3	Гуманістична культура	2	0,33
4	Культура самореалізації	1	0,16
5	Конкурентна культура	1	0,16
6	Традиційна культура	1	0,16
7	Культура схвалення	1	0,16
8	Залежна культура	1	0,16
9	Культура ухилення	0	0
10	Культура опозиції	0	0
11	Культура сили і влади	0	0
12	Культура досконалості	1	0,16

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

При опитуванні респондентів в більшості з них виявлялось кілька виражених субкультур, а саме культуру взаємозв'язків (66 %), культуру

досягнення (33%) і гуманістичну культуру (33 %). Інші субкультури розвинуті у невеликій кількості, де респонденти у своїх відповідях визначили вираженими більше двох типів організаційної культури. У 30 % переважав один тип організаційної культури.

Аналогічна тенденція спостерігалась і в інших сільськогосподарських підприємствах, де приймали участь в опитуванні 200 респондентів Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області. Результати дослідження представлені в таблиці 2.32.

Таблиця 2.32

**Домінуючі субкультури сільськогосподарських підприємств
Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області, 2009р.***

№ рангу	Тип культури (субкультури) сільськогосподарських підприємств	Кількість виборів	% виборів
1	Культура взаємозв'язків	103	51
2	Культура досягнення	32	16
3	Гуманістична культура	24	12
4	Культура самореалізації	17	9
5	Конкурентна культура	16	8
6	Традиційна культура	10	5
7	Культура схвалення	8	4
8	Залежна культура	8	4
9	Культура ухилення	7	3
10	Культура опозиції	7	3
11	Культура сили і влади	6	3
12	Культура досконалості	4	2

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

При проведенні дослідження були виражені такі домінуючі субкультури як культура взаємозв'язків 51%, культура досягнення 16% та гуманістична культура 12%. Найменший відсоток 2% відноситься до культури досконалості.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій

Стратегічна та поточна результативність діяльності сільськогосподарських підприємств визначаються, в комплексі з іншими факторами, обґрунтованістю концепції їх організаційного розвитку.

Концепція організаційного розвитку є методологічною основою обґрунтування системи управління організаційним забезпеченням ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств. Основою розробки названої концепції повинна бути сформована система передумов, а саме:

- аналітично – діагностична оцінка ретроспективного стану виробничої, фінансової, економічної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- тенденції розвитку підприємницьких структур виробничого спрямування;
- перспектива розвитку сільськогосподарських підприємств;
- стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств;
- загальна стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств;
- конкурентні переваги як система можливостей та сильних сторін підприємств;
- стан розвитку конкурентного середовища в стратегічній зоні господарювання згідно обраних і перспективно передбачених сегментів ринку;
- результати оцінки конкурентного середовища з позицій його стабільності, рухомості та агресивності;
- результати оцінки вимог Світової організації Торгівлі (СОТ);

- програма трансформаційних перетворень в господарюючій структурі;
- результати оцінки стану розвитку організаційної культури, організаційної поведінки, культури організації, ціннісних орієнтацій, організаційної взаємодії, організаційного клімату;
- рівень сформованості управлінського потенціалу, управлінської команди;
- результати оцінки стану сформованості функціонального забезпечення стратегії розвитку підприємств;
- стан та тенденції розвитку інтеграційних процесів;
- результати оцінки рівня інноваційної сприйнятливості сільськогосподарськими підприємствами;
- результати оцінки структури та системи управління, комунікацій, документів – регламентів;
- внутрішньо-системних та зовнішніх комунікацій;
- результати оцінки розвитку функціонально – забезпечуючих підсистем;
- сформованість виробничих та управлінських технологій;
- рівень розвитку загальних та виробничих функцій, потенціалу підприємств;
- рівень розвитку конкурентоспроможності підприємств;
- рівень розвитку функціональних систем управління та ін.

Названі фактори є основою обґрунтування напрямів організаційного розвитку, а відповідно і концепції організаційного розвитку.

Розробка концепції організаційного розвитку повинна здійснюватися також на врахуванні вимог згідно систематизованих і доповнених нами принципів.

В основу систематизації принципів покладені розробки Сіренко Н.М. [117, с. 43-46] з нашими доповненнями. Їх змістовна сторона адаптована до концепції організаційного розвитку підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні принципи формування концепції організаційного розвитку підприємств [117, с. 43-46]

Назва принципу	Сутність принципу в контексті концепції організаційного розвитку підприємств (позиція здобувача)	Цільова спрямованість управління організаційним розвитком підприємств (позиція здобувача)
1	2	3
Принцип цільової спрямованості	Цільова спрямованість концепції організаційного розвитку повинна бути орієнтована на забезпечення синергетичного ефекту організаційної взаємодії	Система управління повинна забезпечити реалізацію функцій по формуванню загальної цілі розвитку підприємства та "дерева цілей" як алгоритму здійснення організаційної взаємодії
Принцип системності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на створення системи організаційного забезпечення адекватної стратегіям розвитку підприємств та сформованим можливостям	Система управління формує і реалізує через механізми організаційного забезпечення комплексу заходів досягнення цілей згідно обраних стратегій
Принцип синергетичності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на формування його складових в контексті синергетичної адаптації	Система управління в процесі формування та майбутній реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує збалансованість складових підприємства як цілісності
Принцип комплексності	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги їх сталого розвитку за інтегральними критеріями	Система управління в процесі формування та реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує органічну взаємодію екологічних, соціальних та економічних складових інтегральної динамічної стійкості організації як цілісності
Принцип випереджувальної дії	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на випереджувальне формування його складових по відношенню до трансформаційних перетворень в підсистемах	Система управління формує механізми організаційного розвитку до початку здійснення трансформацій в усіх функціональних підсистемах
Принцип ієрархічної взаємодії	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на забезпечення ціннісно-організаційної взаємодії в ієрархічній системі підприємств	Система управління при формуванні концепції організаційного розвитку забезпечує ієрархічну ціннісно-організаційну єдність
Принцип динамічності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку підприємств динамічного спрямування	Система управління повинна забезпечити при формуванні та реалізації концепції організаційного розвитку просторово-часовий динамізм

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Принцип рефлексії	Передбачає реалізацію концепції організаційного розвитку у відповідності з програмою розвитку підприємства як соціально – економічної системи	Система управління забезпечує адекватність концепції організаційного розвитку стратегічній програмі як в процесі її формування так і в процесі реалізації
Принцип соціалізації та екологізації	Передбачає оцінку результативності концепції організаційного розвитку здійснювати через критерії екологічного та соціального спрямування	Система управління діагностик і моніторинг результативності здійснює через інтегральний показник стійкості підприємств
Принцип вмотивованості	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку та її реалізації враховувати мотиваційний аспект організаційної взаємодії	Система управління формує мотиваційну складову як в процесі формування, так і в процесі реалізації концепції організаційного розвитку підприємств
Принцип синхронізації	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги збалансованості, комплексності і системності	Система управління за безпечує збалансованість, комплексність і системність в процесі формування і реалізації концепцій організаційного розвитку
Принцип організаційної взаємодії	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств та її реалізацію забезпечити організаційну взаємодію усіх складових соціально – економічних систем як цілості	Система управління за безпечує механізми організаційної взаємодії збалансований розвиток усіх складових соціально – економічних систем в їх діалектичній єдності
Принцип рівноваги	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку враховувати вимогу забезпечення в динаміці рівноважну збалансованість між складовими елементами підприємства як системи та менеджменту	Система управління в процесі розробки і реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує в динаміці рівноважну збалансованість в цінностях, організаційній культурі, організаційній поведінці та в інших складових трансформаційних перетворень
Принцип гнучкості	Передбачає при обґрунтуванні та реалізації концепції організаційного розвитку забезпечувати гнучкість організаційної форми	Система управління організаційним розвитком повинна проявляти гнучкість в процесі діяльності підприємств, в просторі і часі змінювати параметри складових забезпечувати успіх
Принцип оптимальної збалансованості керівництва	Передбачає при обґрунтуванні та реалізації концепції організаційного розвитку враховувати структуру задач по рівнях управління	Керуюча система управління повинна бути випереджувально-адаптована до трансформаційних перетворень в організаціях
Принцип збалансованості функцій, обов'язків, прав і відповідальності	Передбачає при обґрунтуванні та реалізації концепції організаційного розвитку забезпечувати проектну збалансованість функцій, обов'язків і відповідальностей	Система управління забезпечує динамічний розвиток організаційного формування через раціональне поєднання функцій, обов'язків, прав і відповідальності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Принцип стратегічної орієнтації	Передбачає розробку концепції організаційного розвитку в контексті стратегічної орієнтації	Система управління повинна забезпечити виживання організаційного формування в стратегічній перспективі, через механізми організаційного розвитку
Принцип динамічної відповідальності	Передбачає розробку концепції організаційного розвитку відповідно стратегічним цілям в контексті інституціонально-трансформаційних перетворень	Система управління забезпечує адекватність організаційного розвитку стратегічним цілям інституціональних перетворень

На основі аналітичного осмислення вимог названих принципів можна зробити висновок, що в умовах здійснення трансформаційних процесів, які викликані зміною суспільного устрою однією із важливих проблем є забезпечення організаційної взаємодії між складовими організації як системної цілісності, які мають свою специфіку. Особливості такої взаємодії залежать від сукупності факторів: реорганізації підприємств; укрупнення та розукрупнення організаційних формувань; рівня розвитку інтеграційних процесів; рівня розвитку кооперативних відносин; диверсифікації виробництва; рівня розвитку функціональної інтеграції; характеру взаємодії власних, владних та управлінських відносин; типу структур управління; рівня організаційно-функціональної інтеграції; ступеня гнучкості організаційних систем; стилів керівництва та ін. Їх специфіка розкрита нами (Додаток С).

В основу особливостей нами покладена логіка розкриття організації як: функції, процесу, системи, засобу функціонального забезпечення, організаційного потенціалу, соціального об'єкта діяльності, потенціалу соціально-економічної системи, основи самоорганізації.

Розгляд "організації" з позицій функціонального її використання дозволяє через сутнісну характеристику сформувати результативну систему управління підприємствами і, зокрема, організаційним розвитком за схемою: цільової спрямованості, місця в системі управління, напрямів розвитку,

критеріїв результативності. Наглядно такий взаємозв'язок представлено на рис. 3.1.

При формуванні результативної системи організаційної взаємодії слід враховувати і ряд інших факторів впливу, а саме: реорганізацію підприємств, розвиток інтеграційних виробничих процесів, розвиток корпоративних відносин.

Пропонуємо оцінку факторів впливу здійснювати за схемою: характеристика нового стану об'єкта дослідження, напрями проведення змін, цільова спрямованість організаційної взаємодії, особливості організаційної взаємодії. Змістовна їх сторона представлені (табл. 3.2).

На основі узагальнення теоретичних положень з врахуванням реальної практики формування результативної системи управління організаційним розвитком господарюючих структур аграрного сектору та з нашими доповненнями запропонований варіант методологічного підходу до оцінки факторів впливу на параметри складових організаційного розвитку за виділеними групами: типів реакції підприємств, обраних стратегій розвитку, сформованих потенційних можливостей [28, с. 190-192].

Факторами впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств в результаті організаційної взаємодії є дослідження реорганізація підприємств, розвиток корпоративних відносин, розвиток інтеграційних виробничих процесів. Особливості організаційної взаємодії підприємств залежать від напрямку розвитку організаційного формування та стратегії та цілей розвитку організації.

На нашу думку, найоптимальніший варіант для розвитку організаційної взаємодії підприємств це розвиток корпоративних відносин. Оскільки основною проблемою є збалансованість інтересів керівника та найманого працівника, забезпечення досягнення цілей та задач підприємства з урахуванням особливостей, інтересів працівника та його обов'язкова участь в процесі стратегічного розвитку, ефективності та результативності діяльності господарств.

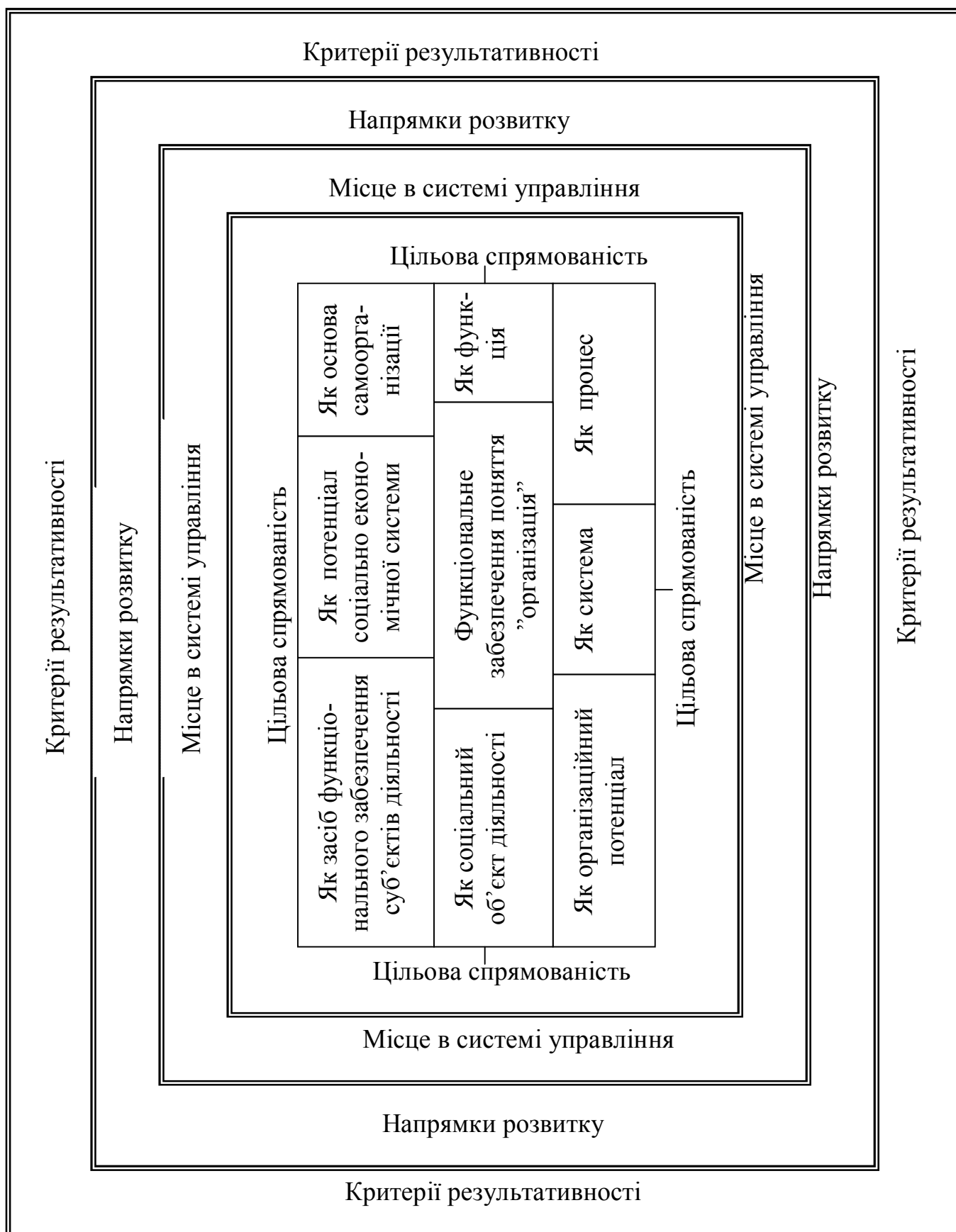


Рис. 3.1. Взаємозв'язок системи управління з функціональним призначенням терміну "організація" (розробка Дюк А.А.)

**Особливості організаційної взаємодії в сільськогосподарських підприємствах залежно від факторів впливу
(розробка Дюк А.А.)**

Фактори впливу	Характеристика нового стану об'єкта (організаційної системи)	Напрями проведення змін	Цільова спрямованість організаційної взаємодії	Особливості організаційної взаємодії
Реорганізація підприємств	Відсутність налагодженої системи: організаційних зв'язків між внутрішньо-системними суб'єктами діяльності; внутрішнього-господарської комунікації; формальних і неформальних відносин. Стадія очікування, психологічна нестабільність. Неадаптованість, організаційної структури та організаційного клімату. Розбалансованість в складових управлінського профілю.	В організаційній структурі та в структурі управління; в організаційних комунікаціях; в схемах вертикальних та інформаційних зв'язках; в системі формальних та неформальних відносинах; в організаційній культурі; в управлінському профілі. В моделі поведінки організаційних систем.	Забезпечення ефективного функціонування реорганізованого організаційного формування як соціально-економічної системи.	На перших етапах посилення: авторитарного стилю керівництва, централізованого впливу на суб'єктів діяльності, розвиток формального лідерства, комунікаційної діяльності.
Розвиток корпоративних відносин	На рівні корпоративних об'єднань: формування загально корпоративних цілей, стратегій розвитку, корпоративних інтересів; забезпечення збалансованості в єдності інтересів суб'єктів корпоративної діяльності шляхом розробки нової системи організаційного, економічного, соціально-психологічного забезпечення функціонування та розвитку корпоративного формування як функціональної цілісності; адаптивність складових системи управління співучасників корпоративного інтересу до загальнокорпоративних цілей, стратегій розвитку.	В системі корпоративних інтересів: в організаційної взаємодії та в організаційній поведінці суб'єктів відповідальності; в стратегіях розвитку підприємств; в структурі функцій, прав і відповідальності суб'єктів діяльності.	Забезпечення динамічного сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств-учасників корпоративного інтересу.	Особливості: в організаційно-економічній взаємодії суб'єктів діяльності в системі корпоративного інтересу; в системі адаптаційного забезпечення діяльності підприємств корпоративного інтересу.
Розвиток інтеграційних виробничих процесів	На рівні підприємства: створення нових виробничих структур; переорієнтація на виробництво і реалізацію продукції харчування, а не сировини; трансформація управлінських функцій; модифікація моделі поведінки і реакції підприємств розширення організаційних зв'язків; впровадження структур управління та типів управлінського профілю.	В організаційній структурі і структурі управління. В стратегіях розвитку підприємств. В функціонально-забезпечуючих інтеграційних процесах. У внутрішньо-системних економічних відносинах.	Забезпечення динамічного сталого розвитку підприємства як цілісної системи.	Особливості: в зміні цільової спрямованості організаційної взаємодії; в зміні конфігурації здійснення організаційної взаємодії.

Названі групи факторів впливу рекомендуємо оцінювати за головними критеріями: цільової спрямованості розвитку, реакції підприємств, потенціалу систем та його орієнтації, цільової спрямованості організаційного забезпечення.

Емпіричними дослідженнями підтверджена доцільність проведення оцінки та формування системи забезпечення розвитку підприємств здійснювати в розрізі: основних типів реакцій підприємств: конкурентний, інноваційний, стратегічно-орієнтований; згідно обраних стратегій: експертно-орієнтованої, розширення географічних сегментів ринку, агресивної; сформованих потенційних можливостей: низького, середнього та високого рівня сформованості. Від перерахованих факторів впливу залежатиметь особливості формування системи управління окремого підприємства, чи групи підприємств з обраною стратегією розвитку, реакції підприємства залежно від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, потенційних можливостей залежно від рівня економічного, управлінського, організаційного, техніко-технологічного потенціалу.

Змістовна логіка такого підходу представлена (табл. 3.3) [28, с. 190-192].

Особливості формування системи забезпечення розвитку підприємств залежно від сукупності факторів впливу покладені в основу обґрунтування цільової спрямованості розвитку, способу розвитку, реакції підприємства, потенціалу системи та її орієнтації, цільової спрямованості організаційного забезпечення та визначення концептуального плану дій.

Названі трансформаційні перетворення є складовою організаційного проектування, проектування організації як системної цілісності організаційним потенціалом та управління як основи конкурентоспроможного розвитку підприємств.

Особливості формування системи забезпечення розвитку підприємств залежно від сукупності факторів впливу (фрагмент)

(використана ідея Судомир С.М. з нашими доповненнями згідно теми дослідження) [28, с. 190-192]

Критерії оцінки	Основні типи реакцій підприємств		
	Конкурентний	Інноваційний	Стратегічно-орієнтовний
1	2	3	4
Цільова спрямованість розвитку	Забезпечення динамічного розвитку на основі потенціалу конкурентних переваг	Забезпечення динамічного розвитку підприємств шляхом реалізації інноваційних стратегій	Забезпечення стратегічного розвитку підприємств в перспективі
Спосіб розвитку	Інтенсивно спрямований з елементами бенчмаркітінгово підходу	Системно інноваційно – спрямований на реалізацію стратегій розширення географічних сегментів ринку	Стратегічного спрямування з експортною орієнтацією
Реакція підприємства	Активно-агресивна	Інноваційно спрямована в системних змінах функціональних підсистем	Базується на розрахунках стратегічної орієнтації діяльності
Потенціал системи та його орієнтація	Орієнтація на організаційну взаємодію конкурентних переваг	Орієнтація на інноваційну збалансованість загальної та функціонально-забезпечуючих стратегій	Орієнтація на адаптованість потенціалу стратегічним цілям підприємства
Цільова спрямованість організаційного забезпечення	Формування, оцінка та реалізація портфеля конкурентних переваг з орієнтацією на конкурента і споживача	Через систему формування, оцінку та реалізацію інноваційних стратегій забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств	Функціональне забезпечення сталого розвитку підприємств в стратегічно-орієнтованому просторі
Критерії оцінки	Обраних стратегій розвитку		
	експортно-орієнтовних	розширення географічних сегментів ринку	агресивних
Цільова спрямованість розвитку	Оптимізація портфеля стратегій, спрямованих на реалізацію місії підприємств, а по забезпеченню продовольчої безпеки та створення передумов для реалізації експортно-орієнтовних стратегій	Формування передумов та можливостей реалізації стратегій, спрямованих на розширення географічних сегментів ринку	Забезпечення виживання підприємства та його конкурентоспроможність в умовах проведення радикальних змін та реалізації агресивних стратегій
Спосіб розвитку	Цілеспрямований згідно обраної ніші в продуктовому сегменті ринку	Активно-спрямовані в раціональному поєднанні з використанням конкурентних стратегій	Активно-радикальний з визначеною цільовою спрямованістю
Реакція підприємства	Активно-помірквана	Активно-спрямована з цільовою орієнтацією	Активно-агресивна з використанням різних стратегій

1	2	3	4
Потенціал системи та його орієнтація	Орієнтація на збалансованість потенційних можливостей підприємств з цілями і стратегіями експорту	Орієнтація на потенціал можливостей адекватних стратегіям розширення географічних сегментів	Орієнтація на формування потенціалу адекватного стратегії прориву
Цільова спрямованість організаційного забезпечення	Забезпечення реалізації стратегій з експортною орієнтацією на основі здійснення процесів по формуванню оцінки та реалізацію передумов забезпечення успіху в діяльності	Через систему сформованих конкурентних переваг та взаємодію із зовнішнім середовищем забезпечення реалізації стратегії розширення географічних сегментів ринку	Організаційне супроводження формування передумов та реалізації потенційних можливостей забезпечення досягнення цілей згідно обраних агресивних цілей
Критерії оцінки	Сформованих потенційних можливостей		
	низького рівня сформованості	середнього рівня сформованості	високого рівня сформованості
Цільова спрямованість розвитку	Забезпечення функціонування підприємства на основі використання стратегій з орієнтацією на заощадливу систему технологій та систему машин	Забезпечення максимального використання можливостей підприємства шляхом формування біологічного, технологічного потенціалів з орієнтацією на середній рівень урожайності сільськогосподарських культур та фінансові можливості	Забезпечення динамічного розвитку підприємств на основі інноваційних факторів: біологічного, технологічного-технічного, організаційного, кадрового спрямування
Спосіб розвитку	Екстенсивно-поміркований в напрямку розвитку підприємства з невисокими їх темпами зростання	Раціональне поєднання екстенсивно-інтенсивних підходів щодо розвитку підприємств	Інноваційно-інтенсивний з швидкою зміною конкурентних переваг
Реакція підприємства	Поміркованого спрямування. З орієнтацією на не втрату ринкових позицій	Помірноактивна з орієнтацією на забезпечення збереження і розширення лагу стійкості конкурентоздатності підприємств	Активно-інтенсивна з орієнтацією на підвищення долі в ринковому сегменті діяльності
Потенціал системи та його орієнтація	Орієнтація на потенціал ощадливих технологій, системи машин, фінансового забезпечення	Орієнтація на формування потенціалу адекватного стратегіям розширеного відтворення	Орієнтація на формування потенціалу адекватного інноваційно-інтенсивним стратегіям динамічного розвитку підприємства
Цільова спрямованість організаційного забезпечення	Організаційне забезпечення процесу обґрунтування стратегій з орієнтацією на використання ощадливих технологій системи машин та їх реалізації в процесі діяльності	Організаційне супроводження процесу обґрунтування рішень щодо оптимізації біологічного, технологічного, технічного та фінансового потенціалів та їх реалізації в процесі діяльності підприємств	Забезпечення динамічного сталого розвитку підприємств на основі організаційного супроводження процесу обґрунтування та реалізації інноваційних стратегій

Примітка: Основний зміст за критеріями оцінки згідно типів реакції підприємств, обраних стратегій розвитку, сформованих потенційних можливостей розкрито особисто здобувачем в контексті дослідження.

При цьому враховано, що в системі концептуального плану дій організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств можливо забезпечити шляхом здійснення трансформаційних перетворень: в організаційних структурах та структурах управління; в структурі задач стратегічного, поточного характеру; в технологічних процесах виробничого та управлінського спрямування через систему розроблених алгоритмів та впровадженням системи сіткових моделей; в системі владних відносин через раціоналізацію співвідношення між централізацією і децентралізацією; в сутнісних характеристиках формальних і неформальних інститутів; в організації реалізації програм, стратегій, в досягненні загальної цілі стратегічного розвитку підприємств; в інституціонально – структурній перебудові; в культурі організації; в системі мотиваційно – інформаційного забезпечення та ін.

3.2. Формування організаційного потенціалу стратегічного розвитку підприємств

Організаційний потенціал як складовий елемент потенціалу підприємства є статичним при розкритті його сутності і динамічно-розвиваючим в системі діяльності. З таких позицій, тобто з позицій статичності і динамічності, ми підходимо до формування організаційного потенціалу як об'єкта управління і як головного елемента в здійсненні координаційно-регулюючої функції по забезпеченню організаційної взаємодії всіх потенціалів з орієнтацією їх на досягнення загальної стратегічної цілі підприємств. З позицій статичного підходу організаційний потенціал ми розглядаємо як сформовану потенційну можливість організаційної складової у формуванні організаційних структур та структур управління, організаційного механізму, організаційних процесів, організаційних комунікацій та взаємодій, правил, нормативів і стандартів,

організаційного проектування забезпечувати досягнення загальних цілей в стратегічному розвитку підприємств.

З позицій динамічного підходу організаційний потенціал нами розглядається через організаційну діяльність і процес управління забезпечувати динамічно-стійкий розвиток підприємств при реалізації стратегій та досягненні цілей. Практично – це здатність системи менеджменту забезпечувати результативність діяльності сільськогосподарських підприємств шляхом здійснення організаційної взаємодії між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього характеру, використовуючи механізми динамічної адаптації в процесі трансформаційних перетворень.

Таким чином, організаційний потенціал підприємства ми розглядаємо як сформовану можливість організаційних складових, через їх функціональну взаємодію забезпечувати ефект в діяльності соціально-економічних систем. Це можливо досягти на основі результативної системи менеджменту, потенційно в часі адаптованої до трансформаційних перетворень та нових соціально-економічних задач.

При цьому акцент нами зроблено на формування та реалізацію соціально-економічних цінностей як в процесі створення потенційних можливостей підприємств, так і в процесі розвитку організацій через механізми організаційної взаємодії. Остання повинна охоплювати: розвиток організаційних систем як соціально-економічних суб'єктів господарювання; єдність корпоративних інтересів внутрішньо-системного спрямування; єдність партнерських інтересів в логістичному ланцюгу при створенні продукту; розвиток зовнішніх комунікацій та господарських зв'язків; інноваційний розвиток.

З економічної точки зору організаційний потенціал підприємства як соціально-економічної системи ми вважаємо доповнити складовими цінностями при створенні продукту або послуги на всіх етапах логістичного ланцюга. Це дозволить з економічної точки зору оцінити процес організації

в технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень та забезпечити збалансованість в єдності інтересів логістичного ланцюга, а також між виробником і споживачем. Це загальна вимога, яка повинна враховуватися в умовах: реорганізації та реструктуризації підприємств, створення кооперативів та різних формувань корпоративного спрямування, альянсів.

Таким чином, формуючи організаційний потенціал, необхідно перш за все уточнити:

- складові організаційного потенціалу;
- цільову спрямованість організації як головного критерію для формування системи;
- цільову спрямованість організаційного потенціалу;
- загальну стратегію розвитку організації;
- функціонально-забезпечуючі стратегії;
- конкретизацію задач і цілей;
- схему організаційного проектування системи управління;
- особливості формування організаційного потенціалу на життєвих циклах організації;
- технології, алгоритми, процеси розв'язання задач, досягнення цілей;
- систему розподілу функцій, прав і відповідальності;
- систему організаційно-комунікаційних зв'язків;
- межі декомпозиції;
- діапазон контролю, відповідальності та ін.

Виходячи із системного підходу та з вимог закону резонансного збудження системи важливо сформувати складові організаційного потенціалу. В розрізі окремих груп вони представлені (табл. 3.4).

Організаційний потенціал не є раз і назавжди сформованим за кількісними і якісними параметрами. Останні змінюються в часовому вимірі і в просторі.

Таблиця 3.4

Організаційний потенціал як система (розробка Дюк А.А.)

Групи організаційного потенціалу	Складові елементи груп організаційного потенціалу	Критерії оцінки організаційного потенціалу
1	2	3
Системоутворюючих критеріїв організаційного потенціалу	Цільова спрямованість організації як системи. Цільова спрямованість діяльності виробничих та обслуговуючих структур. Цільова спрямованість функціональних підсистем.	Рівень обгрунтованості цільової спрямованості організаційних систем. Рівень обгрунтованості цільової спрямованості виробничих структур. Рівень обгрунтованості цільової спрямованості функціональних підсистем.
Системи задач	Задачі реалізації загальної стратегії. Задачі реалізації функціонально-забезпечуючих стратегій.	Рівень сформованості та обгрунтованості задач реалізації загальної стратегії. Рівень сформованості та обгрунтованості задач реалізації функціонально-забезпечуючих стратегій.
Нормативів-стандартів	Система нормативів-стандартів: технічної, технологічної, економічної, фінансової, організаційної, маркетингової, логістичної, інформаційної, управлінської підсистем.	Рівень сформованості та обгрунтованості названих підсистем.
Технологічного та алгоритмічного забезпечення	Технології виробництва продукції. Технології послуг. Технології реалізації продукції. Технології логістичної діяльності. Технології маркетингової діяльності. Технології виробництва, прийняття та реалізації управлінських рішень та інше. Алгоритми розв'язання задач, досягнення цілей, реалізації рішень.	Стану розробки названих технологій та рівень їх обгрунтованості. Рівень сформованості та обгрунтованості алгоритмів розв'язання задач, досягнення цілей, реалізації рішень.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Регулювання відносин	Статут організації. Положення про структурний підрозділ. Положення про служби. Положення про оплату праці. Положення про регулювання ритуалів та ін.	Рівень сформованості та обґрунтованості названих положень.
Регламентції суб'єктів діяльності	Посадові інструкції. Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці. Розпорядок дня. Плани-графіки розв'язання задач.	Рівень сформованості та обґрунтованості документів-регламентів.
Умов забезпечення раціональної управлінської діяльності	Оргтехнічне забезпечення. Організація проведення заходів. Організація управлінської праці.	Рівень системної сформованості умов забезпечення раціональної управлінської діяльності.
Процесного забезпечення	Цінності: особистісного спрямування; системно-інтеграційного спрямування; ціннісно-вартісного спрямування. Організаційний клімат. Організаційна культура. Культура організації. Організаційна поведінка. Організаційна взаємодія. Управлінський профіль. Структури управління.	Рівень сформованості, обґрунтованості названих експозитивних складових конкурентних переваг та їх адаптованість до цілей і задач трансформаційних інституційно-структурних перетворень.

Залежно від обраної стратегічної позиції на життєвих циклах організації уточнюються функціонально-забезпечуючі стратегії, задачі, цілі. Уточнюється цільова спрямованість діяльності організацій, а відповідно і організаційний потенціал. Однак в реальній практиці в умовах здійснення трансформаційних перетворень система управління випереджувально не адаптує організаційний потенціал. На такій основі не адаптуються цінності, організаційна культура, організаційна поведінка, організаційна взаємодія.

В таких умовах організація як соціальна система в єдності з менеджментом неготові діяти в нестабільних ситуаціях або в умовах стратегічно-трансформаційних перетворень. Діюча схема суб'єктів діяльності в реальній практиці в умовах трансформаційних перетворень та запропонована логічна система дій в умовах трансформаційних перетворень представлені на рис. 3.2., 3.3.



Рис. 3.2. Дія суб'єктів діяльності в реальній практиці в умовах трансформаційних перетворень

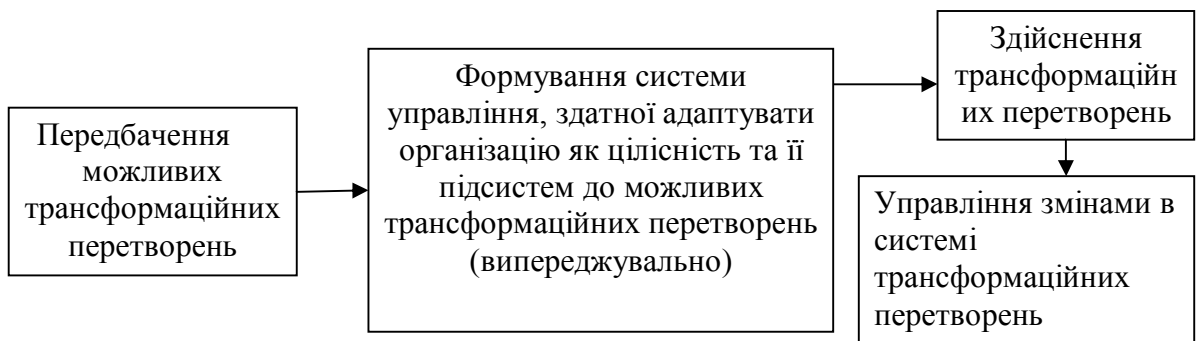


Рис. 3.3. Пропонована логічна схема дій в умовах трансформаційних перетворень (розробка Дюк А.А.)

При формуванні організаційного потенціалу слід враховувати не лише стратегічні цілі, життєві цикли розвитку організації та продукту, але й діапазон контролю і відповідальності. Останні, як стверджують науковці і це підтверджується нашими дослідженнями, розбалансовані в горизонтальному і вертикальному напрямках. Не використовується організаційний потенціал

при реалізації функції планування, інформаційного забезпечення координації, контролю. При максимальному коефіцієнті 1,0 він реально становить в більшості досліджуваних нами підприємствах відповідно: 0,25; 0,34; 0,56 і 0,60 коефіцієнта. Це значить, що в таких підприємствах розширена зона невикористаного організаційного потенціалу в здійсненні загальних функцій управління, що є негативним явищем в системі менеджменту. Не одержав розвитку функціонально-технологічний контроль випереджувального характеру на стадіях вироблення, прийняття і реалізації рішень стратегічного характеру. Таким чином, дослідженнями підтверджується необхідність формування організаційного потенціалу на новій методологічній основі, яка включає: принципи формування, концепцію розвитку, розгляд організаційного потенціалу як системи, стратегічну орієнтацію, цільову спрямованість, випереджувальну адаптацію.

На основі систематизації загальних принципів формування системи управління (табл. 3.5) нами виділені принципи формування організаційного потенціалу, а саме: орієнтації на організаційну взаємодію складових підприємства як системи, динамічної адаптованості до трансформаційних перетворень, випереджувально сформованої можливості, ексклюзивної конкурентної переваги, синергетичності організаційної взаємодії.

Таблиця 3.5

Принципи формування організаційного потенціалу та їх сутнісна характеристика (розробка Дюк А.А.)

Назва принципу	Змістовна сутність принципу	Цільова спрямованість організаційного потенціалу
1	2	3
Принцип системності	Передбачає організаційне забезпечення всіх складових організації як системи та менеджменту	На організаційне забезпечення підприємства та менеджменту як цілісності
Принцип орієнтації на реалізацію стратегічної цільової спрямованості	Передбачає формування параметрів організаційного потенціалу з орієнтацією на цільову стратегічну спрямованість	На забезпечення збалансованості складових організаційного потенціалу та стратегічної цільової спрямованості
Принцип функціональної гнучкості і маневреності	Передбачає зміну структури функцій в суб'єктів діяльності	На рухомість функціональної структури

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Принцип орієнтації на організаційну взаємодію складових підприємства як системи	Передбачає забезпечення організаційною взаємодією усіх складових підприємства	На забезпечення збалансованості складових підприємства організаційною взаємодією
Принцип випереджувально сформованої можливості	Передбачає випереджувальної дії по забезпеченню адаптації організаційного потенціалу як можливостей до змінюючих ситуацій	На формування організаційного потенціалу випереджувально адаптованого до змінюючих ситуацій
Принцип динамічної адаптованості до трансформаційних перетворень	Передбачає в часовому і просторовому вимірах змінювати параметри організаційного потенціалу, адаптовуючи їх до трансформаційних перетворень	На забезпечення адаптації організаційного потенціалу до трансформаційних перетворень
Принцип ексклюзивної конкурентної переваги	Передбачає розвиток і адаптацію складових організаційного потенціалу до змінюючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ	На адаптивно розвиваючі зміни в цінностях, організаційній культурі, культурі організації, організаційній поведінці, організаційній взаємодії, управлінському профілі, структурі управління, організаційному кліматі
Принцип синергетичності організаційної взаємодії	Передбачає забезпечення синергетичного ефекту від організаційної взаємодії складових як підприємства в цілому, так і складових організаційного потенціалу як способів забезпечення успіху	На системнокомплексну організаційну взаємодію складових забезпечення успіху в діяльності підприємств
Принцип відповідності цільовій спрямованості функціональних видів управління	Передбачає забезпечення адекватності організаційного потенціалу цільовій спрямованості функціональних видів управління	На формування організаційного потенціалу адекватного цільовій спрямованості функціональних видів управління
Принцип функціональної інтеграції	Передбачає розвиток функціональної інтеграції	На розвиток функціональної інтеграції

Примітка: Такими функціональними видами управління можуть бути: управління конкурентоспроможністю, управління економічною безпекою, управління антикризовою діяльністю, управління за слабкими сигналами та за відхиленнями, управління інноваційним розвитком, логістичне управління, управління організаційно-комунікаційними зв'язками з орієнтацією на суб'єктів за інтересами.

Організаційне проектування соціально-економічних систем представлено логічною послідовністю дій представлених на рис. 3.4.

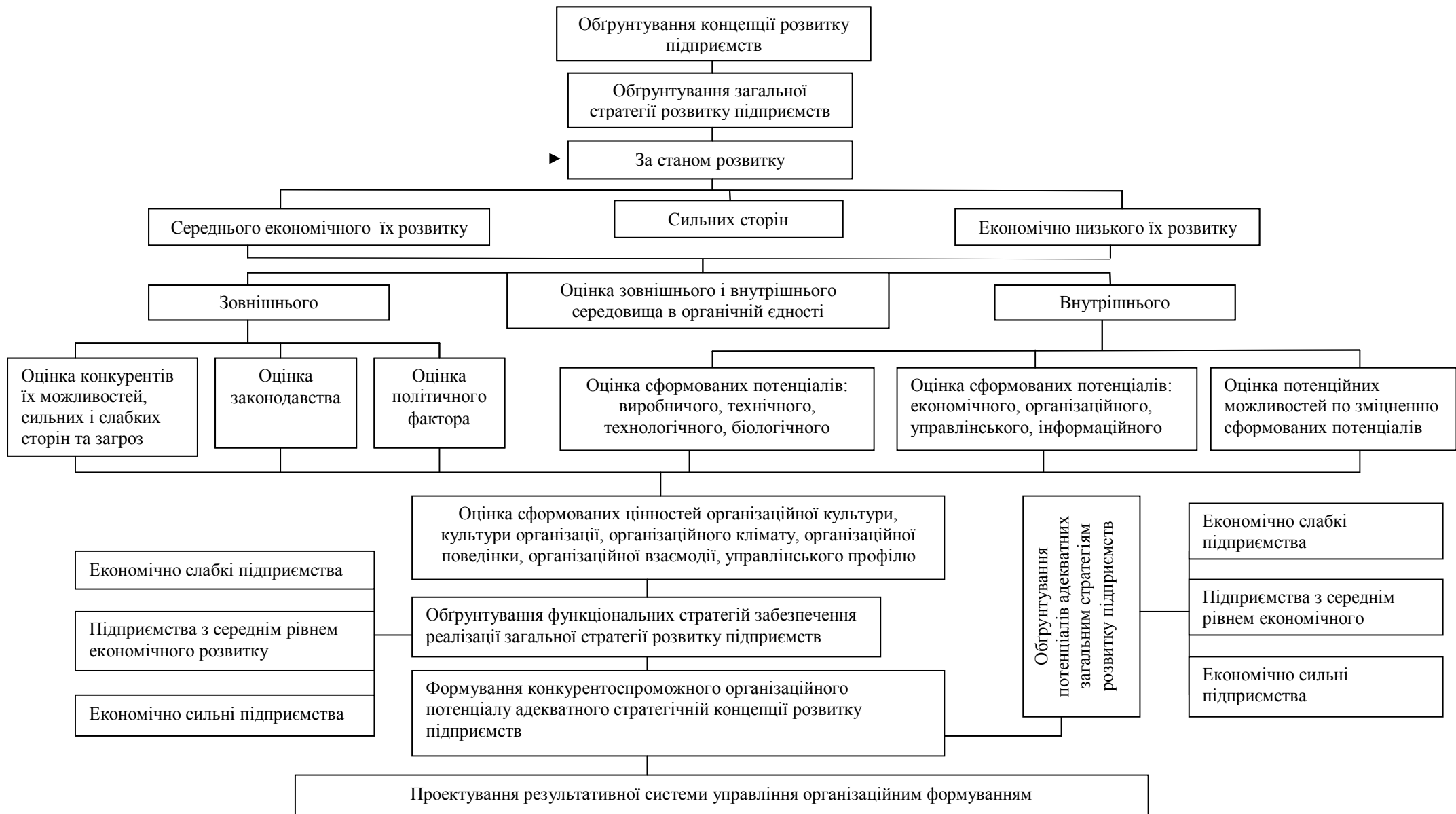


Рис. 3.4. Організаційне проектування соціально-економічних систем (розробка Дюк А.А.)

При цьому слід врахувати, що функціональні види управління змінюють: орієнтацію організаційної поведінки суб'єктів діяльності та напрями і об'єкти організаційної взаємодії; цільову спрямованість організаційного потенціалу; часові і просторові параметри; організаційно-функціональні процеси; співвідношення в централізації і децентралізації функцій здійснення організаційної взаємодії. Результатами дослідження встановлено, що співвідношення останніх визначатиметься типами: структур управління, поведінкою організацій, ієрархією. Названі особливості враховуються нами при організації проектуванні соціально-економічних систем, виходячи із концепції розвитку з врахуванням їх економічного стану.

Обґрунтовуючи концепцію розвитку підприємств пропонуємо дотримуватись певної послідовності дій, а саме:

- обґрунтування загальної стратегії розвитку підприємств з врахуванням їх економічного стану;
- оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, як органічної цілісності в їх організаційній взаємодії;
- поглиблена оцінка конкуренції, законодавства, політичної ситуації, потенційних можливостей підприємств: технічного, технологічного, біологічного, економічного, інформаційного, організаційного, управлінського спрямування;
- оцінка сформованих цінностей організаційної культури, культури організації, організаційного клімату, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, управлінського профілю;
- обґрунтування функціональних стратегій забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку підприємств;
- формування конкурентоспроможного організаційного потенціалу адекватного стратегічній концепції розвитку підприємств.
- проектування результативної системи управління організаційним формуванням.

3.3. Удосконалення системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств в процесі трансформаційних перетворень

Стратегічна, тактична і оперативна результативність підприємств як соціально – економічних формувань залежить від дієвості системи управління їх розвитком з орієнтацією на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Така вимога може бути реалізована лише в умовах сформованості системи управління та її складової - управління організаційним розвитком як координаційного регулятора взаємодії усіх елементів системи. При цьому нами акцент зроблено на забезпечення збалансованості потенціалів підприємств як сукупної цілісності з орієнтацією на стратегічні цілі та динамічно-стійкий розвиток.

Адекватна збалансованість – базова основа потенційних можливостей такої збалансованості при формуванні результативної системи управління підприємствами та їх організаційним розвитком можливо за умов врахування вимог принципів управління. Останні достатньо розкриті в інтерпретації Файоля [83, с. 68] (Додаток Т) і використовуються фахівцями менеджменту при формуванні результативної системи управління. Сформовані і принципи побудови раціональної системи контролю, організаційної взаємодії відповідальності та інші, які систематизовані (Додаток У) [24, с. 59-60]; [125, с. 83-94]. Однак виникає необхідність в розвитку принципів управління організаційним розвитком.

На основі узагальнення літературних джерел нами систематизовані принципи з позицій організаційного підходу до формування системи управління організаційним розвитком підприємств через систему організаційної взаємодії.

Виходячи з вимог названих основних принципів управління з врахуванням принципів Файоля та принципів формування функціонально – забезпечуючи підсистем (контролю, відповідальності, маркетингу, логістики,

інноваційного розвитку, та ін.), принципів Емерсона, принципів формування концепції розвитку, також формується система організаційної взаємодії складових підприємств на базі сформованих і розвиваючих цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, організаційного клімату. При такому підході створюються умови для побудови системи управління підприємствами і її складовою, організаційним розвитком, раціональному поєднанні регулювання і саморегулювання, централізації і децентралізації. При цьому управління організаційним розвитком ми розглядаємо як систему, що покладено в основу формування останньої як цілісності (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Управління організаційним розвитком соціально – економічних формуваль як система (розробка Дюк А.А.)

Підсистеми	Основні елементи підсистеми
1	2
Цільова спрямованість організаційного розвитку соціально-економічних систем	Забезпечення конкурентоспроможного динамічно – стратегічного стійкого розвитку організаційних формуваль як соціально – економічних систем на основі організаційного фактора організаційної взаємодії підсистем і цілей менеджменту.
Цільова спрямованість управління організаційним розвитком соціально – економічних систем	1. Формування адаптивно – розвиваючої системи організаційного забезпечення адаптивної цільової спрямованості організаційного розвитку соціально – економічних систем. 2. Забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності: на стадії проектування в процесі розробки програм, розробки інноваційно – інвестиційних проектів, розробки бізнес – планів, формування портфеля стратегій; в процесі обґрунтування управлінських рішень стратегічного, поточно – оперативного спрямування на всіх етапах згідно технології вироблення, прийняття та реалізації рішень; в процесі реалізації рішень, програм, розроблених проектів, сформованого портфеля стратегій; в процесі здійснення організаційних комунікацій із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.
Задачі управління організаційним розвитком соціально-економічних систем	Через організаційний механізм забезпечення: реалізації цільової спрямованості організаційного розвитку соціально-економічних систем та управління ним; реалізації програм, проектів, бізнес-планів, управлінських рішень; досягнення цілей функціонально-забезпечуючого спрямування; результативну взаємодію соціально-економічної системи з суб'єктами зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 3.6

1	2
<p>Методологічний інструментарій управління організаційним розвитком соціально-економічних систем</p>	<p>Закони розвитку організацій; принципи розвитку організацій, як соціально – економічних систем; принципи формування результативної системи управління організаційним розвитком соціально-економічних систем; алгоритм побудови результативної системи управління організаційним розвитком формувань; система критеріїв та показників організаційного розвитку соціально-економічних формувань: цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, організаційної взаємодії; методики дослідження та оцінки організації розвитку соціально-економічних систем; методики оцінки результативності управління організаційним розвитком соціально-економічних систем.</p>
<p>Механізми управління організаційним розвитком соціально – економічних систем</p>	<p>Організаційний: статут організаційного формування; положення про структурний підрозділ; різні положення (про оплату праці та інші); інструкційно – технологічні карти організації управлінської праці; система документів – регламентів; технологія вироблення і реалізації управлінських рішень; система нормативів – стандартів організаційного, економічного, техніко – технологічного характеру; інститути, програми, проекти, бізнес – плани, процедури, технології, процеси, структури управління; алгоритми розв’язання задач, досягнення цілей; ”дерево цілей”; законодавчі акти, система угод та контрактів та ін.</p> <p>Економічний: внутрішньо-системний бюджетний механізм; внутрішньо системний механізм регулювання економічних відносин; система економічних критеріїв та показників; економічні механізми регулювання економічних відносин соціально – економічних систем із суб’єктами зовнішнього середовища та ін.</p> <p>Соціально-психологічні система соціально – психологічних критеріїв і показників; механізми соціального впливу на суб’єктів діяльності; механізми психологічного впливу на суб’єктів діяльності.</p>
<p>Суб’єкти та об’єкти управління соціально – економічних систем</p>	<p>Суб’єкти управління: лінійні працівники апарату управління; функціональний апарат управління служб та відділів; фахівці з проектування організаційної системи; суб’єкти неформальних інститутів; колегіальні та колективні суб’єкти управління; суб’єкти управління в системі самоорганізації.</p> <p>Об’єкти управління: цінності організації; організаційна культура; організаційний клімат; управлінський профіль; стилі керівництва; структури управління; культура організації; організаційна поведінка; управління організації як система; організаційна взаємодія; функціональні підсистеми управління; управлінські рішення; маркетингові комунікації; організаційні комунікації внутрішньо-системного та зовнішньо-системного спрямування; технології виробництва, управлінських рішень.</p>

При такому підході системо утворюючим фактором нами виділяється цільова спрямованість: організаційного розвитку соціально – економічних систем; управління організаційним розвитком названих систем за розробленою нами схемою статико – динамічного розвитку організації.

Схема статико-динамічного розвитку сільськогосподарського підприємства представлена на рис. 3.5.

При формуванні результативної системи управління організаційним розвитком нами враховано специфіку соціально – економічного розвитку суспільства, національної економіки, регіонів та підприємств.

В сучасних умовах можливого розширення організаційно – економічних зв'язків в системі розвитку інтеграційних процесів як на рівні держави, так і при взаємодії із суб'єктами зарубіжних країн підсилюється роль ділових організацій.

Це потребує розвитку теоретико – методологічних засад формування та забезпечення розвитку таких організацій.

В соціально – економічній літературі одержує розвиток науковий підхід щодо формування теоретичного фундаменту ділових організацій. Фрагментарний підхід щодо формування теоретичної бази ділової організації запропоновано Т.Ю. Іванова [55, с. 178].

Підтримуючи таку позицію ми вважаємо, що дана схема взаємозв'язку потребує уточнення в напрямку організаційної взаємодії теорії організації та теорії систем через синергізм в організаційній єдності систем, соціуму і процесу, теорії організації та організаційної парадигми процесів.

Наша позиція базується на тому, що загальна організаційна наука є інтегрована наука, яка охоплює системно – процесні, соціальні та синергетичні складові цілісної системи знань.

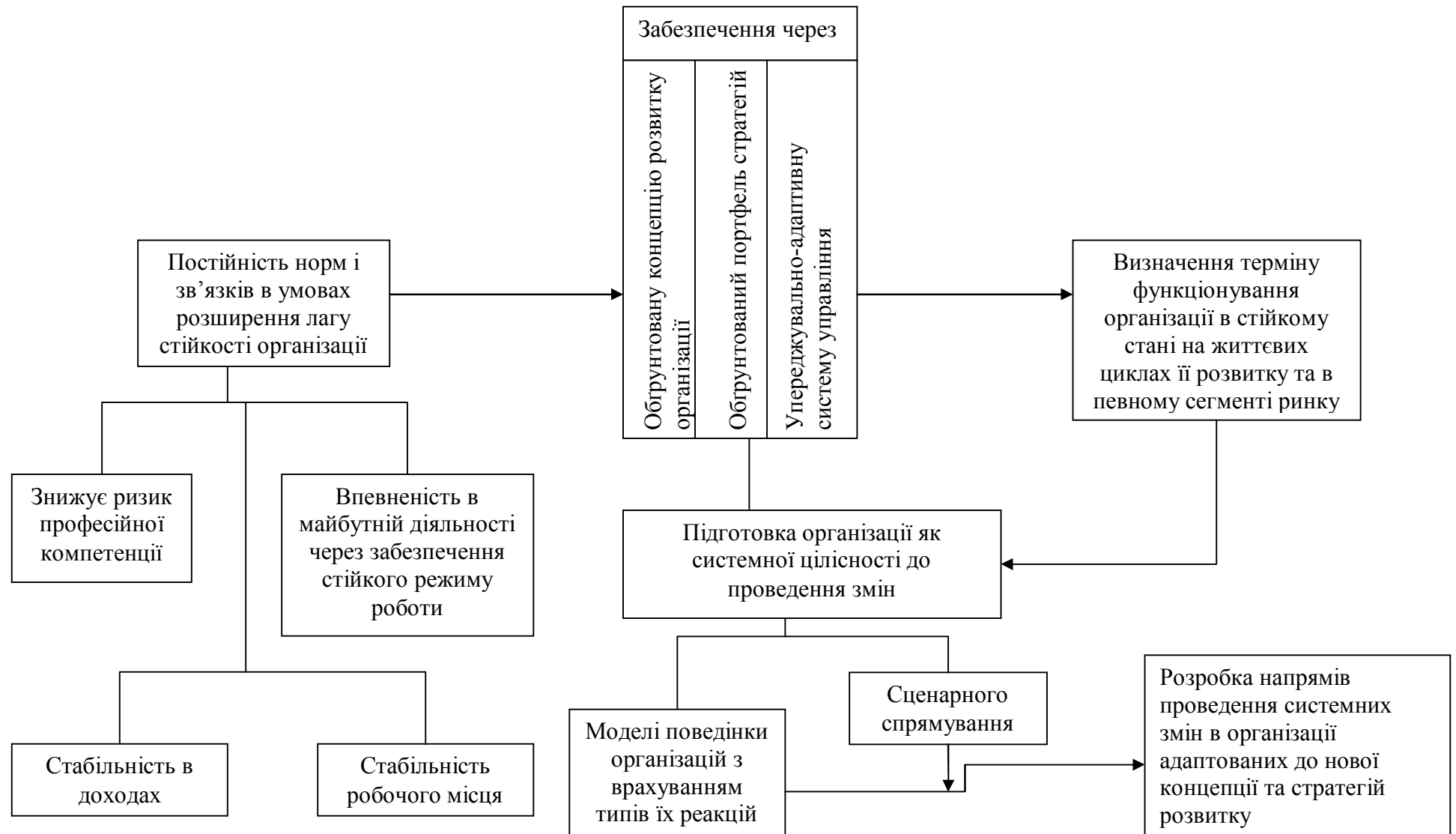


Рис. 3.5. Схема статико-динамічного розвитку сільськогосподарського підприємства (розробка Дюк А.А.)

В основу такого підходу автор поклав синергетичні вимоги в єдності: системи, соціуму і процесу (рис.3.6).



Рис. 3.6. Структура теоретичної бази ділової організації [55, с. 178]

Поклавши в основу такий підхід нами пропонується здійснення розвитку організацій в напрямку таких складових, а саме:

- удосконалення існуючих структур управління в напрямку переходу на певні їх типи: ринково – стратегічні адаптивні та програмно – цільові;
- поступовий перехід на раціональні типи управлінського профілю стратегічного, асоціативного, кооперативного спрямування;
- децентралізація системи управління шляхом структурної трансформаційної перебудови і зміни співвідношення у функціях, відповідальності та повноваженнях по вертикалі з виділенням центрів відповідальності;
- формування структур управління інноваційного спрямування;
- формування адаптивної системи організаційно – інформаційної комунікації вертикально – горизонтального спрямування;

- поступовий перехід до структур управління функціонально – організаційної інтеграції (контролінгової, маркетингової, логістичної, обліково - аналітичної);
- здійснення трансформаційної перебудови в системі управління з орієнтацією на якість в діяльності підприємств;
- формування адаптивно – можливих систем управління антикризового спрямування, конкурентоспроможністю, ризиками, економічної безпеки;
- формування системи забезпечення єдності інтересів через розвиток соціально – трудових та владно – власних відносин;
- формування системи управління організаційним розвитком підприємств через розвиток цінностей, організаційної культури, культури організаціях, організаційної поведінки, організаційної взаємодії;
- формування адаптивних систем управління потенціалом підприємств та їх складовими: кадровим, технологічним, біологічним, інформаційним, фінансовим, організаційним та ін.

Така різноманітність в орієнтаціях до забезпечення успіху в діяльності підприємств потребує диференційованого підходу до формування результативної системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств та організаційної взаємодії, що відображено на рис. 3.7.

Управління організаційним розвитком соціально-економічних формувань в методологічному плані представлена як система з чітким виділенням: цільової спрямованості організаційного розвитку суб'єкта діяльності, цільової спрямованості управління названим розвитком, задачі, методологічний інструментарії, суб'єкти та об'єкти, механізми управління організаційним розвитком підприємств. Виявлені сильні сторони і можливості, слабкі сторони і загрози, як об'єкти організаційного впливу та напрями управління організаційним розвитком.

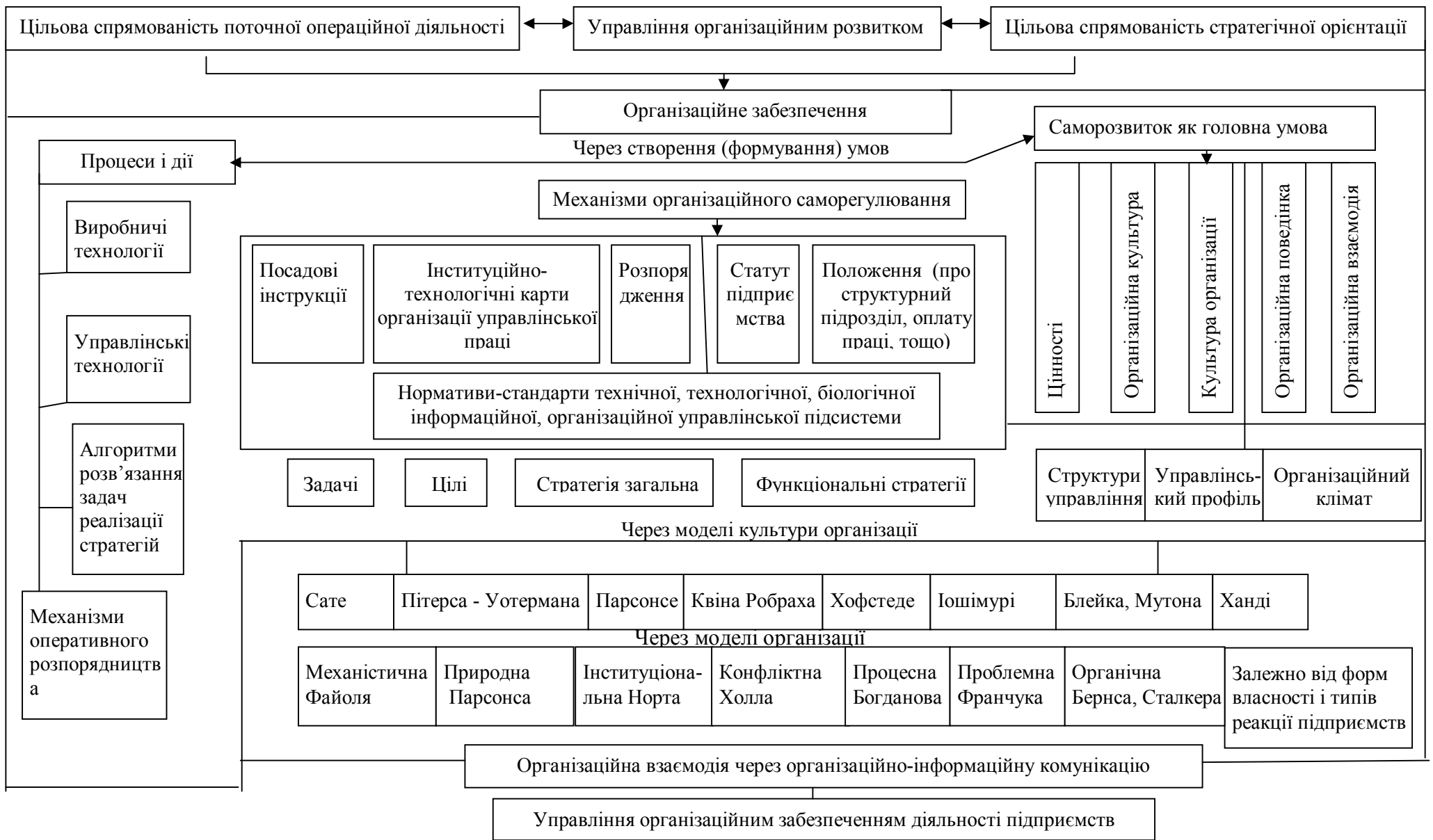


Рис. 3.7. Логічна схема управління організаційним розвитком підприємств (розробка Дюк А.А.)

Для прийняття альтернативного рішення щодо визначення напрямів розвитку підприємств та їх складової – організаційного розвитку нами проведені емпіричні дослідження, результати яких покладені в основу обґрунтування можливостей, сильних та слабких сторін і загроз. Результати дослідження представлені в таблицях 3.7, 3.8 за критеріями матриці SWOT – аналізу (табл. 3.10)

Рентабельні сільськогосподарські підприємства набагато більше мають сильних сторін та можливостей, що дає можливість їм досягати результативності та розширювати виробництво нових видів продукції. підприємства реалізують більш ефективну управлінську діяльність, розуміючи простий постулат економіки: підприємство повинно розвиватись, а не лише отримувати прибутки, тому що жодного практичного ефекту годі сподіватись.

Таблиця 3.8

Характеристика внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Групи господарств залежності від рівня рентабельності	Кількість підприємств у групі	В середньому по групі сільськогосподарських підприємств рентабельність	Характеристика підприємств															
			Сильні сторони							Слабкі сторони								
			Шифри позицій табл. 3.10							Шифри позицій табл. 3.10								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7
I. Збиткові	3	-25	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	3	3	3	
II. 0 - 14,9%	7	3,4	4	-	-	-	-	-	-	-	7	5	7	7	6	7	7	
III. 15,0 - 29,9%	2	20,4	1	2	2	2	2	2	-	2	2	-	-	-	-	-	2	
IV. 30,0 - 44,9%	3	38,2	3	3	3	3	3	-	1	3	3	-	-	2	-	-	3	
V. Більше 45%	1	52,8	1	1	1	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	
Всього	16		12	6	6	6	6	2	1	6	6	10	8	12	10	9	10	16

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

Дослідження сільськогосподарських підприємств Тульчинського району дали можливість в розрізі підприємств оцінити їх сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 3.9

Характеристика зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області, 2009р.*

Групи господарств в залежності від рівня рентабельності	Кількість підприємств у групі	В середньому по групі сільськогосподарських підприємств рентабельність	Характеристика підприємств																
			Можливості								Загрози								
			Шифри позицій табл. 3.10								Шифри позицій табл. 3.10								
			1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Збиткові	3	-25	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	-	3	3	3	3	-
II. 0 - 14,9%	7	3,4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4	-	5	7	4	4	-
III. 15,0 - 29,9%	2	20,4	-	2	-	-	-	2	-	2	1	1	-	1	-	2	2	1	-
IV. 30,0 - 44,9%	3	38,5	3	3	-	-	-	3	1	1	3	3	-	-	2	-	3	3	-
V. Більше 45%	1	52,8	1	1	1	-	-	1	1	1	1	1	-	-	1	-	1	1	-
Всього	16		4	6	1	-	-	6	2	4	12	12	7	1	11	12	13	12	-

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

Нерентабельні сільськогосподарські підприємства характеризується низьким рівнем ефективності господарської діяльності. Про це свідчить оцінка та дослідження загроз та слабких сторін названих підприємств. [38, с. 687].

Отже, для підвищення результативності господарювання та успіху діяльності сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області потрібно звернути увагу на забезпечення підприємств фінансовими та матеріальними ресурсами, удосконалення системи менеджменту, реагувати на зміни та ризики зовнішнього та внутрішнього середовища, управління та організація господарської діяльності, підвищення ролі управлінської команди, зниження затрат на виробництво продукції, але підвищення її якості та конкурентоспроможності на ринку, розширення сегментів ринку, розвиток маркетингової діяльності.

Таблиця 3.10

Матриця SWOT-аналізу [124, с. 166]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови; 2. Значна частка продукції підприємства на ринку; 3. Добра репутація серед ділових партнерів; 4. Наявність матеріальних ресурсів; 5. Стійке майнове становище; 6. Достатній рівень фінансової стійкості; 7. Зростання оборотних коштів; 8. Висока кваліфікація, комунікабельність персоналу; 9. Висока мотивація персоналу.	1. Відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності; 2. Низький рівень компетентності працівників з питань ринкової економіки; 3. Відсутність інвесторів; 4. Відсутність маркетингової діяльності; 5. Наявність збиткових виробництв; 6. Висока собівартість; 7. Середній рівень цін.
Можливості	Загрози
1. Збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва 2. Скорочення витрат за рахунок економії та поліпшення їх обліку і контролю; 3. Вихід на нові сегменти ринку; 4. Збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку ефективних каналів; 5. Зниження податків та мита; 6. Удосконалення менеджменту; 7. Співробітництво з вітчизняними компаніями; 8. Невдала політика конкурентів.	1. Несприятливі природно-кліматичні умови; 2. Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали; 3. Повна втрата ринку м'ясної продукції; 4. Підвищення конкурентного тиску; 5. Соціально-політична нестабільність; 6. Зростання темпів інфляції; 7. Зміна рівня цін; 8. Зростання податків та мита; 9. Поява нових підприємств на ринку.

Особливо потребує удосконалення система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, оскільки конкурентна позиція останніх не є однозначною. Це підтверджується нашими розрахунками та оцінкою рівнів конкурентного статусу підприємств. За критеріями: можливостей, сильних і слабких сторін та загроз. Розрахунки проведені за формулою [28, с. 72]:

$$K_{к.п.} = \sum_{i=1}^n \left\{ \frac{\frac{F_{м.с.п.*}}{K_{с.с.п.*} * K_{з.п.}}}{\frac{K_{м.с.п.к.*}}{K_{с.с.п.-к.*} * K_{з.п.-к.}}} \right\} \quad (3.1.)$$

На основі проведених розрахунків встановлено, що в розрізі підприємств різний рівень їх конкурентоспроможності. Він коливається від 0,74 коефіцієнта в ПСП "Зоря" до 1.5 коефіцієнта в ПСП "Україна". Такий розмах варіації вказує на особливості формування системи управління підприємствами та їх організаційним розвитком і організаційною взаємодією. Напрями організаційної взаємодії визначаються і поведінковими

характеристиками підприємств залежно від їх орієнтації: на особистість; на економічну ефективність. Напрями орієнтації не є однозначними, що підтверджується даними рис. 3.8.

Орієнтація на особистість

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Орієнтація на економічну ефективність	9	«»»»»»»»	«»»»»»»»	«»»»»»»»			///////	///////	///////
		«»»»»»»»	«»»»»»»»	«»»»»»»»			///////	///////	///////
	8	«»»»»»»»	«» 4 »	«»»»»»»»			///////	/// 1 //	///////
		«»»»»»»»	«»»»»»»»	«»»»»»»»			///////	///////	///////
	7	«»»»»»»»	«»»»»»»»	«»»»»»»»			///////	///////	///////
		«»»»»»»»	«»»»»»»»	«»»»»»»»			///////	///////	///////
	6								
	5						^^^	^^^	^^^
							^^^	^^^	^^^
	4						^^^	^^ 3 ^	^^^
						^^^	^^^	^^^	
3				^^^	^^^	^^^
				^^^	^^^	^^^
2	:: 2 ::						
						
1						
						

Рис. 3.8. Напрями орієнтації сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області(розробка Дюк А.А.), 2009р.*

* Побудовано за даними досліджуваних підприємств

Умовні позначення :

1. ////////////// - економічно сильні підприємства з високим рівнем орієнтації на особистість та економічну ефективність;

- 2 . : - економічно слабкі підприємства з низьким рівнем орієнтації на особистість та економічну ефективність;
3. ^^^^ - підприємства з високим рівнем орієнтації на особистість та середнім – з орієнтацією на економічну ефективність;
- 4 . “””””” - підприємства з високим рівнем орієнтації на економічну ефективність та низьку з орієнтацією на особистість.

На основі даних рис. 3.8 можна зробити висновок, що лише 30 % сільськогосподарських підприємств забезпечують успіх в діяльності на основі збалансованості високого рівня орієнтації на особистість та економічну ефективність, 29% – на високий рівень орієнтації на особистість та середній рівень – на економічну ефективність; 24% – на високий рівень орієнтації на економічну ефективність і низький рівень орієнтації на особистість і 17% - на низький рівень орієнтації на економічну ефективність та особистість.

Важливим етапом формування результативної системи управління організаційним розвитком підприємств є її оцінка, алгоритм проведення, який включає різні складові: управлінського, організаційного, економічного, екологічного, інноваційного спрямування, критерії, параметри та синергетичний інтегральний показник рис. 3.9.

Через систему сформованих критеріїв та показників згідно вимог функціонального управління: параметри стратегічних цілей згідно цільової орієнтації, параметри функціонально забезпечуючих цілей, параметри задач стратегічного, поточного і оперативного характеру, параметри технологій управлінських рішень, параметри конкурентних переваг, параметри якості діяльності, параметри ціннісних орієнтацій, параметри організаційної культури, параметри культури організації, параметри організаційної поведінки, параметри організаційної взаємодії, параметри потенціалів.

На основі побудови алгоритма оцінки результативності управління організаційним розвитком сільськогосподарські підприємства отримують можливість проведення оцінки його складових.

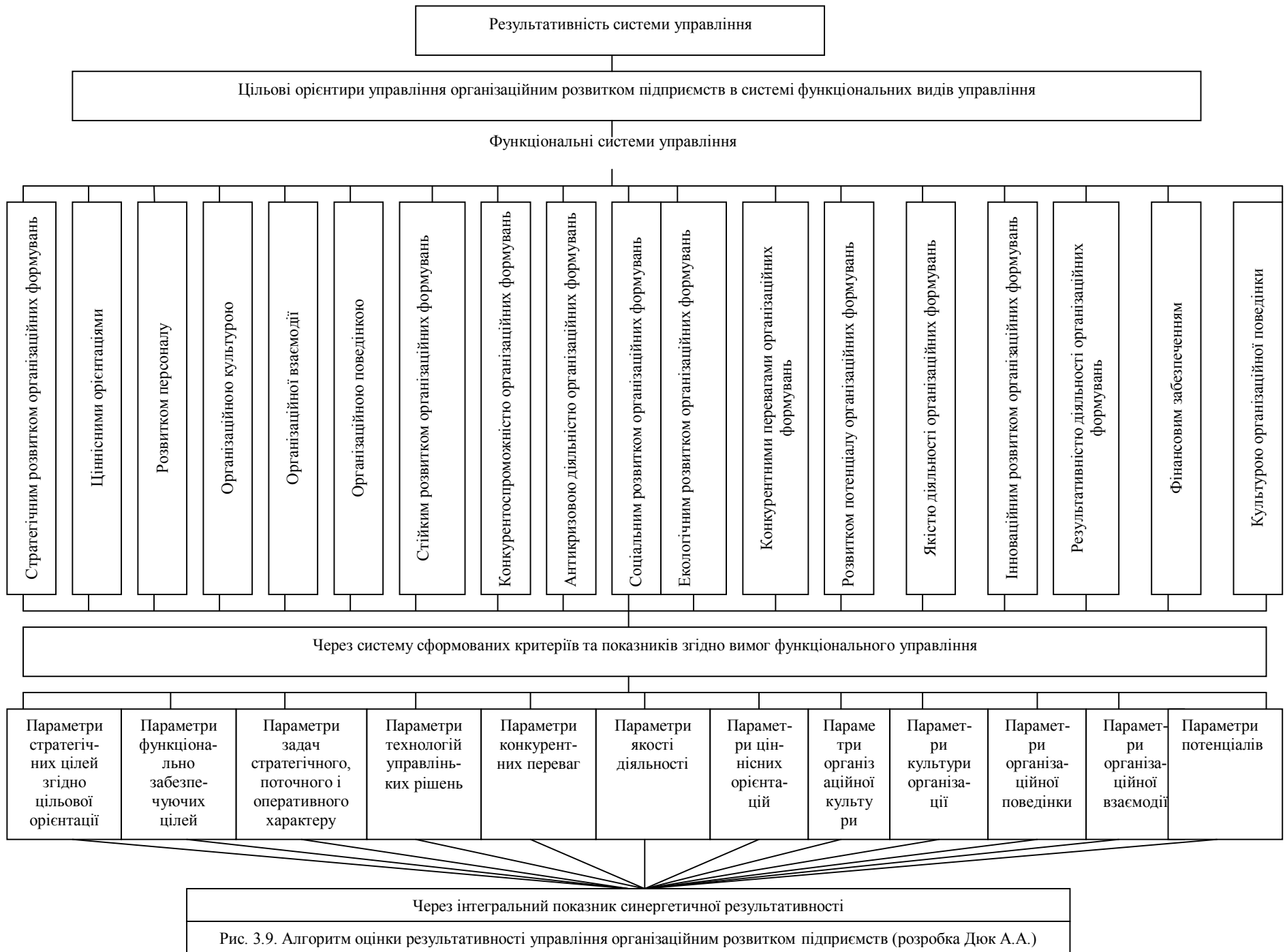


Рис. 3.9. Алгоритм оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств (розробка Дюк А.А.)

Алгоритм оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств включає такі складові: результативність системи управління; цільові орієнтири управління організаційним розвитком підприємств в системі функціональних видів управління.

Функціональні системи управління: стратегічним розвитком організаційних формувань, ціннісними орієнтаціями, розвитком персоналу, організаційною культурою, організаційною взаємодією, організаційною поведінкою, стійким розвитком організаційних формувань, конкурентоспроможністю організаційних формувань, антикризовою діяльністю організаційних формувань, соціальним розвитком організаційних формувань, екологічним розвитком організаційних формувань, конкурентними перевагами організаційних формувань, розвитком потенціалу організаційних формувань, якістю діяльності організаційних формувань, інноваційним розвитком організаційних формувань, результативністю діяльності організаційних формувань, культурою організаційної поведінки, фінансовим забезпеченням.

Проаналізувавши організаційно-фінансовий стан підприємств, його сильні та слабкі сторони, загрози та можливості запропонована схема управлінського профілю, в сучасних умовах необхідно, щоб підприємство володіло можливістю саморозвиватися, самовідроджуватися, використовуючи при цьому свій внутрішній потенціал, тобто здібності до самоорганізації рис. 3.10 [20, с. 69-70].

У прогресивних концепціях управління саме людина є найвищою цінністю і головним фактором виробництва. Запорукою конкурентного господарювання організацій є створення ефективної управлінської команди.

Вдало підібраний, організований і мотивований персонал, раціональне поєднання знань і здібностей, особистих і професійних якостей, психологічних характеристик потенційних працівників, які потрібні підприємству в певний період часу для досягнення намічених цілей, стратегій і результатів, є запорукою успішного функціонування організації.

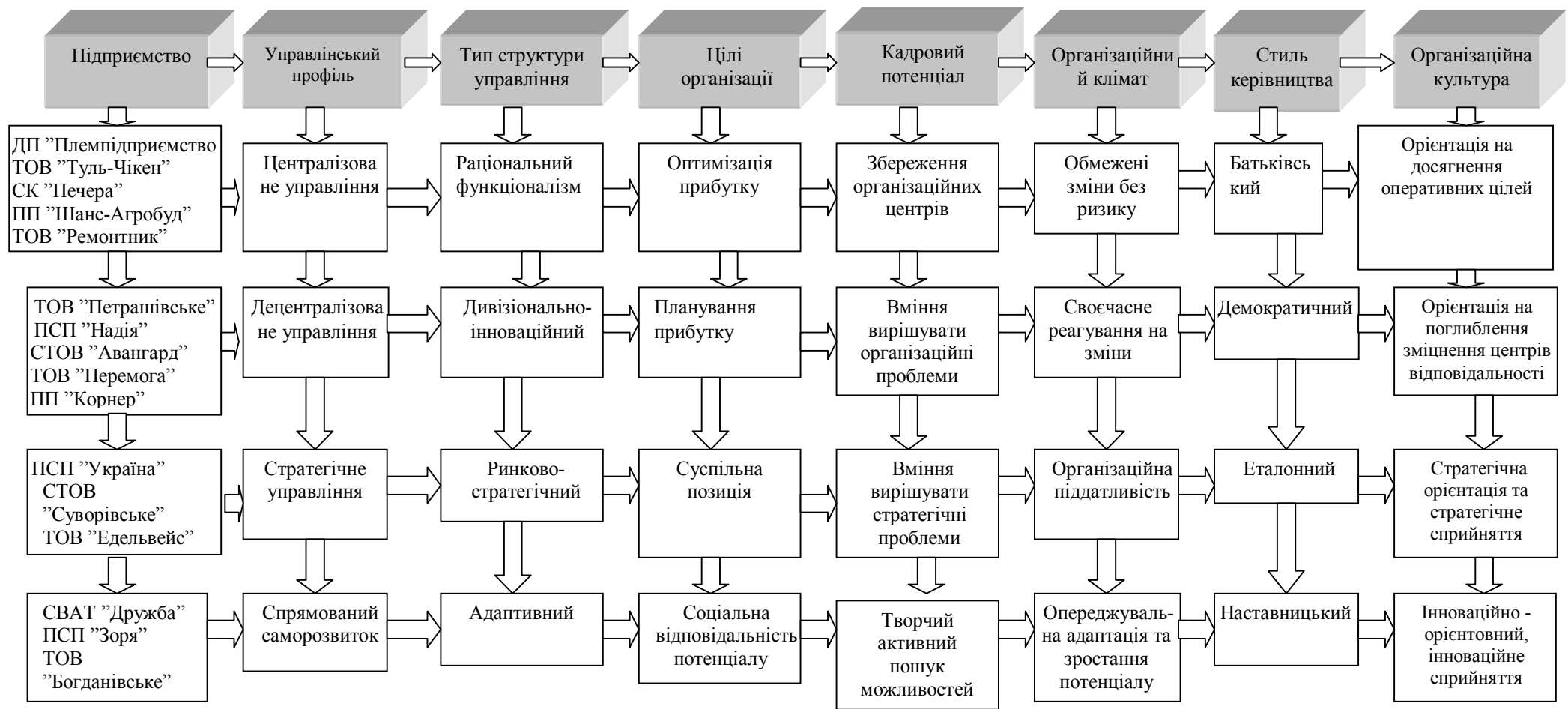


Рис. 3.10. Розроблена схема можливого типу управлінського профілю для групи сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області (на основі методики Герасимчука В.Г., з нашими доповненнями стилю керівництва з врахуванням особливостей діяльності підприємств) [20, с. 69-70]

На нашу думку, потрібно зміцнювати свої позиції на ринку саме за рахунок організаційного розвитку, а не отримання більшого прибутку. Відмовлятися від ефективності діяльності не потрібно, але значну увагу приділяти організаційній культурі, організаційній структурі, репутації, персоналу підприємства, як одному з головних ресурсів підприємства, які на сьогодні мають другорядне значення.

На сьогодні більшість організацій побудовані за функціями і рівнями ієрархії. Функціональна організаційна структура вважається найбільш простим і ефективним способом діяльності, а інколи взагалі єдиним способом побудови організації. Але трансформаційні перетворення зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають гнучкості організації та адаптації до нових вимог.

Запропонована нами складова організаційна культура являє собою формування і розвиток компетенції персоналу, створення умов для самоорганізації, а також формування основних цінностей підприємства.

Завданням організаційної культури в сучасних умовах є необхідність для підприємства саморозвиватися, самовідроджуватися, використовуючи при цьому свій внутрішній потенціал, тобто здібності до самоорганізації. На сьогодні внутрішнім елементом підприємства, який володіє потенціалом розвитку, є персонал.

Важливою передумовою формування результативної системи організаційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств є формування портфеля документів – регламентів. Одним із важливих документів – регламентів є інструкційно-технологічна карта організації управлінської праці. Поклавши в основу методологічний підхід авторів Гудзинського О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О., Гайдамак Н.В. Нами внесені певні доповнення до розробки інструкційно-технологічної карти організації управлінської праці (таблиця 3.11) [100, с. 51-88].

Згідно запропонованої методики нами розроблені інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці для заступника керівника

підприємства з виробництва, керівника обліково-економічної служби, керівника інженерної служби.

Таблиця 3.11

Інструкційно-технологічна карта ПСП "Україна" Тульчинського району Вінницької області управлінської праці (з нашими доповненнями)[100, с. 51-88]

Основні розділи (позиція авторів літературного джерела)	Місце в системі менеджменту та діяльності підприємств (власна інтерпретація автора)
1	2
1. Призначення служби	Обґрунтовується рольова функція служби в системі діяльності підприємства та її цільової спрямованості
2. Загальні положення про управлінського працівника	Визначаються: рольова функція управлінського працівника; процедура призначення та звільнення; лінійна та функціональна підлеглисть; система документів якими повинен керуватися управлінський працівник.
3. Функціональні обов'язки, права та відповідальність	Визначаються: зобов'язання, права та відповідальність в розрізі загальних функцій управління, виходячи із міри участі управлінського працівника в розв'язання загальних та функціональних задач
4. Вимоги до управлінського працівника	Визначається: система знань та умінь, які необхідні для розв'язання завдань стратегічного, поточного і оперативного характеру, виходячи із рольової функції управлінського працівника, його місії та цільової спрямованості; необхідний рівень творчості з врахуванням рівня сформованості за схемою: знань – понятійних, прикладних, фундаментальних; вмінь – алгоритмічних – творчих.
5. Методичні рекомендації	Визначаються: основні правила ділової культури, етикету, корпоративно-партнерського спілкування, виходячи із структури лідерства.
6. Порядок оцінки роботи і атестації управлінського працівника	Визначається: критерії оцінки і атестації потенціалу управлінського працівника; результативність його діяльності; цінності та організаційний клімат, організаційна культура, етичні характеристики, комунікабельність, організаційна взаємодія; суб'єкти оцінки (атестації); алгоритм оцінки (атестації); термін атестація; рішення на основі атестації та оцінки.
7. Система оплати праці	Визначається: критерії оцінки для встановлення посадових окладів, розміру премій та доплат; штрафних санкцій; система мотивації активізаційної діяльності.
8. Якість управлінського працівника	Визначається: в системі – знання, світогляд, уміння, цінності, компетенційні характеристики, уміння працювати в команді, гнучкість.

Продовження таблиці 3.11

1	2
9. Рекомендована структура діяльності	Визначається: науково обґрунтована структура використання робочого часу управлінського працівника за видами діяльності; раціоналізація структури діяльності в умовах трансформаційних перетворень.
10. Перелік інструкційно-технологічних матеріалів робочого місця	Визначаються: базові документи-регламенти організаційного, правового, методичного, інформаційного спрямування.
11. Організаційно – функціональні зв'язки	Визначаються: суб'єкти організаційної взаємодії при розв'язанні задач згідно міри функціональної участі в їх розв'язанні; мети та цільової спрямованості організаційно-функціональної взаємодії.
12. Робоче місце та умови роботи	Визначаються: система оргтехнічного забезпечення робочого місця; санітарно-гігієнічні умови, інформаційне забезпечення; схема організаційних взаємодій.
13. Порядок та строки подання звітів, інших документів планового та обліково-аналітичного характеру	Визначаються: конкретизація обов'язкових документів звітного спрямування; суб'єкт їх одержання згідно схем горизонтальних і вертикальних зв'язків; міра участі управлінського працівника в підготовці документа; термін подання.
14. Порядок, види і строки контролю	Визначаються: види, цільова спрямованість, об'єкти, форми, алгоритми контролю; оцінки результатів контрольної функції.
15. Горизонтальні і вертикальні інформаційні зв'язки	Визначаються: суб'єкт передачі і одержання інформації; зміст інформації; термін одержання інформації.
16. Особливості діяльності управлінського працівника в умовах здійснення трансформаційних перетворень (доповнення автора)	Визначаються: можливі напрями трансформаційних перетворень; роль управлінського працівника в системі трансформаційних перетворень; рівень знань та умінь в здійсненні трансформаційних перетворень; нові цінності зміни в організаційній культурі та організаційній поведінці.
17. Саморозвиток, самовдосконалення, самоорганізація управлінського працівника (доповнення автора)	Визначаються: напрями саморозвитку, саамовдосконалення та самоорганізації; способи забезпечення названих напрямів розвитку; персональна відповідальність управлінського працівника.

Представлена інструкційно-технологічна карта організації управлінської праці для заступника керівника підприємства з виробництва (Додаток Ф). При цьому вважаємо за доцільне в процесі розробки документів-регламентів врахувати особливості організаційної взаємодії залежності від видів діяльності, які представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Напрями організаційної взаємодії за видами діяльності
сільськогосподарських підприємств (розробка Дюк А.А.)**

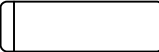
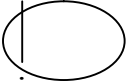

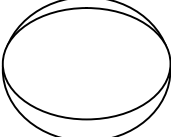
Вид діяльності	Особливості організаційної взаємодії
Інвестиційна діяльність	Організаційна взаємодія в системі цільової спрямованості: реального сектора аграрної економіки; ринку інвестицій; різних фінансових інститутів посереднього спрямування через механізми банківської, корпоративної, директивної, ринкової програмно-кластерових та ваучерних систем
Інноваційна діяльність	Організаційна взаємодія інститутів в системі цільової спрямованості діяльності підприємств: науково-проектного, комерційного, програмно-цільового, навчального, підприємницького, фінансово-забезпечуючого зовнішньосистемного та внутрішньосистемного спрямування
Стратегічно орієнтована діяльність	Організаційна взаємодія в системі цільової спрямованості діяльності підприємств: суб'єктів за інтересами, суб'єктів розробки та реалізації стратегічних програм, суб'єктів стратегічних зон господарювання, суб'єктів ресурсного забезпечення
Антикризова діяльність	Організаційна взаємодія в системі цільової спрямованості діяльності підприємств: суб'єктів розробки та реалізації антикризових програм, суб'єктів забезпечення економічної безпеки, суб'єктів ресурсного забезпечення, суб'єктів обліково-аналітичного аналізу

В умовах прискореного здійснення трансформаційних перетворень та наявністю невеликих за розмірами сільськогосподарських підприємств виникає об'єктивна необхідність та практична доцільність маркетингових та логістичних утворень корпоративного спрямування. Така потреба виникає в умовах розвитку корпорацій: інноваційного, експертного та іншого спрямування.

У середніх підприємствах ми рекомендуємо перейти на нові типи структур управління згідно розробленої нами схеми за методикою Кравченка В.М. (рис. 3.11) [69, с. 64-65].

Символи схеми управлінської структури підприємства [69, с. 64-65]:

- співробітник, окремий службовець;

-  - посада, елементарна організаційна одиниця підприємства;
-  - організаційна одиниця, є виконавцями завдань для досягнення цілей підприємств;
-  - розташування, місце знаходження організаційних одиниць;
-  - група, співробітники, які працюють разом протягом певного часу.

Запропоновані нами пропозиції змінюватимуться лінійні і функціональні зв'язки між структурними підрозділами, лінійним та функціональним апаратом управління. Змінюватимуться комунікаційні зв'язки, а також характер організаційної взаємодії.

Дана пропозиція використовується для групи підприємств з середнім рівнем організаційного розвитку та управлінського потенціалу, які аналізуються з усіх сторін їх діяльності.

Запропонована структура реорганізації сільськогосподарських підприємств та їх розширення в напрямі переробки продукції та маркетингової діяльності. В структурі управління передбачені вакансії керівників підрозділів в результаті розширення сільськогосподарських підприємств, таких як: начальник відділу збуту, комерційний директор, начальник відділу перобки олійних культур. В основу удосконалення системи управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств нами покладено науковий підхід щодо розгляду організаційної складової через результативну систему організаційного забезпечення менеджменту на етапах проведення змін в усіх підсистемах на стадіях: проектування, розробки бізнес-планів; структурних перетвореннях; розподілу функцій, прав і відповідальності; здійснення технологічних процесів шляхом реалізації загальних функцій управління планово-організаційного, координаційно-регулюючого, контрольньо-аналітичного, інформаційно-комунікаційного, мотиваційного спрямування.

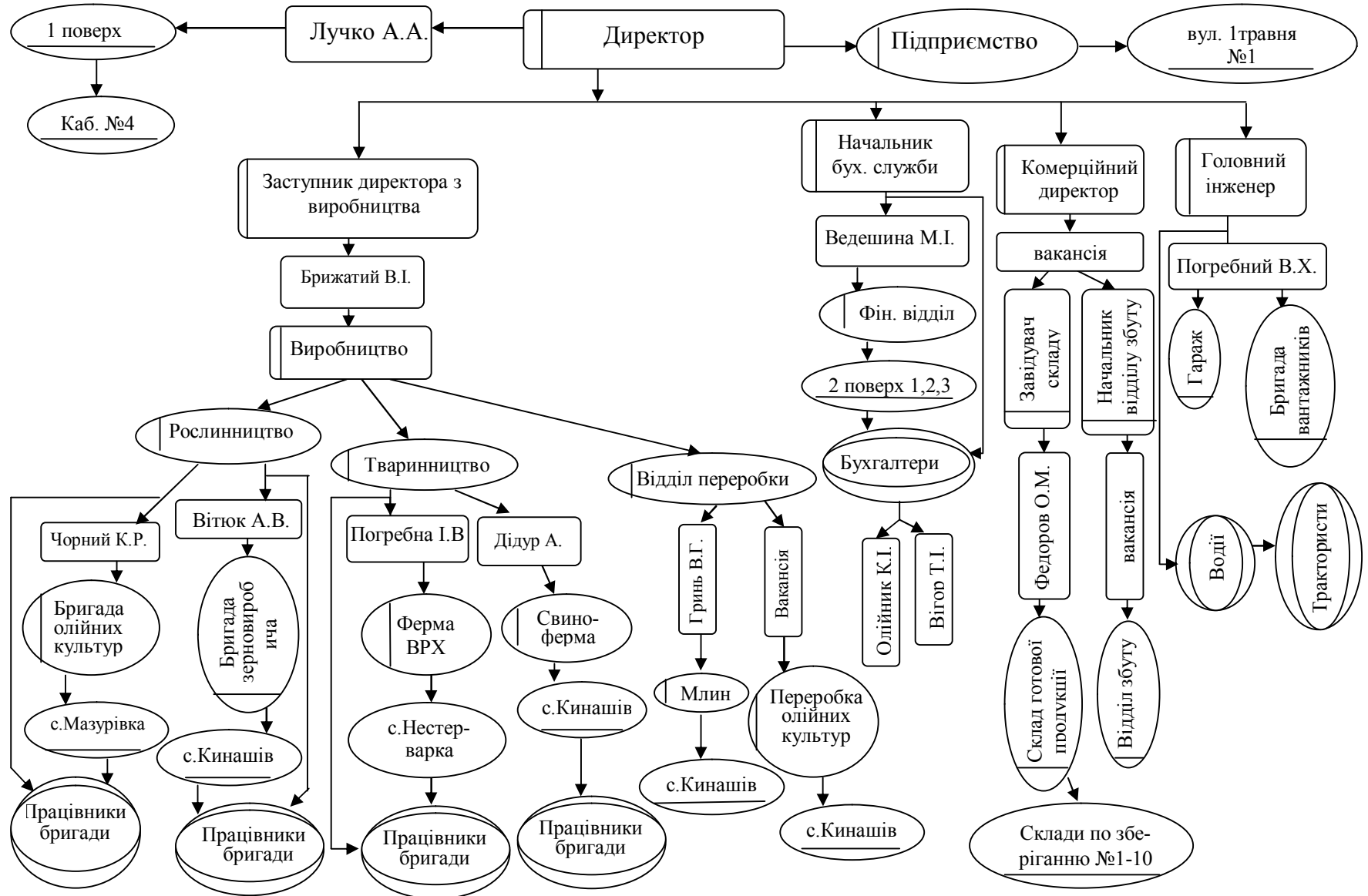


Рис. 3.11. Розроблена структура управління для груп сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області з середнім рівнем економічного розвитку (на основі методики Кравченко В.М., з нашими доповненнями для групи підприємств з врахуванням особливостей їх діяльності) [69, с. 64-65]

Таким чином, комплексний і системний підхід до формування результативної системи управління організаційним розвитком підприємств дозволить забезпечити ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств.

При цьому акцент робимо на забезпечення гармонізації в розвитку як організації, так і самоорганізації в контексті збалансованого підходу до централізації та децентралізації функціонально-повноважних складових з урахуванням обґрунтованого діапазону контролю та зони розпорядництва, а також особливості менеджменту на життєвих циклах організації, обраних стратегіях та рівнях їх економічного розвитку. Вони не є однозначними. Неоднозначними за своєю структурою є співвідношення в зонах розпорядництва і відповідальності.

Таке твердження покладено нами в основу формування прогнозної системи організаційних факторів забезпечення успіху діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств, які охоплюють тип поведінки організації; тип управлінського профілю; тип структури управління; стиль керівництва; організаційний клімат; організаційну культуру; кадровий потенціал; організаційну поведінку; життєву позицію керівника. Їх взаємозв'язок із зоною розпорядництва ресурсами та зоною відповідальності представлені в таблиці 3.13 та рис. 3.12.

Так, для групи економічно сильних сільськогосподарських підприємств - зона розпорядництва та зона відповідальності становить від 0,5-0,7 коефіцієнта. Аналогічна ситуація в інших підприємствах з середнім рівнем економічного розвитку становить 0,25-0,5 коефіцієнта. Підприємства з низьким рівнем економічного розвитку 0,1-0,25 коефіцієнта. До основних факторів забезпечення успіху діяльності сільськогосподарських підприємств –це тип управлінського профілю; структури управління; поведінка організації за критерієм; поведінки, стилю керівництва, життєвої позиції керівника; організаційної поведінки; кадровий потенціал; організаційний клімат.

Прогнозна система організаційних факторів забезпечення успіху діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області на 2015р. (розробка Дюк А.А.)

Підприємства	Тип поведінки організації за критерієм	Тип управлінського профілю	Тип структури управління	Стилю керівництва	Тип поведінки керівника	Організаційний клімат	Організаційна культура	Кадровий потенціал	Організаційна поведінка	Життєва позиція керівника	Зона розпорядництва та зона відповідальності ресурсами
Економічно сильні	Ініціативно-інноваційного спрямування	Програмно-цільове стратегічне спрямування	Ринково-стратегічна з елементами матричної складової	Командно-співробітницько – виконавча	Інноваційно-ініціативний в команді	Готовність до ризику на основі бачення факторів успіху	Сприйнятливості стратегічної орієнтації інноваційного спрямування	Творча активність в пошуках можливостей	Відданість організації через організаційне усвідомлення та збалансованість регулювання і саморегулювання	Орієнтація на розвиток системи з поєднанням з саморозвитком та єдності корпоративних інтересів	0,5-0,7
Підприємства з середнім рівнем економічного розвитку	Виконавчорозпорядницького спрямування	Децентралізоване управління в поєднанні з управлінням горизонтальними зв'язками	Дивізійна в поєднанні з цеховою структурою управління	Виконавчо-централізований з частковою децентралізацією	Конструктивно-реорганізаційний	Готовність до проведення змін системного спрямування	Сприйнятливості системних змін та переконаність в необхідності проведення змін	Професійна здатність вирішувати організаційні задачі та проводити зміни	Переконаність в необхідності посилення централізації і виконавчої дисципліни як факторів забезпечення успіху	Орієнтація на централізовано-виконавчий стиль в системі забезпечення успіху	0,25-0,5
Підприємства з низьким рівнем економічного розвитку	Пасивно-відхиляючого спрямування	Рациональний функціоналізм з орієнтацією на проектний тип поведінки підприємства	Лінійно-функціональна централізована	Авторитарно-агресивний	Агресивно-забезпечуючий	Орієнтація на оперативну вигоду	Переконаність в можливості забезпечення успіху на основі природного типу поведінки підприємства та централізованого керівництва	Збереження організаційно-функціональних служб	Переконаність в забезпеченні успіху централізованим керівництвом з авторитарним стилем	Орієнтація на конкурентність в системі забезпечення успіху	0,1-0,25

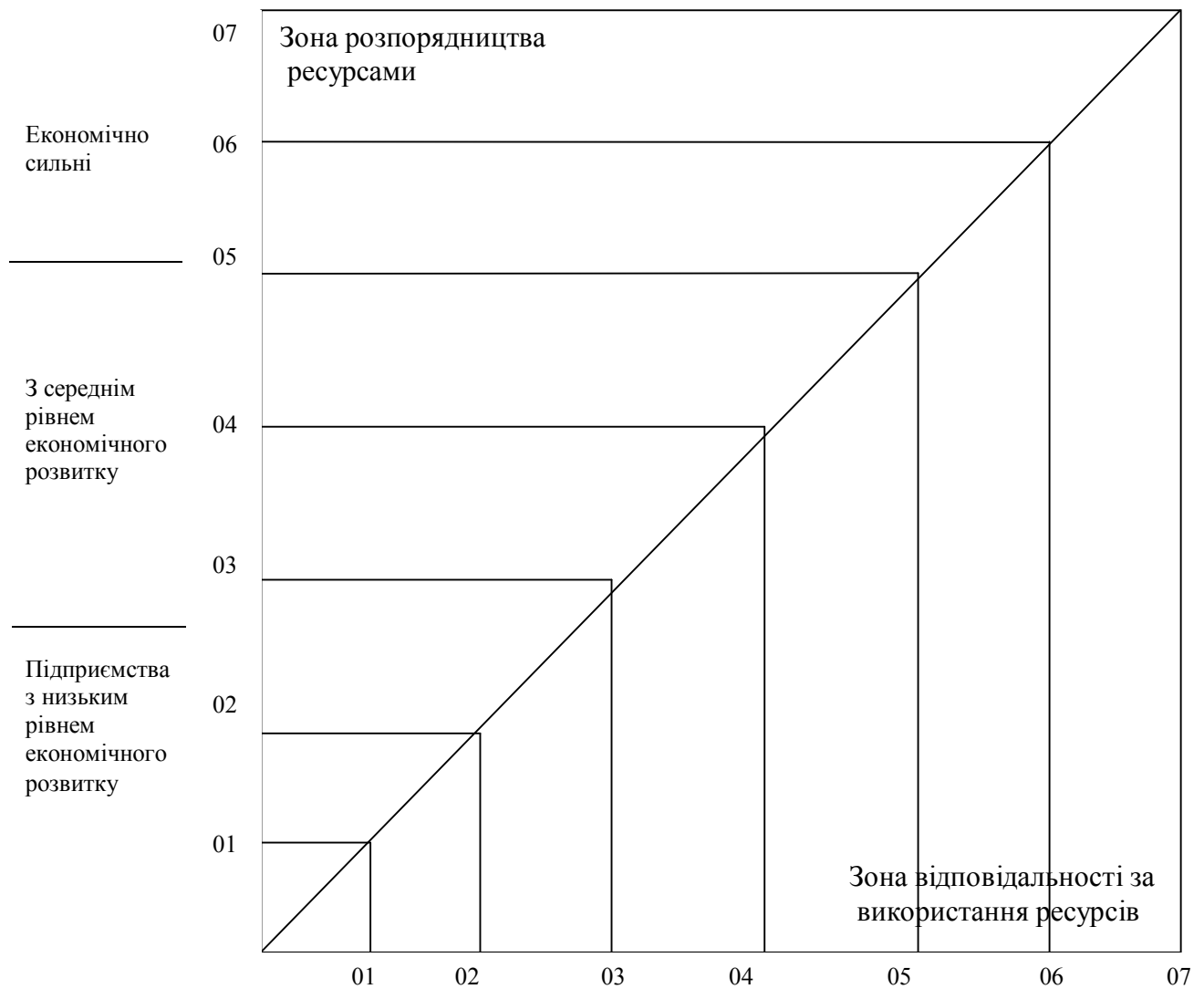


Рис. 3.12. Взаємозв'язок прогновної системи організаційних факторів із зоною розпорядництва та зоною відповідальності ресурсами (розробка Дюк А.А.)

Специфіку організаційного забезпечення менеджменту організаційним розвитком підприємств визначають також завдання, які необхідно вирішувати на різних рівнях управління. Нами вони представлені на (рис. 3.13) і є основою для: розробки інструкційно-технологічних карт організації управлінської праці; розподілу функцій, прав і відповідальності; виділення зон розпорядництва; визначення діапазону контролю; формування системи критеріїв оцінки суб'єктів діяльності; розробки алгоритмів розв'язання задач; формування системи організаційної взаємодії суб'єктів діяльності при розв'язанні завдань.

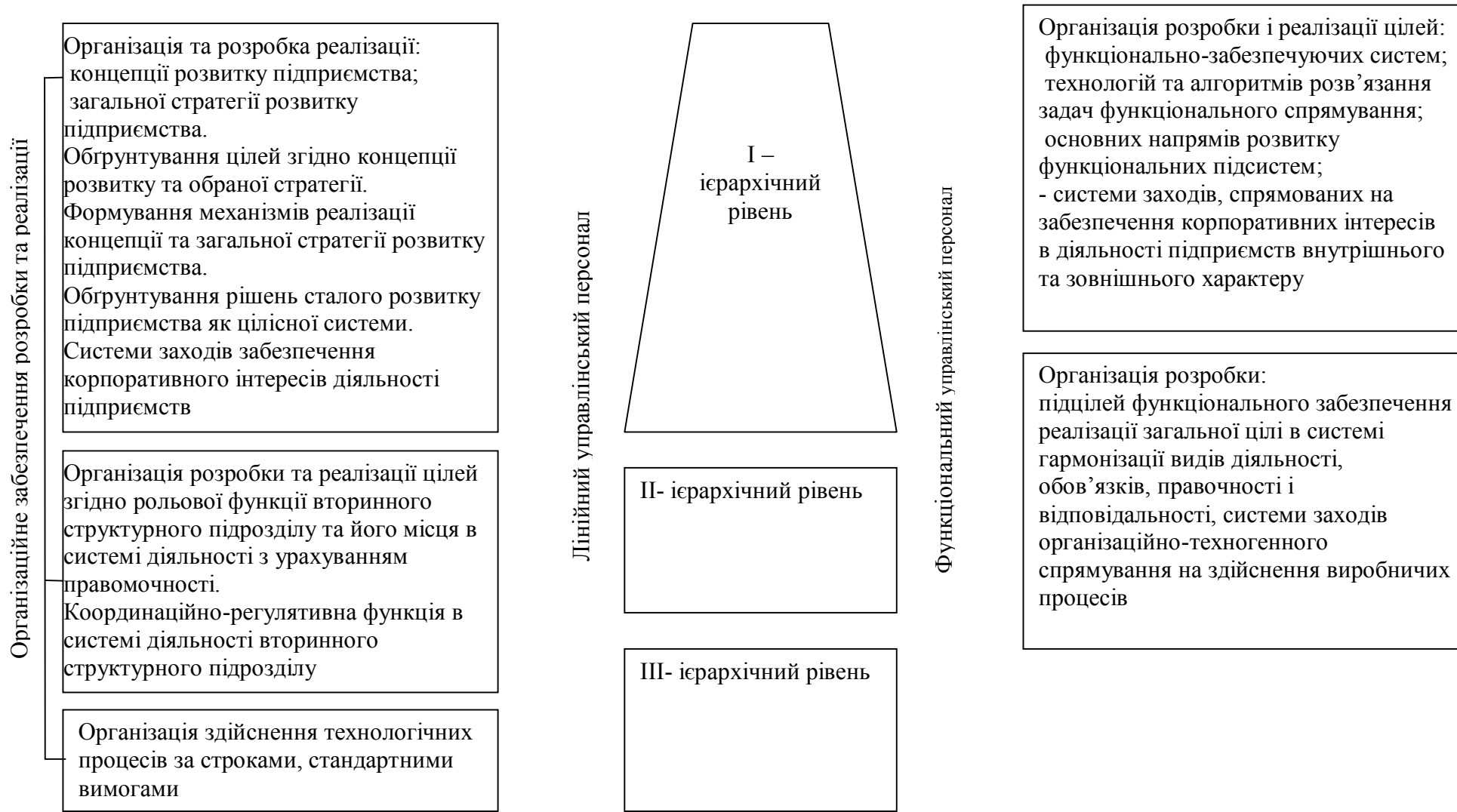


Рис. 3.13. Основні напрями організаційного забезпечення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств (розробка Дюк А.А.)

Вважаємо за доцільне здійснювати формування завдань, які запропоновані Гудзинським О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. [26, с. 116-118] за такими групами з нашими доповненнями:

- методичне та консультативне забезпечення суб`єктів діяльності;
- прогнозно-стратегічний розвиток підприємств як системи та її підсистем;
- організаційно-регулятивне і координаційне забезпечення процесу вирішення загальносистемних завдань;
- експертне і контрольо-аналітичне забезпечення;
- завдання загальносистемного і внутрішньосистемного характеру [26, с. 116-118];
- завдання за видами діяльності: маркетингової, логістичної, інвестиційно-інноваційної, антикризової, кадрової, обліково-аналітичної, експертної, екологічної, сервісного забезпечення та ін. (авторська позиція).

Систему організаційної взаємодії пропонуємо здійснювати на основі сформованих завдань та алгоритмів їх розв`язання, табличних оргограм, функціональних матриць. При цьому вважаємо за доцільне в основу системи організаційної взаємодії покласти нову концепцію розвитку організації (підприємства) як соціально-економічної цілісності, спрямованої на забезпечення: динамічності, гнучкості, інноваційності, розв`язання задач загальносистемного характеру, корпоративної співпраці, активізаційної діяльності учасників виробничого процесу, упереджувальної дії в ризикових та антикризових процесах, орієнтації на клієнта обраного сегмента ринку, надійності в системі корпоративних інтересів, результативності функціонування підприємства. Важливою передумовою розвитку підприємства повинна бути нова система складових організаційного розвитку, сформованої на новій парадигмі: цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, організаційного клімату, інституціонально-структурних перетворень. При такому підході створюватимуться умови підвищення організаційної продуктивності,

організаційної результативності через систему змін: в стратегічних орієнтирах, в дистанції влади, в факторах забезпечення єдності корпоративних інтересів.

Організаційну продуктивність пропонуємо здійснювати через інтегрований показник результативності від усіх видів діяльності шляхом відношення фактичних показників до нормативних (планових) згідно запропонованої нами формули:

$$O_n = \sum_{i=1} \frac{C_i}{H_i}, \quad (3.2.)$$

C_i – фактичні показники всіх видів діяльності;

H_i – нормативні показники всіх видів діяльності;

O_i – організаційний продукт.

Організаційну результативність пропонуємо здійснювати через рівень досягнення цілей екологічного, соціального та економічного спрямування за формулою:

$$O_p = \sqrt[3]{K_{ек} * K_{соц} * K_{екол}}, \quad K > 0 \quad (3.3.)$$

O_p – організаційний результат.

$$K_{екол} = \frac{C_n}{P_n}, \text{ коефіцієнт екологічного спрямування}; \quad (3.4.)$$

$$K_{соц} = \frac{C_n}{P_n}, \text{ коефіцієнт економічного спрямування}; \quad (3.5.)$$

$$K_{ек} = \frac{C_n}{P_n}, \text{ коефіцієнт соціального спрямування}; \quad (3.6.)$$

C_n – фактичний показник;

P_n – плановий показник.

Таким чином, лише системний і комплексний підхід в своїй органічній єдності дозволить підвищити рівень результативності організаційного розвитку.

Для ґрунтування рішень щодо підвищення результативності управління діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок системи їх організаційного забезпечення нами використана інформація, яка характеризує:

- фактично сформовані можливості сільськогосподарських підприємств;
- рівень використання наявного потенціалу підприємств;
- рівень результативності управлінського потенціалу;
- ефективність фактично реалізованих управлінських рішень;
- рівень розвитку складових організаційного розвитку підприємств;
- силу впливу складових організаційного розвитку на кінцеві результати господарської діяльності;
- потенційні можливості, сильні і слабкі сторони.

Для одержання інформації нами проведені поглиблені дослідження, результати яких представлені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Вплив рівня організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького районів Вінницької області на результати їх діяльності, 2009р. *

Групування підприємств за рівнем їх організаційного розвитку, у коефіцієнтах	Кількість підприємств у групі	У середньому по групі, коефіцієнт	Управлінський потенціал по групі, у коефіцієнтах	Основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	Валова продукція продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн	Грошові доходи на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн
I. до 0,64	3	0,55	0,55	313,0	80,0	128,0
II. 0,65-0,77	5	0,70	0,67	276,0	140,0	231,0
III. понад 0,77	5	0,88	0,82	490,0	166,0	332,0
В середньому	13	0,73	0,70	367,0	136,0	246,0

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

Дані таблиці 3.14 підтверджують залежність результативних показників господарської діяльності підприємств від рівня організаційного розвитку.

Із зміною рівня організаційного розвитку підприємств 3-ї групи порівняно із 1-ю збільшилась валова продукція у вартісному виразі 1,4 рази і виручка від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилась відповідно в 2 та 2,6 рази.

Вплив основних фондів на результативні показники господарювання знаходиться в співвідношенні 1,6:2,0:2,6 рази. Виходячи із встановлених нами залежностей можна зробити висновок про доцільність використання названої закономірності для обґрунтування заходів по підвищенню результативності діяльності підприємств. При цьому використовується кореляційна модель.

Розрахунки пропонуємо здійснювати за розробленими нами формулами:

$$\begin{aligned} \text{ВП}_{\text{рп}} = & \pm a_1 \pm a_{\text{ор}} * X_{\text{фор}} * K_{\text{нф}} \pm a_{\text{уп}} * X_{\text{фуп}} * K_{\text{нуп}} \pm a_{\text{оф}} * X_{\text{фоф}} * K_{\text{ноф}} \pm \\ & \pm a_{\text{нф}} * X_{\text{фп}} * K_{\text{нп}}, \text{ де} \end{aligned} \quad (3.7)$$

$\text{ВП}_{\text{рп}}$ – розрахункова перспективна величина валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн; a – вільний член рівняння; $a_{\text{ор}}$, $a_{\text{уп}}$, $a_{\text{оф}}$, $a_{\text{нф}}$ – коефіцієнти регресії при факторах впливу на виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь (організаційного розвитку, управлінського потенціалу, основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь), інших факторів впливу; $X_{\text{фор}}$ – фактичний рівень організаційного розвитку підприємств, у коефіцієнтах; $X_{\text{фуп}}$ – фактичний рівень розвитку управлінського потенціалу, у коефіцієнтах; $X_{\text{фоф}}$ – фактичний рівень фондозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн; $X_{\text{фп}}$ – фактичний рівень n -го фактора; $K_{\text{нф}}$, $K_{\text{нуп}}$, $K_{\text{ноф}}$, $K_{\text{нп}}$ – перспективні поправочні коефіцієнти відповідно: організаційного розвитку, управлінського профілю, основних фондів, n -го фактора.

Аналогічна методика використовується при визначенні розрахункової величини доходів від реалізації сільськогосподарської продукції.

Кількісні параметри впливу чинників на результати господарської діяльності нами згідно розробленої кореляційної моделі:

$$y = -103,41 - 0,14x_1 + 56,25x_2 + 118,63x_3, \text{ де} \quad (3.8)$$

y – валова продукція у вартісному виразі на 100 га сільськогосподарської продукції, тис.грн; x_1 – основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн; x_2 – організаційний розвиток, у коефіцієнтах; x_3 – управлінський потенціал, у коефіцієнтах.

Розрахунки проведені з врахуванням запропонованих змін в рівнях організаційного розвитку та управлінських потенціалів підприємств та їх вплив на валову продукцію сільськогосподарських підприємства(1 і 2 групи) таблиця 3.15.

Таблиця 3.15

Прогноз рівня організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств Тульчинського та Вінницького району Вінницької області на результати їх діяльності на 2015р. *

Сільськогосподарські підприємства	Зміна рівнів розвитку, у коефіцієнтах									
	Фактичний		Розрахунковий		Прогноз	Фактичний		Розрахунковий		Прогноз
	Організаційний розвиток	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь	Організаційний розвиток	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь	Управлінський потенціал	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь	Управлінський потенціал	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь	Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь
коэф.	тис. грн	коэф.	тис. грн	тис. грн	коэф.	тис. грн	коэф.	тис. грн	тис. грн	
I група										
ПСП "Надія"	0,52	29,25	0,58	32,63	3,38	0,55	65,25	0,61	72,36	7,11
ТОВ "Перемога"	0,56	31,50	0,63	35,44	3,94	0,60	71,18	0,66	78,30	7,12
ТОВ "Прогрес"	0,59	33,19	0,65	36,56	3,37	0,50	59,32	0,55	65,25	5,93
II група										
ПСП "Україна"	0,65	36,56	0,72	40,50	3,94	0,65	78,11	0,72	85,41	7,30
СТОВ "Суворівське"	0,76	42,75	0,84	47,25	4,50	0,66	79,23	0,73	86,60	7,37
ТОВ "Петрашівське"	0,71	39,94	0,78	43,88	3,94	0,71	84,23	0,78	92,53	8,30
ТОВ "Побережне"	0,66	37,13	0,73	41,06	3,93	0,67	80,42	0,74	87,77	7,35
ТОВ "Михайлівське"	0,77	43,31	0,85	47,81	4,50	0,70	83,04	0,77	91,35	8,31

* Розраховано за даними досліджуваних підприємств

З даних таблиці 3.15 перша група підприємств з збільшенням рівня організаційного розвитку та управлінського потенціалу ТОВ "Прогрес" на 6% та 5% збільшиться валова продукція на 3,37 та 5,93 тис.грн на 100 га сільськогосподарських угідь.

ВИСНОВКИ

На основі проведених теоретичних та емпіричних досліджень, узагальнення наукових положень обґрунтовано методологічний підхід до формування результативної системи управління організаційним розвитком підприємств у контексті нових задач трансформаційної економіки. Основні результати полягають в наступному.

1. Уточнено тлумачення поняття "розвиток" через закономірну зміну організації як соціально–економічної цілісності та складових організаційного розвитку, спрямованих на формування потенційних можливостей як конкурентних переваг та збалансованості між регулятивно-координуючою функцією і саморозвитку організацій, що сприятиме конкретизації цільової спрямованості як головного критерію формування результативного управління організаційним розвитком підприємств як системи.

2. Запропоновані концептуальні засади щодо управління організаційним розвитком підприємств в контексті стратегічних перетворень, який синтезує: систему передумов, принципи формування, функціональне призначення економічної категорії "організація", функціональну взаємодію управління і організації, особливості організаційної взаємодії в підприємствах залежно від факторів впливу, що сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості стратегічних рішень як складової управлінського потенціалу та ефекту в процесі їх реалізації.

3. Доведено, що при формуванні системи управління організаційним розвитком підприємств головна роль повинна відводитися управлінню як системі та процесу й організаційному фактору, які за темпами змін, удосконаленості та адаптованості повинні випереджувати темпи змін в інших підсистемах. Створені пріоритетні передумови забезпечення результативності організаційної взаємодії елементів підприємства як соціально–економічної системи через механізми регулюючо – координаційного спрямування та саморегулювання згідно з моделями

розвитку підприємств та напрямів його орієнтації, а також моделей культури організації: світосприйняття, цінностей і стандартів поведінки; іміджових характеристик; особистісних переконань; ставлення до змін; часу і простору; цільової спрямованості; напрямів організаційного розвитку.

4. Розкрито поняття "організаційний розвиток" підприємств через динамічно–змінюваний процес і здатність організації на принципах упереджувальної дії забезпечувати збалансованість підприємницьких структур, менеджменту як системної цілісності та їх складових, що дозволяє реалізувати: цілі, стратегію, структуру організації, можливості, організаційної культури, організаційного клімату, управлінського профілю, цінності, переваги системи відносин як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в їх динамічному розвитку.

5. Доведено пряму залежність результативних показників господарюючих суб'єктів від створених умов та складових організаційного розвитку – цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, організаційного клімату, організаційної взаємодії, організаційної діяльності, іміджу керівника. Парною і багатофакторною кореляцією підтверджується даний висновок, що вказує на доцільність врахування організаційних факторів при формуванні системи чинників забезпечення результативності діяльності підприємств.

6. Розвиток організаційного потенціалу розглядається як системна цілісність в органічній єдності запропонованої схеми управлінського профілю виділених нами груп, розробленого алгоритму, критеріїв оцінки, обґрунтованих принципів формування, що є основою побудови результативної системи управління організаційним розвитком підприємств, що сприятиме забезпеченню ефективної їх діяльності підприємств.

7. Розширено критеріальну базу оцінки складових організаційного розвитку підприємств згідно з розробленими методиками, що підвищує рівень якості та повноту зведено-аналітичної інформації, як основи

обґрунтування організаційних чинників забезпечення результативності діяльності підприємств.

8. Запропонований методологічний підхід до формування організаційного потенціалу та його оцінки в розширеному варіанті складових організаційного розвитку, а також прогнозна модель організаційних чинників забезпечення успіху діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням стадій їх економічного розвитку сприятиме підвищенню рівня продуктивності та результативності діяльності.

9. Обґрунтовані методики оцінки складових організаційного розвитку як потенціалу на основі інтегрованих показників сприятимуть підвищенню рівня якості інформаційного забезпечення менеджменту та обґрунтованості управлінських рішень.

10. Розроблені моделі багатофакторної кореляційної залежності результатів господарювання від факторів впливу сприятимуть підвищенню рівня обґрунтованості рішень щодо визначення головних чинників зміцнення потенціалу підприємницьких структур та забезпечення результативності їх діяльності.

11. Опрацьований комплекс заходів організаційно-економічного та управлінського спрямування, який охоплює логічну схему дій в умовах трансформаційних перетворень, напрями орієнтації сільськогосподарських підприємств та організаційної взаємодії за видами їх діяльності, організаційне проектування, модель організаційного розвитку підприємств, алгоритм оцінки результативності управління, управлінський профіль, прогнозну модель організаційних факторів, систему документів-регламентів та стратегічних орієнтирів розвитку сприятиме досягненню визначених підприємством цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л.И. Абалкин. – М. : Экономика, 1981. – 370 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / [пер. с англ. И. Ансофф]. – М. : Экономика, 1989. – 416 с.
3. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений / В. М. Архипов. – Л. : Изд – во ЛГУ, 1984. – 160 с.
4. Аракина В. Д. Принятие управленческого решения : учеб. для вузов / В. Д. Аракина. – М. : , 1999. – 407 с.
5. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
6. Біцюра Ю. До проблеми визначення понять сталого економічного зростання та розвитку / Ю. Біцюра // Економіст. – 2006. – № 8. – С. 62–65.
7. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – с. 351
8. Білошапка В. А. Організаційний клімат у системі контекстуальних факторів управлінської результативності в ТНК / В. А. Білошапка / Формування ринкових відносин в Україні – 2007. – №6. – С. 57–61
9. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ. – 2003. – 396 с.
10. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – К. : Т-во "Знання", 2001. – 277 с.
11. Великий тлумачний словник як сучасної української мови (з дод. допов) / [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. – К. : Ірпінь: ВТФ "Перун", 2007. – 1736 с.
12. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / [пер. с англ. Х. Виссема]. – М. : Издательство "Финансы", 2000. – 272 с.

13. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. пособ. / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
14. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : монография / А. Е. Воронкова. – Луганськ: Изд – во Восточно – украинского национального университета, 2000. – 315 с.
15. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29–37.
16. Гайдамак Н. В. Управління результативністю діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. "Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н. В. Гайдамак. – К. : Знання, 1999. – 22 с.
17. Галасюк В. В. Проблемы теории принятия экономических решений: монография / В. В. Галасюк. – Днепропетровск : Новая идеология, 2002. – 242 с.
18. Галушко В. П. Виробнича економіка: навч. посіб. / за ред. В. П. Галушка, Г. Штрюбеля. – Вінниця : Нова Книга, 2005. – 400 с.
19. Ганущак Л. М. Дослідження організаційно - правових форм управління інноваційним потенціалом підприємств / Л. М. Ганущак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10. – С. 217–226.
20. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук . – К. : Вища школа, 1995. – 267 с.
21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук . – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
22. Глобалистика международный, менеджерский-енциклопедический словарь. – М. : Санкт–Петербург – Нью-Йорк: изд. центр "Елина" изд. доп. "Питер", 2006. – 1150 с.
23. Гримблат С. Организационная культура и командная деятельность / С. Гримблат, М. Воронов // Персонал. – 2003. – №11. – С. 67–73.

24. Гудзинский А. Д. Развитие механизма управления сельскохозйственным производством / А. Д. Гудзинский. – Киев: Изд–во ЦСХА, 1992. – с. 224.
25. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємств / О. Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009 – №1. – С. 50–53.
26. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О. Д. Гудзинський, С. М.Судомир, Т. О.Гуренко; заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
27. Гудзинський О. Д. Особливості менеджменту в системі державної служби: науково-методична розробка / розроб. О. Д. Гудзинський. – К. : ІПКДСЗУ. – 2007. – 25 с.
28. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М.Судомир, Т. О.Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
29. Гудзинський О. Д. Оцінка ефективності управлінських рішень (ситуаційні завдання) / О. Д. Гудзинський, С. М.Судомир, Т. О.Гуренко, Н. В. Гайдамак. – К. : ІПК ДСЗУ. – 2010. – 19 с.
30. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир // Вісник аргарної науки Причорномор'я. – Миколаїв. – 2007. – Вип. 1139. – С. 11 – 15.
31. Даниленко Л. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
32. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / О. М. Дмитренко // Економіка АПК. – 2009. – №1. – С. 43 – 50.
33. Добренъков В. И. Функциональная социология: в 15 т. Т.8 / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 1040 с.

34. Долгов А. И. Теория организации: учеб. пособ. / за ред. А. И. Долгов. – М. : Флинта : МПСИ. – 2008. – 224 с.
35. Долгунов С. И. Основы внешнеэкономических знаний: словарь-справочник. / [С. И. Долгов, В. В. Васильев, С. П. Гончаров и др.]. – М. : Высшая шк., 1990. – 432 с.
36. Должанський І. З. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. / за ред. І. З Должанський, Т. О.Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
37. Дюк А. А. Взаємозв'язок організаційної культури та організаційного розвитку та позитивний їх вплив на стратегічний розвиток підприємств / А. А. Дюк // Економічний простір. – №33. – 2010. – С. 214 – 220.
38. Дюк А. А. До аналізу сильних та слабких сторін підприємств залежно від форм господарювання / А. А. Дюк // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип. 260. Т3. – С. 683 – 321.
39. Дюк А. А. Визначення цінностей, орієнтирів та цілей для сучасного організаційного розвитку підприємств: матеріали 4 міжнар. форуму молодих вчених [”Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи”], (Харків, 12 трав. 2010 р.) / Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П.Василенка. – Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка, 2010. – С. 49 – 50.
40. Дюк А. А. Імідж підприємств як складова управлінського потенціалу організаційного розвитку підприємств: міжнар. наук.—практ. конф. [” Ринкові трансформації в АПК та антикризове регулювання аграрного виробництва ”], (Мелітополь, 10-11 черв. 2010 р.) / Таврійським державним агротехнологічним університетом. – Мелітополь : Таврійським державним агротехнологічним університетом, 2010. – С. 200 – 205.
41. Дюк А. А. Типи управлінського профілю сільськогосподарських підприємств Вінницької області на прикладі району та їх вплив на організаційний розвиток підприємств / А. А. Дюк // Зб. наук. праць. Луцького

національного технічного університету – 2010. – Вип. 7 (25). Ч. 1. – С. 447 – 453.

42. Дюк А. А. Оцінка організаційного потенціалу підприємств / А. А. Дюк // Всеукраїнський науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". – 2010. – № 3 (17). – С. 147 – 150.

43. Дюк А. А. Ефективність прийняття управлінських рішень як основа організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств / А. А. Дюк // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип. 263. Т8. – С. 2076 – 2080.

44. Дяченко Т. О. Вплив типів мотивації співробітників компанії при впровадженні корпоративної культури / Т. О. Дяченко, Т. В. Сіваченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №11 (78). – С. 37 – 41.

45. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / за ред. Л. Д. Забродська. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.

46. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособ. / за ред. В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 205 с.

47. Еферин В. П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях / В. П. Еферин, В. В. Мотин. — М. : Изд-во "Домодедово", 1993. – 93 с.

48. Завадський Й. С. Державне регулювання економіки АПК / Й. С. Завадський // Економіка АПК. – 1999. – № 1. – С. 69 – 72.

49. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами / Й. С. Завадський. – К. : Урожай, 1985. – 160 с.

50. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для вищ. навч. закл. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. – Т. 2. – 640 с.

51. Запорожец В. А. Проблемы спроса и предложения / В. А. Запорожец. – Ф. : Кыргызстан, 1988. – 92 с.

52. Ібрагімов Е. Е. Концепція підвищення ефективності проектування організаційних структур підприємства / Ібрагімов Е. Е // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – №10. – С. 107 – 109.
53. Іващенко О. В. Теорія прийняття оптимальних управлінських рішень / О. В. Іващенко, Є. Ю. Новіченко // Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – №6. – С. 118 – 121.
54. Ігнатенко Н. Т. Производственно-ресурсный потенциал территории / Н. Т. Ігнатенко, В. П. Руденко. – К. : "Наука", 1986. – 362 с.
55. Іванова Т. Ю. Теория организации: учеб. / Т. Ю. Іванова, В. И. Приходько. – [2-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2007. – 384 с.
56. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №3. – С. 62 – 67.
57. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
58. Кендюхов А. П. Корпоративная культура как составляющая интеллектуального капитала предприятия: функциональный аспект / А. П. Кендюхов // Менеджер. – 2003. – №2. – С. 60 – 64.
59. Кірейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. Г. Кірейцева. – [3-є вид., перероб. і допов.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 531 с.
60. Ковальчук І. В. Економіка підприємств : навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
61. Колесников А. А. Современные подходы и оценка потенциала предприятия в Украине / А. А. Колесников // Економіка : проблеми теорії і практики. – 2004. – Вип. 195. Т. 3. – С. 750 – 755.
62. Коробко В. И. Теория управления: учеб. пособ. для студентов вузов / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, – 2009. – 383 с.
63. Краткий экономический словарь / [под ред. Ю.А. Белика и др.]. – М. : Политиздат, 1987. – 399 с.

64. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
65. Кузьмін О. Дослідження моделі взаємодії керівника з підлеглим: методичні підходи / О. Кузьмін, Н. Мала // Регіональна економіка. – 2005. – №2. – С. 225 – 231.
66. Кузьміна О. Є. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за ред. проф. О. Є. Кузьміна. – Львів: "Львівська політехніка", 1996. – 828 с.
67. Кукіна Н. В. Факторний аналіз економічної ефективності аграрних підприємств Запорізької області / Н. В. Кукіна // Зб. наук. праць. Подільського державного аграрно-технічного університету – 2009. – №17. – С. 220 – 223.
68. Козачінер О. С. Управління організаційною культурою навчального закладу / О. С. Козачінер // Управління школою. – 2006. – № 19 - 21. – С. 17–21.
69. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] : / В. М. Кравченко // сб. науч. ст. ДонНУ. – 2009. – № 9. – С. 59 - 67. – Режим доступу до журн. : www.modeling.at.ua.
70. Лукашевич М. П. Соціологія основи загальної, соціальних та галузевих теорій : підр. / М. П. Лукашевич, М. В. Туленков, Ю. І. Яковенко. – К. : Каравай, 2008. – 544 с.
71. Лучко А. А. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-прикладні аспекти / А. А. Лучко // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2009. – Вип. 250. Т. III. – С. 758 – 763.
72. Лучко А. А. Організаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємств / А. А. Лучко // Науковий вісник НУБіП – К. – 2009. – Вип. 142. Ч. 1. – С. 125 – 128
73. Лучко А. А. Стили керівництва в організаційному розвитку підприємств: матеріали 4 міжнар. наук.-практ. конф. ["Організаційно-економічні проблеми забезпечення продовольчої безпеки в умовах

економічної кризи”], (Кам’янець-Подільський, 15-16 жовт. 2009 р.) / Подільський державний аграрно-технічний університет. – Кам’янець–Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 2009. – С. 247 – 249.

74. Лучко А. А. Управління організаційним розвитком сільсько-господарських підприємств: матеріали V міжнародно науково-практичної конференції [”Наука і інновації - 2009”], (Пшемишль, 7–15 груд. 2009 р.). – Пшемишль : Економічні науки, 2009. – С. 55 – 57.

75. Мазоренка Д. І. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / за редакцією Д. І. Мазоренка, Г. Є. Мазнева. – Харків : ХНТУСГ, 2006. – 725 с.

76. Малый экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна.]. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 1088 с.

77. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

78. Маркс К. Сочинение. Т. 1. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М. : Изд – во Полит. Мет., 1962. – 695 с.

79. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат’єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

80. Маршалл А. Принципы экономической науки / [в 3-х т: пер. с англ. А. Маршалл.]. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 415 с.

81. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

82. Медведев В. П. Теория организации : учеб.-метод. компл. / В. П. Медведев. – М. : Экономист. – 2007. – 231 с.

83. Мескон М. Х. Основы менеджмента / [пер. с англ. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

84. Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №2. – С. 8 – 16.
85. Мильнер Б. З. Теория организации: учеб. – [7-е изд., перераб. и доп.] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М. - 2008. – 864 с.
86. Моисеев М. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / М. К. Моисеев, Ю. П. Анискин. – М. : Внешторгиздат, 1993. – 302 с.
87. Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учеб. пособ. / Е. Б. Моргунов. - М. : ЗАО "Бизнес-школа" "Интел-Синтез", 2001. – 464 с.
88. Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели / В. С. Немчинов. – М. : Наука, 1967. – с.
89. Ожегов С. И. Словарь русского языка / [под. ред. Н. Ю. Шведовой]. – М. : Русский язык, 1985. – 797 с.
90. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. "Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. І. Олексюк. – Київ, 2001. – 20 с.
91. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия: науч. изд. / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. – 220 с.
92. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: науч. изд. / И. П. Отенко.- Харьков: Изд – во ХНЭУ, 2004. – 216 с.
93. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: науч. узд. / Отенко И. П. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
94. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М. : Академический Проект, 2002. – 878 с.
95. Парсонс Т. Система современного общества / [пер. с англ. Т. Парсонс.]. – М. : Аспект Пресс, 1997. – 270 с.

96. Палеха Ю. І. Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-т. фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
97. Пітель Н. Я. Посилення конкурентних позицій АПК України на зовнішньому ринку в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Зб. наук. праць. Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2009. – Вип. 17. Т. III. – С. 146 – 149.
98. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства : підруч. / за ред. С. Ф. Покропивного. – [Вид. 2-е перероб. і допов.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 528 с.
99. Порохина В. Н. Теория организации: учеб. пособ. / В. Н. Порохина, Т. М. Федоренко. – [3-издание., стер.] – М. : КНОРУС, 2007. – 296 с.
100. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посіб. / [О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О.Гуренко, Н. В. Гайдамак.]; за ред. О.Д. Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 197 с.
101. Примак Т. О. Методика оцінювання іміджу підприємства / Т. О. Примак. – К. : Логос, 2003. – 246 с.
102. Приходько В. И. Современная организационная парадигма / В. И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №3. – С.
103. Прокопенко І. Ф. Методика і методологія економічного аналізу : навч. посіб. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін. – К. : Центр учбової л-ри, 2008. – 430 с.
104. Радченко О. Л. Влияние организационной культуры на социальную систему предприятия / О. Л. Радченко // Экономика. – 2008. – №1. – С. 63 – 70.
105. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
106. Растрьгин Л. А. Экстраполяционные методы проектирования и управления / Л. А. Растрьгин, Ю. П. Пономарев. – М. : Машиностроение, 1986. – 120 с.

107. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1998. – № 2. – С. 262 – 271.
108. Родіонов О. Формування репутації виробничих підприємств / О. Родіонов // Економіст. – 2007. - №8. – С. 26 – 27.
109. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : Экономика, 1995. – 249 с.
110. Россоха В. В. Використання виробничого потенціалу в організаційно-правових структурах / В. В. Россоха // Економіка АПК. – 2004. – №8. – С. 25 – 31.
111. Россоха В. В. Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємств АПК / В. В. Россоха // Економіка АПК. – 2004. – №1. – С. 43 – 48.
112. Россоха В. В. Принципи побудови економічної моделі виробничого потенціалу підприємства / В. В. Россоха // Агроінком. – 2004. – №7 – 8. – С. 45 – 49.
113. Руснак П. П. Економіка підприємства / [П. П. Руснак, В. Г. Андрійчук, А. А. Ільєнко та ін.]; за ред. П. П. Руснака. – Біла Церква, 2003. – 256 с.
114. Руда Л. П. Аналіз факторів зростання ефективності сільськогосподарських підприємств Вінницької області в умовах організаційної трансформації / Л. П. Руда // Зб. наук. праць. Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2009. – Вип. 17. Т. III. – С. 265 – 269.
115. Савчук В. К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств / В. К. Савчук. – К. : Урожай, 1980. – 48 с.
116. Салимова Г. Формирование понятия организационной культуры, ориентированной на качество / Г. Салимова, А. Эрастова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №4. – С.98 – 106.

117. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія / Н. М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416 с.
118. Смелзер Н. Социология / [пер. с англ. Н.Смелзер.]. – М. : Феникс, 1994. – 688 с.
119. Смирнов Є. А. Теория организации: учеб. пособ. / Є. А. Смирнов. – М. : ИНФРА–М, 2008. – 248 с.
120. Стігліц Джозеф Глобалізація та її тягар / Стігліц Джозеф. – К. : КМ Академія, 2003. – 252 с.
121. Стоянова В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В. А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3 – 9.
122. Судомир С. М. Розробка стратегії розвитку підприємств та формування потенційних можливостей їх реалізації / С. М.Судомир // Агроінком. –2008. – №3 – 4. – С. 60 – 65.
123. Судомир С. М. Управління формуванням потенціалу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. ”Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / С. М. Судомир. – Київ, 2008. – 22 с.
124. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / [пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.]. – М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
125. Туленков М. В. Теоретико – методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні : монографія / М. В. Туленков. – Каравела, 2010. – 512 с.
126. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в системі соціального управління : монографія / М.В. Туленков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2005. – 222 с.
127. Ущатовський Ю. В. Еволюція теорії цінностей в українській економічній думці від давнини до початку 20 століття: наук. видання / Ю. В.Ущатовський. – Житомир, 2002. – 268 с.

128. Українська Радянська Енциклопедія / [уклад. і гол. ред. М. Бажан]. – К. : Том 2. – 1978. – 542 с.
129. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО Бизнес–школа ”Интел–синтез”, 1998. – 359 с.
130. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : посіб. для самот. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 368 с.
131. Философский энциклопедический словарь / [ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев]. – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
132. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку. Історія і сучасність / А. С. Філіпенко. – К. : Знання, 2007. – 670 с.
133. Філософський енциклопедичний словник / [за ред. В. І. Шинкарука.]. – К. : Абрис, 2002. – 472 с.
134. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн; [пер. с англ. В.Н. Воробьевой.]. – М. : Наука, 1978. – 352 с.
135. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991. – с. 454.
136. Франчук В. И. Основы современной теории организации / В. И. Франчук. – М. : Институт орган. систем, 1995. – с. 77.
137. Фредерік Бастіа Экономические гармонии / Ф. Бастіа. – М. : ООО ”Издательство Экомо”, 2007. – 1196 с.
138. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб : Питер, 2001. – 236 с.
139. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства : монографія / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – Черкаси : ЧДТУ, 2005. – 323 с.
140. Хохлов Е. М. Приоритетные идеи в области управления / Е. М. Хохлов, Н. А. Бурьгин. – Киев: ОНПИ ”ЛИРА”– НМЦА, 1993. – 96 с.
141. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // Економіст. – 2008. – №9. – С.62 – 65.

142. Черкасова В. Реализация стратегии в условиях неопределенности / В. Черкасова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - №1. – С. 75 – 82.
143. Чернега В. В. Конкурентостійкість підприємства та механізми її забезпечення / В. В. Чернега. – К. : ІПК ДСЗУ, 2008. – 235 с.
144. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / В. В. Чернега. – К., 2006. – 20 с.
145. Чернега В. В. Теоретичні та практичні аспекти визначення підприємницького потенціалу / В. В. Чернега, М. М. Мартиненко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2005. – С. 15 – 19.
146. Чернега В. В. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства / В. В. Чернега, М. М. Мартиненко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2001. – № 3. – С. 101 – 103.
147. Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Д. К. Шевченко. – Владивосток: Изд. Дальневосточного университета, 1984. – 156 с.
148. Шершнева З. Е. Сутність стратегічного управління. Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту / З. Е. Шершнева. – К. : Техніка, 1996. – 92 с.
149. Шершнева З. Е. Антикризове управління підприємством: навч. – метод. посіб. / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.
150. Шершнева З. Е. Стратегічне управління / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
151. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален. – М. : ИНФРА, 1996. – 512 с.

152. Шрайэг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайэг // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 93 – 98.
153. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2005. – 431 с.
154. Шелобаев С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе : учеб. пособ. для вузов / С. И. Шелобаев. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 367 с.
155. Шилова В. І. Прийняття управлінських рішень: принципи й етапи формування / В. І. Шилова // Економіка та держава. – 2009. – №4. – С. 80 – 82.
156. Шимко П. Д. Оптимальное управление экономическими системами: учеб. пособ. / П. Д. Шимко. – СПб. : Издательский дом "Бизнес–пресса", 2004. – 240 с.
157. Шкардун В. Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 15 – 18.
158. Шкільов О. В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах / О. В. Шкільов. – К. : Урожай, 1997. – 336 с.
159. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36 – 42.
160. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктур) / [пер. с англ. Й. Шумпетер.]. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
161. Burng T., Stalker D. The Management of innovation. London, 1961.
162. Davenport T. M. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
163. Gabler Wirtschafts-Lexikon. Taschenbuch-Kassette mit 6Bd. – Wiesbaden: Gabler. – Bd 5. – 1988. – S.1778 – 1794.

164. Goleman D., "Leadership Geys Results" Harvard Business Review, March – April 2000, pp. 78–90.
165. Granstrand J. The Economics and Management of Intellectual Property. Towards Intellectual Capitalism. Aldershot: Edward Elgar, 1998. – 280 c.
166. Greiner L. E. Evolution and Revolution organization grow // Harvard Business Review, July – August, 1979.
167. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. – Berlin; New York: de Gruyter. – Bd. 1. – 278s.; Bd 2. – 346s.
168. Innovation and Commercialization of Emerging Technologies. U.S. Office of Technology Assessment, Washington, 1996. – 96 p.
169. Koch Richard. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less. 320 p. Nicholas Brealey Publishing, 1998. ISBN: 1-85788-168-0.
170. Koch Richard. 80-20 Principle. 288 p. Doubleday, 1999. ISBN: 0385491743.
171. Martin L.M. and Midgley C. Transforming school Cultures. – West view press. A Division of Harper Collins Publishers, 1996. – 252 p.
172. Pareto. V. Trattato di sociologia generale. Mil., 1964. V.I—2.
173. Pareto. V. Compendio di sociologia generale. Torino. 1978.
174. Pareto. V. Manuale di economia politica, 1906.
175. Shein E. H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco : Jossey – Bass, 1985.
176. Skone Tony. Management accounts. How to use them to control your business. 179 p. Gower. 1995. ISBN: 0-566-07483-4.
177. Weissman A. Management-Strategien: fünf Faktoren für den Erfolg. – Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. – 1992. – 236s.
178. Wilson I. Holton Keating Barry. Business forecasting. The McGraw – Hill Companies, Inc., 1994. – 476 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Типи реакції підприємницьких структур та їх ознаки (доповненнями авторів Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О.) [28, с. 190-192]

Критерії оцінки	Приростний	Конкурентний	Інноваційний	Підприємницький	Стратегічного спрямування
1	2	3	4	5	6
Цільова спрямованість	Забезпечення сталості розвитку	Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом формування конкурентних переваг	Забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах інноваційних моделей розвитку	Забезпечення розвитку підприємства шляхом динамічного реагування на зміни у зовнішньому середовищі	Забезпечення ефективного функціонування підприємства з орієнтацією на стратегічну сталість розвитку
Спосіб розвитку	Екстенсивно-розвиваючий	Інтенсивно-змінюючий	Інтенсивно-спрямований передбачений	Активно – змінюючий за напрямками і параметрами дій залежно від змін у зовнішньому середовищі та обраній стратегії розвитку	Екстенсивно – інтенсивний залежно від стадій та життєвих циклів розвитку, обраних стратегій
Реакція підприємств	Пасивна	Активна	Активна	Активна	Активна
Швидкість змін	Не швидка зміна конкурентних переваг	Швидка зміна конкурентних переваг	Помірно передбачена зміна конкурентних переваг	Швидка зміна конкурентних переваг	Стратегічно – спрямована зміна конкурентних переваг
Методи визначення розвитку	Екстраполяція, лінійне програмування, інші методи в умовах визначеності	Система методів умов невизначеності та ризику	Система методів в умовах визначеності і часткового ризику	Система методів умов ризику	Система методів умовно – розрахункової визначеності та стратегічної передбаченості і ризику

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
Головна ціль підприємства	Одержання прибутку	Максимізація виграшу в доходах від конкурентних переваг	Забезпечення інноваційного розвитку підприємстві стабільність в конкурентних перевагах	Максимізація прибутку	Забезпечення виживання в перспективі
Вимоги до формування потенціалу	Орієнтація на стабільно динамічну збалансованість потенціалу з цілями і задачами	Орієнтація на часткову стабільність техніко-технологічного, біологічного потенціалу і організаційно-маркетингового	Орієнтація на якісно-кількісні і структурні зміни в потенціалі підприємства залежно від порядків інновацій	Орієнтація на формування довгострокових можливостей з чітко сформованою системою тактичних дій	Орієнтація на формування потенціалу адекватного стратегіям розвитку підприємства
Поведінка в конкурентному середовищі	Орієнтація на цінову конкуренцію	Використання агресивних стратегій в системі просування товару	Орієнтація на використання стратегій: розширення географічних сегментів ринку, зміни асортиментної структури, виробництво нових товарів	Орієнтація на використання стратегій: маркетингового спрямування, формування постійно змінюючих конкурентних переваг	Орієнтація на використання стратегій: стратегічних конкурентних переваг, розвитку організації та менеджменту з упрежувально – адаптивними діями
Цільова спрямованість системи управління потенціалом	Формування потенціалу адекватного екстенсивному приростному розвитку підприємства	Відслідковування змін у зовнішньому конкурентному середовищі на основі моніторингової діагностики та проведення оперативної реструктуризації потенціалу підприємства	Систематично – послідовне проведення адаптивних змін в параметрах та структурі потенціалу підприємства на принципах упрежувальної дії згідно інноваційної моделі	Відслідкування результативності сформованих можливостей та механізмів їх використання для одержання інформації та прийняття корегуючих рішень	Орієнтація на розвиток стратегій управління потенціалом, що забезпечить синергетичний ефект елементів системи

План основних заходів зміцнення потенціалу підприємства як об'єктів управління [28, с.190-192]

Основні заходи	Групи господарств за рівнем економічного розвитку		
	Низький рівень	Середній рівень	Достатній рівень
1	2	3	4
I. <u>Внутрішньо-системні</u> реструктуризаційного характеру	Подальша реструктуризація шляхом укрупнення підприємств	Подальша реструктуризація шляхом проведення організаційних змін (зміни організаційних форм господарювання)	Подальша реструктуризація шляхом розвитку – інтеграційних процесів
вибір типу поведінки організацій та типу реакції	Використання механізмів приростного типу поведінки та приростного типу реакції підприємств	Використання механізмів підприємницького типу поведінки та підприємницького типу реакції господарюючих структур	Використання механізмів інноваційного конкурентного типу поведінки та типу реакції підприємств
вибір структур управління	Штабна багатогалузева структура управління	Цехова структура управління	Адаптивно – розвиваюча структура управління з елементами програмно – цільової та маркетингово-логістичної
кадровий потенціал	Зміцнення підприємств спеціалістами та створення спеціалізованих служб	Спрямування зусиль на формування управлінської команди	Створення служб інноваційно – маркетингового спрямування
технічний потенціал	Система машин згідно ощадливих технологій забезпечення врожайності на рівні беззбиткового виробництва	Система машин згідно технологій забезпечення врожайності сільськогосподарських культур вище рівня точки беззбитковості	Система прогресивних машин інтенсивних технологій забезпечення максимальної потужності
технологічний потенціал	Ощадливі технології та адекватні їм системи машин, зорієнтованих на мінімізацію витрат	Система технологій і технічних засобів, спрямованих на забезпечення врожайності середнього рівня	Система інтенсивних технологій та прогресивних машин, спрямованих на максимальне використання потенційних можливостей сорту

Продовження додатку А

1	2	3	4
біологічний потенціал	Розвиток тваринництва	Раціональне поєднання галузей рослинництва і тваринництва	Доведення поголів'я тварин до оптимальних розмірів
стратегія розвитку	Стратегії: виживання, оптимізації витрат, агресивності, різноманітності та удосконалення виробництва, вибіркового скорочення	Стратегії: удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, максимізації поточного прибутку, диверсифікації, збалансованого розвитку рослинництва і тваринництва	Стратегій: якості товару, розширення географічних сегментів ринку, інтенсивного зростання, цінових уступок, конкуренції та диверсифікації
Внутрішньо – системні механізми реакції стратегій	Впровадження механізмів внутрішньо – господарського розвитку	Розвиток внутрішньогосподарських економічних відносин	Механізми: розвиваючого механізму; забезпечення іміджу фірми; контролінгової діяльності; внутрішньогосподарського економічного механізму в контексті розвитку саморегулюючих функцій

Додаток Б

**Типи організацій за виділеними критеріальними оцінками
(побудовано на основі позиції Гудзинського О.Д. [27, с. 10-12 та
матеріали його лекцій] з нашими доповненнями)**

Класифікаційна оцінка	Типи організацій
1	2
1. Залежно від рівня закритості	Відкриті, закриті.
2. Залежно від стилів керівництва	З авторитарним стилем керівництва, з демократичним стилем керівництва, з ліберальним стилем керівництва.
3. Залежно від форм власності	Державні, колективні, приватні.
4. Залежно від рівня розвитку інтеграційних процесів	З вертикальною інтеграцією, з горизонтальною інтеграцією.
5. Залежно від долі капіталу	З іноземним капіталом, з вітчизняним капіталом.
6. Залежно від терміну функціонування	З довгостроковим часовим лагом функціонування, з короткостроковим періодом функціонування.
7. Залежно від рівня інноваційної активності	Реактивні, слабо активні, помірно активні, сильно активні.
8. Організації за типами структур управління	Організації: з штабною структурою управління, з цеховою структурою управління, з програмно-цільовою структурою управління.
9. Організації за рівнем розвитку і повноти виробничо-управлінських функцій	З розвитком: маркетингу, логістики, контролінгу, і звуженими названими функціями управління.
10. За класифікацією Г.Мінцберга	Підприємницька, машинна, професійна, інноваційна, місіонерська.
11. За класифікацією Лайкера	Класична, "системи-4".
12. Згідно теорії Гласієра	Виконавча, представницька, апеляційна, законодавча.

Примітка: Особливості: організаційної взаємодії, організаційної поведінки, організаційної культури представлені в параграфах 1.2, 1.3, 3.1.

Додаток В

**Групи цінностей за класифікаційною ознакою Должанського І.З.
та Загорного Т.О. [36, с. 92-93]**

Класифікаційна ознака	Основні складові груп цінностей
Система цінностей для реалізації конкурентних переваг	Біологічна, соціальна, виробнича, технічна.
Види цінностей	Матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні, культурні, духовні, природно-кліматичні, політичні.
Зміст цінностей	Якісні, вартісні, поведінкові, синергічні.
Джерела надходження цінностей	Об'єктивні та суб'єктивні.
Спосіб існування цінностей	Реальні, віртуальні.
Сутність цінностей	Базисні і другорядні.
Прояв цінностей	Стратегічні й тактичні.
Прояв цінностей за формою	Індивідуально-особисті, оригінально-системні, інноваційні.
Прояв цінностей за змістом	Поза системою, внутрішньосистемні.
Прояв цінностей за стабільністю	Стійкі, нестійкі.

Додаток Д 1

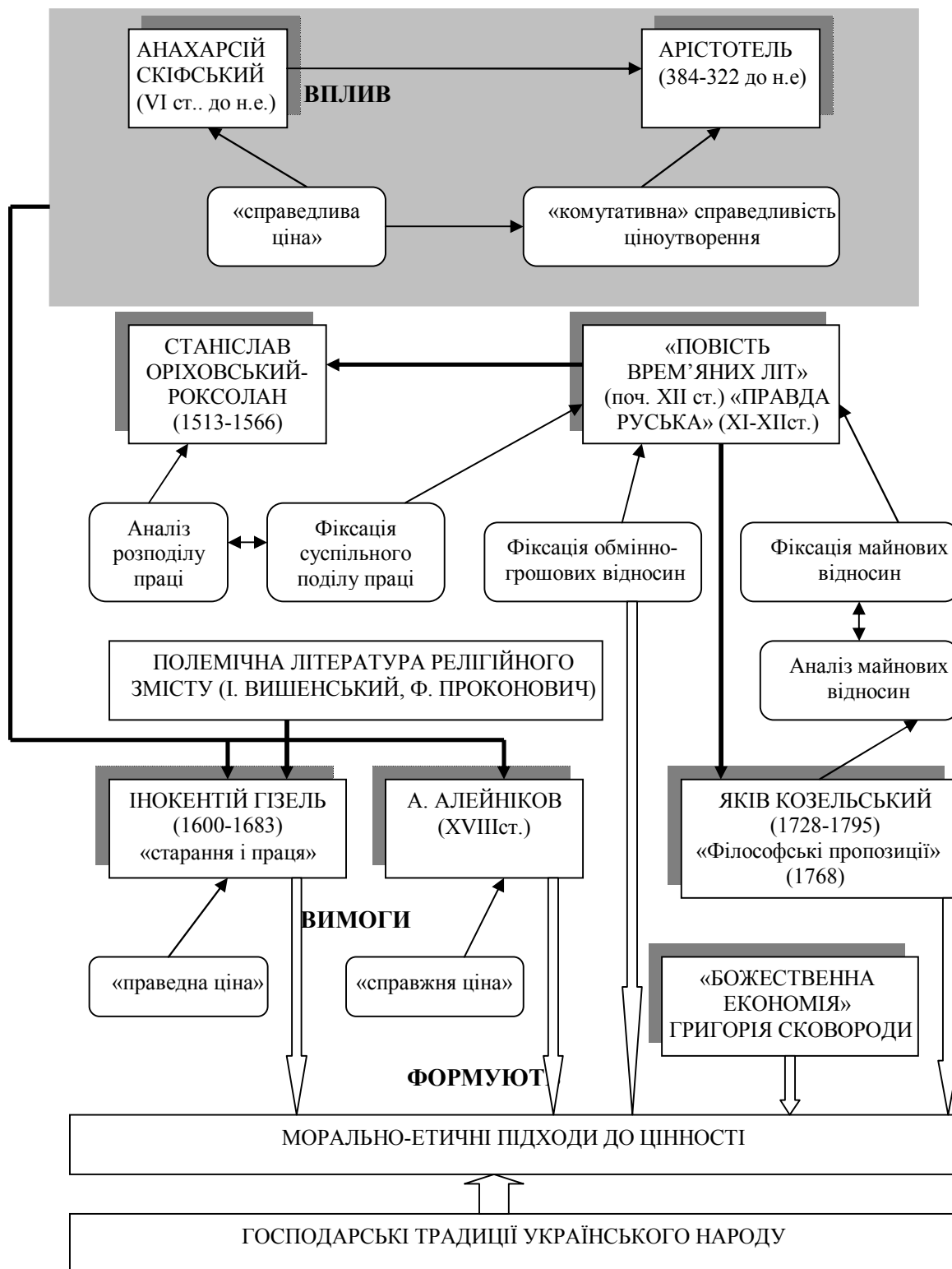


Рис. Формування підходів до цінності в українській економічній думці докласичного періоду [127, с. 23]

Додаток Д 2

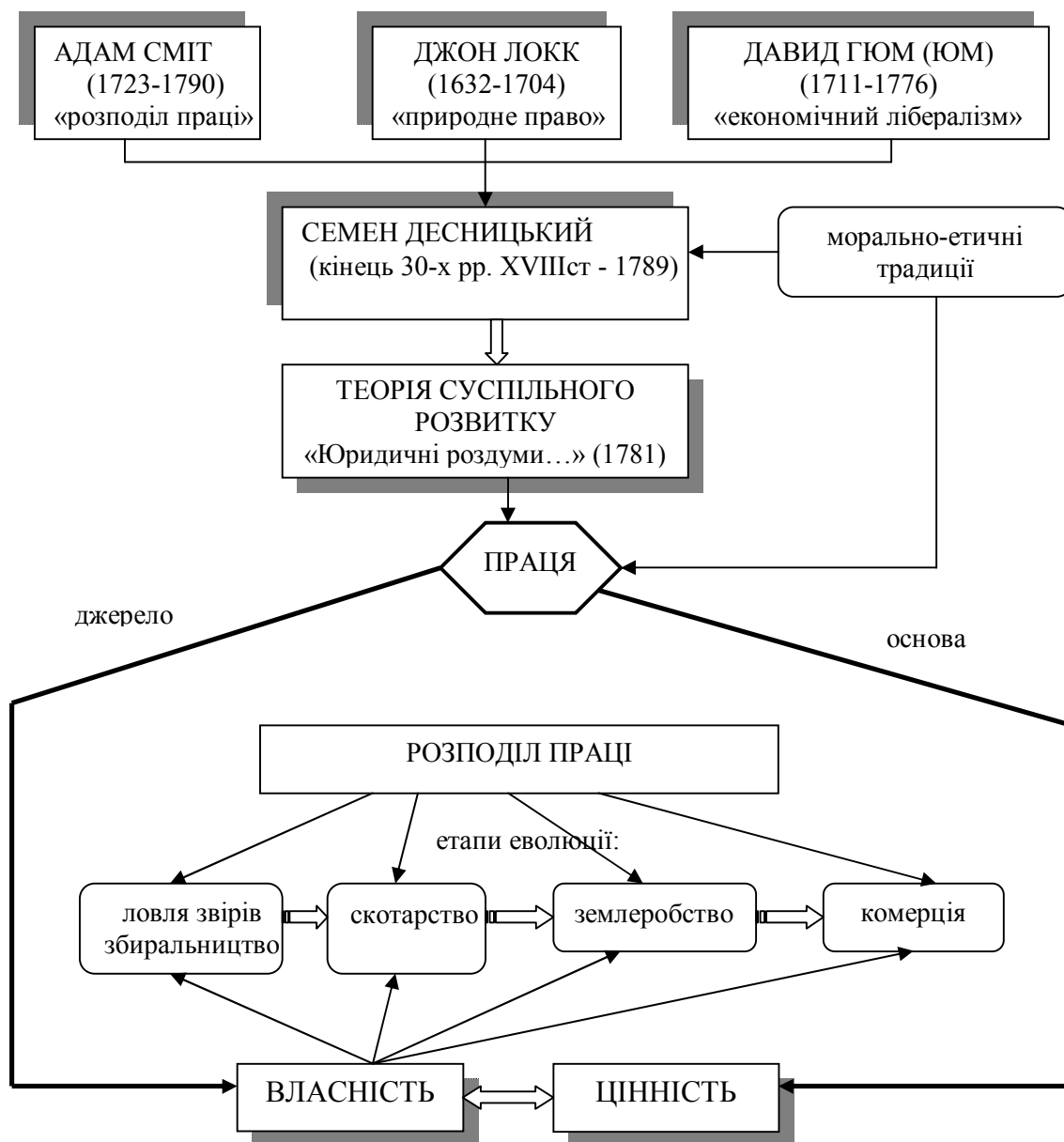


Рис. Семен Десницький: цінність в інституційному контексті [127, с. 44]

Додаток Д 3

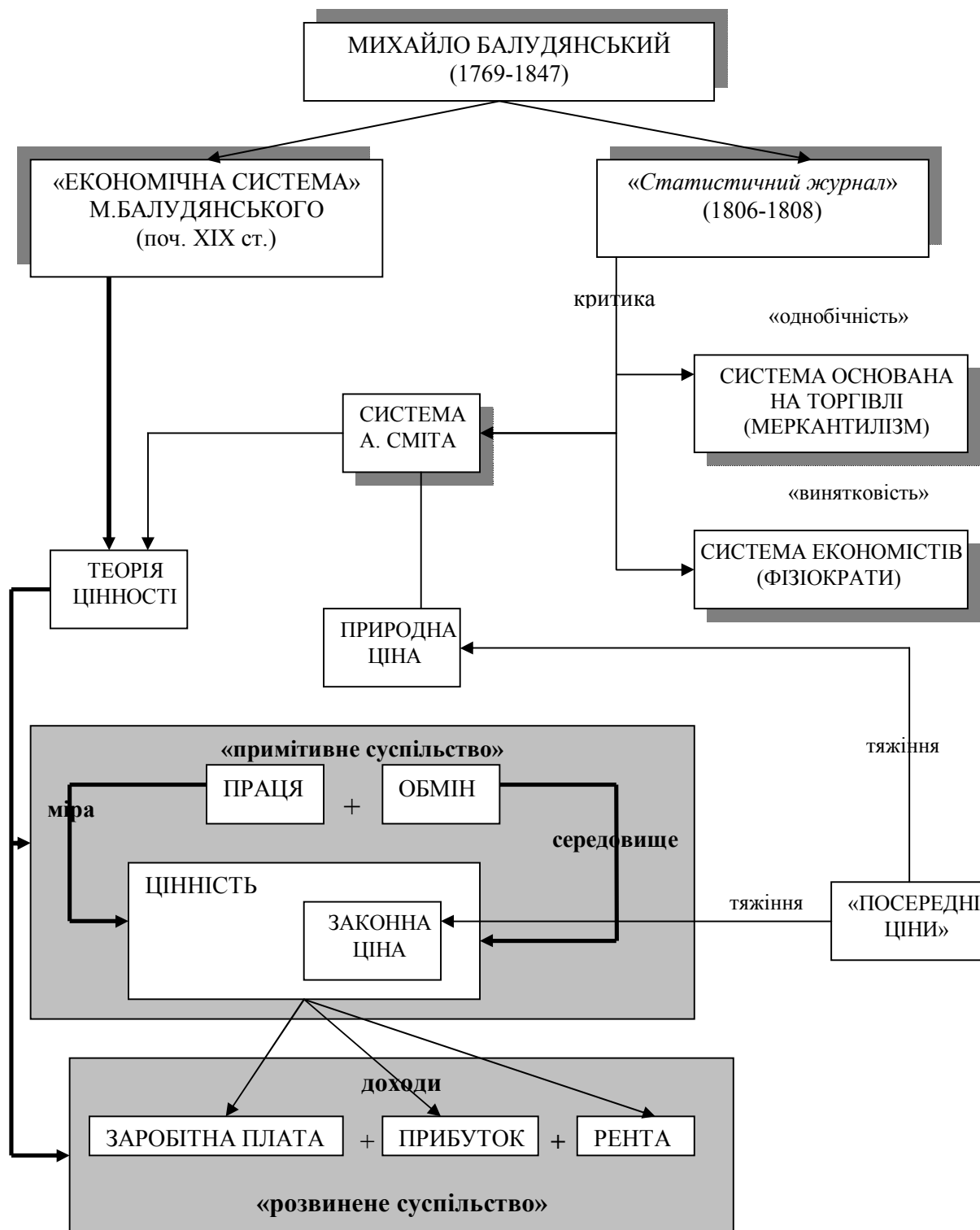


Рис. Теорія цінності Михайла Балудянського [127, с. 50]

Додаток Д 4

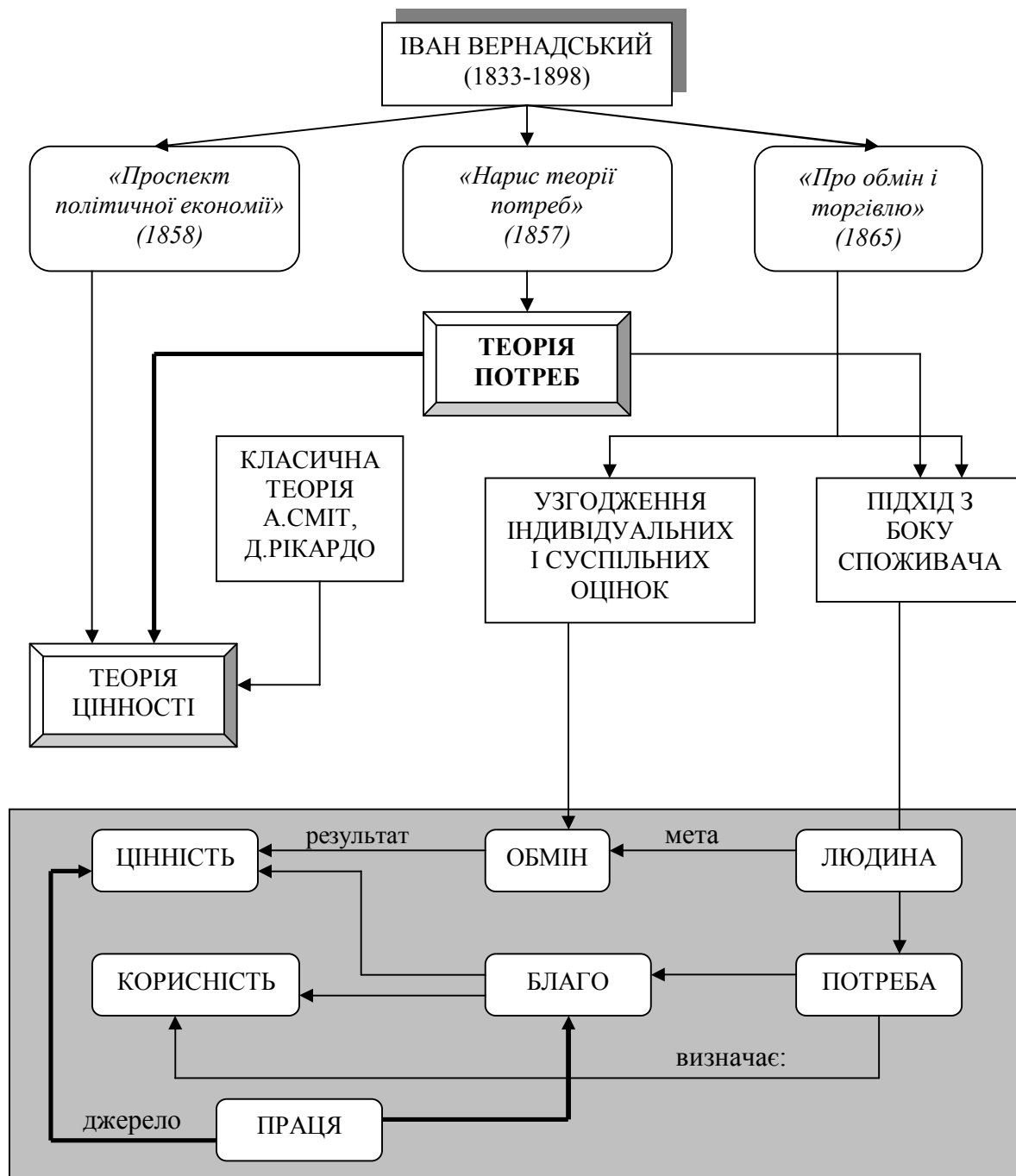


Рис. Теорія цінності Івана Вернадського [127, с. 62]

Додаток Д 5

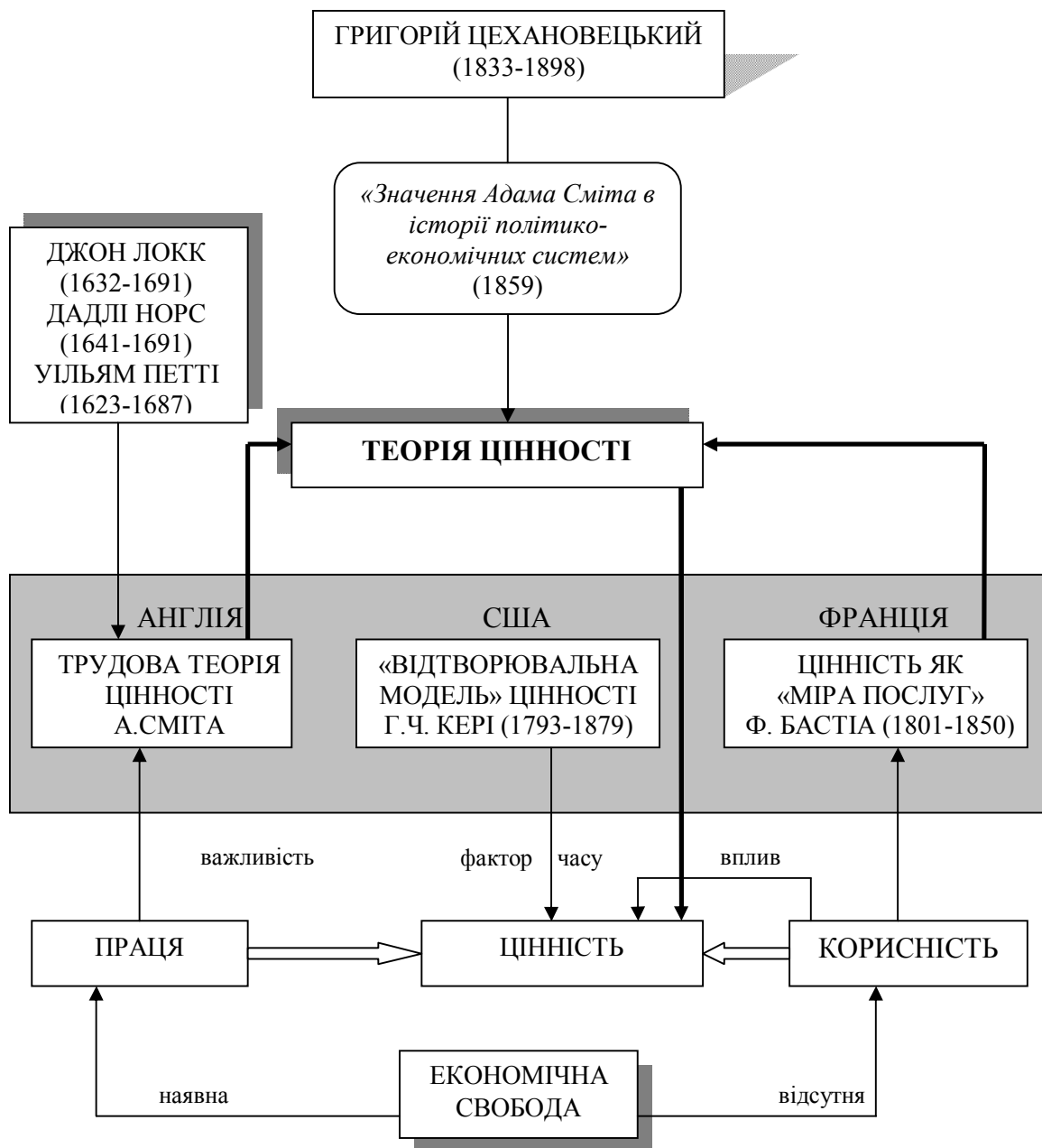


Рис. Теорія цінності Григорія Цехановецького [127, с. 69]

Додаток Д 6

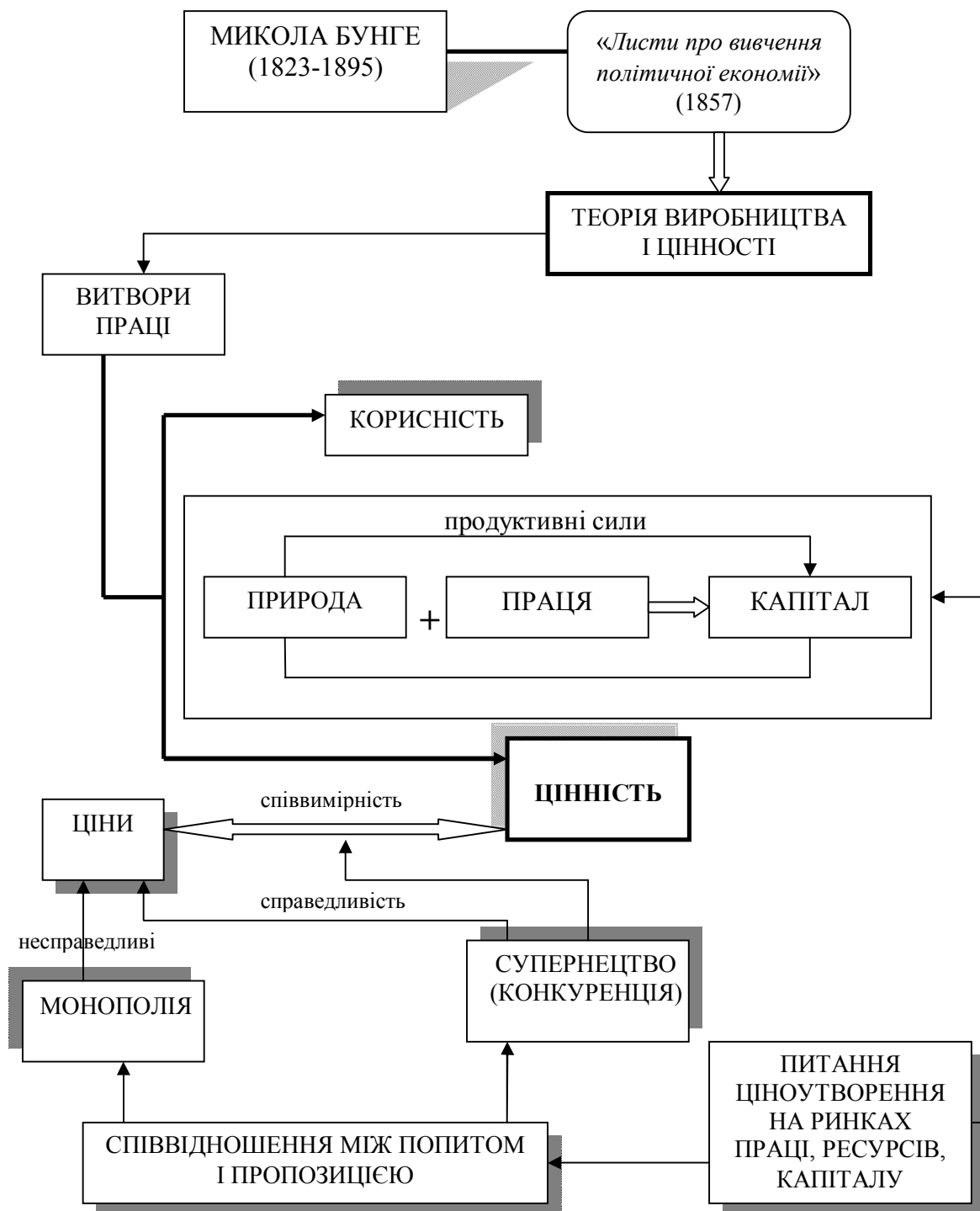


Рис. Теорія виробництва і цінності М.Бунге в "Листах про вивчення політичної економії" (1857) [127, с. 74]

Додаток Д 7

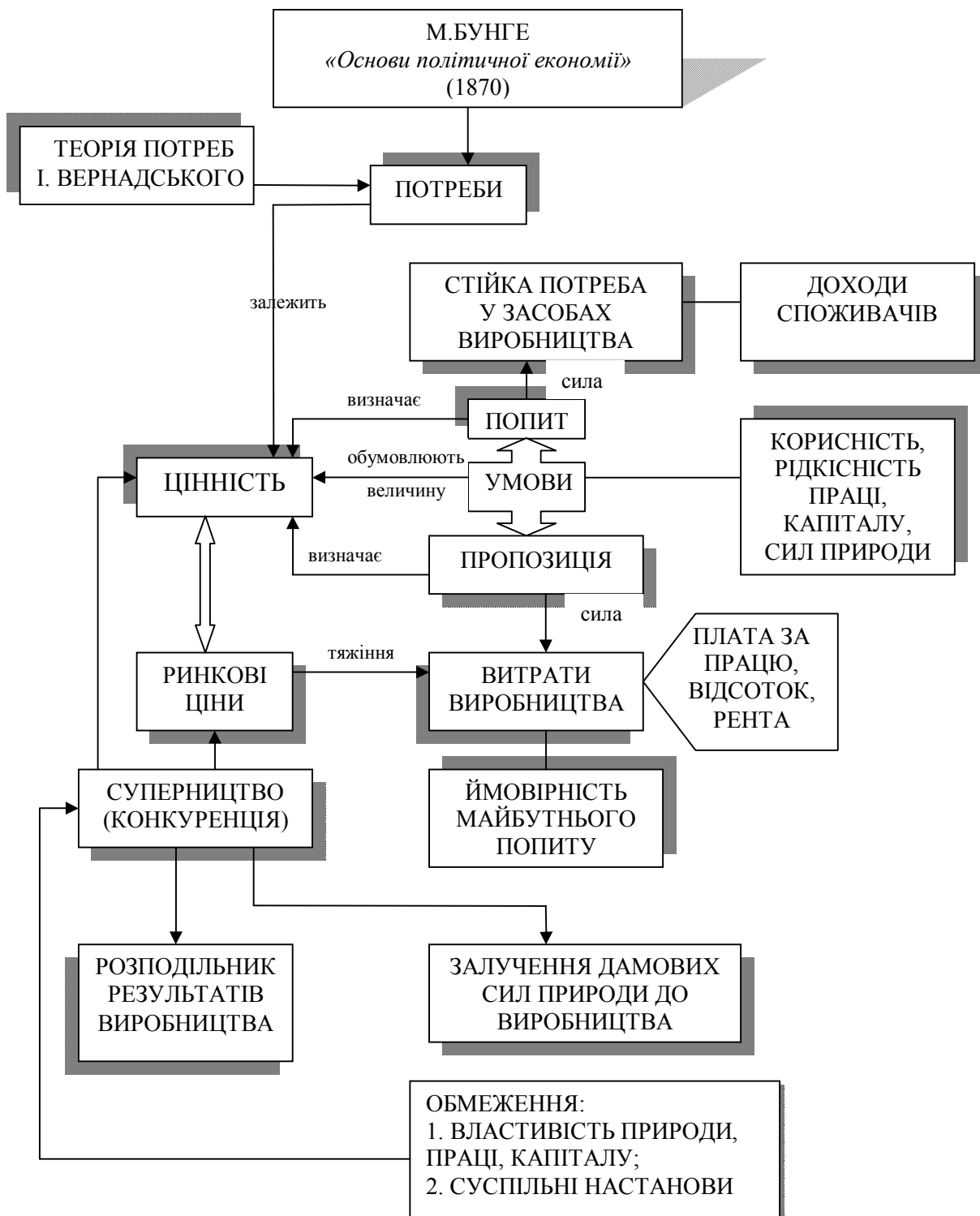


Рис. Теорія цінностей М.Бунге в "Основах політичної економії" (1870) [127, с. 78]

Додаток Д 8

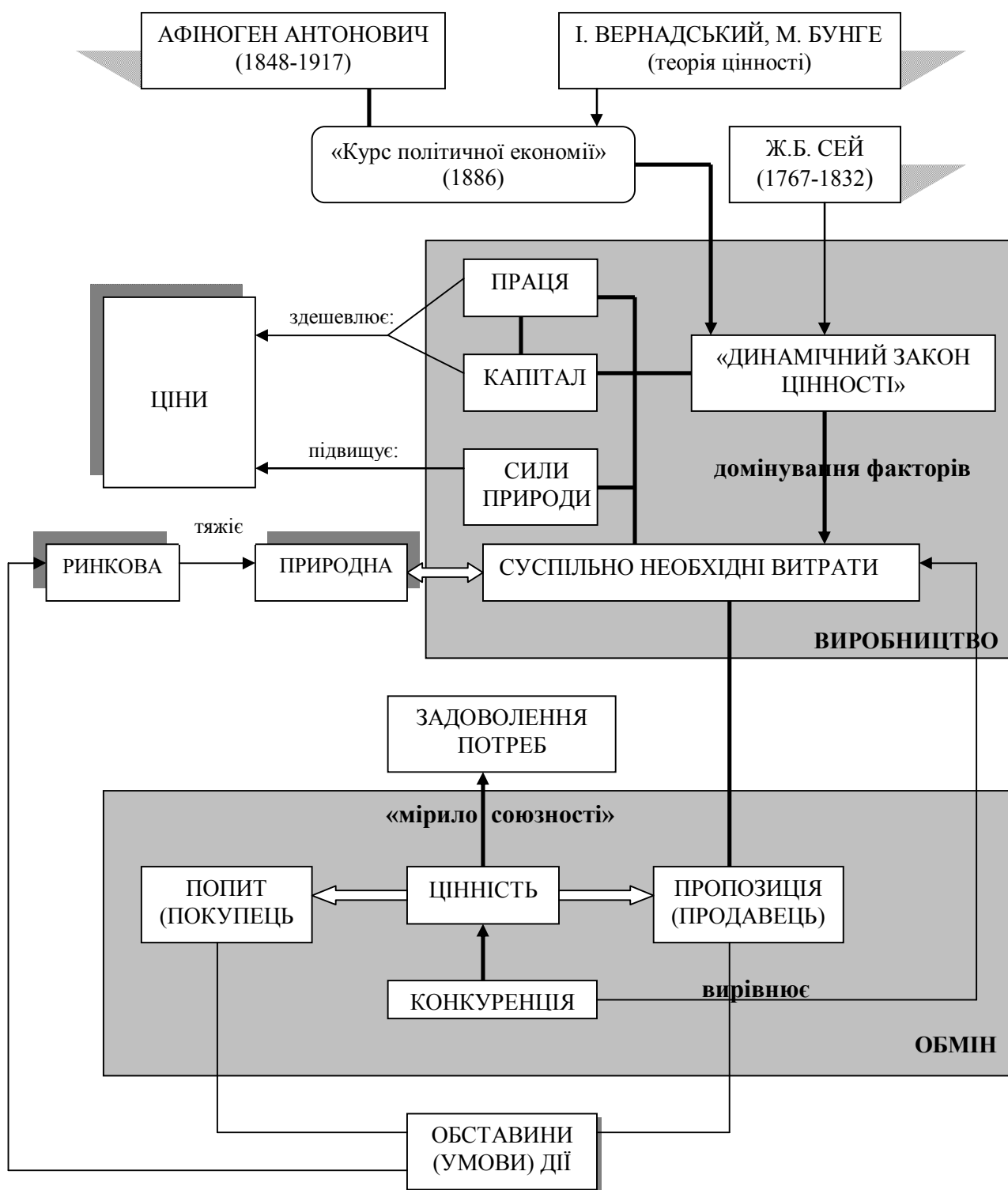


Рис. Суспільно-господарська цінність А.Антоновича [127, с. 89]

Додаток Д 9

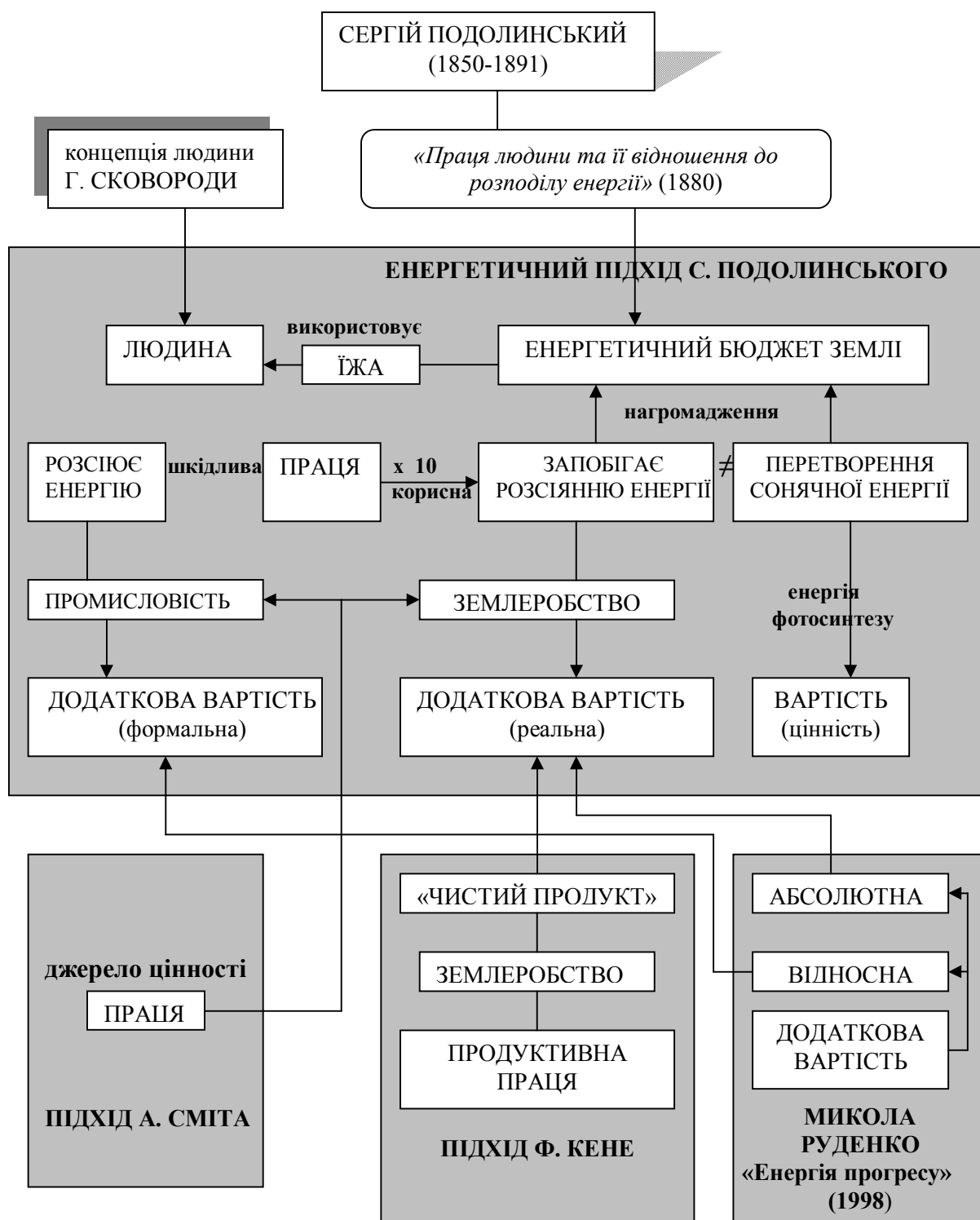


Рис. Вартість (цінність) в космогенній теорії Сергія Подолінського [127, с. 137]

Додаток Д 10

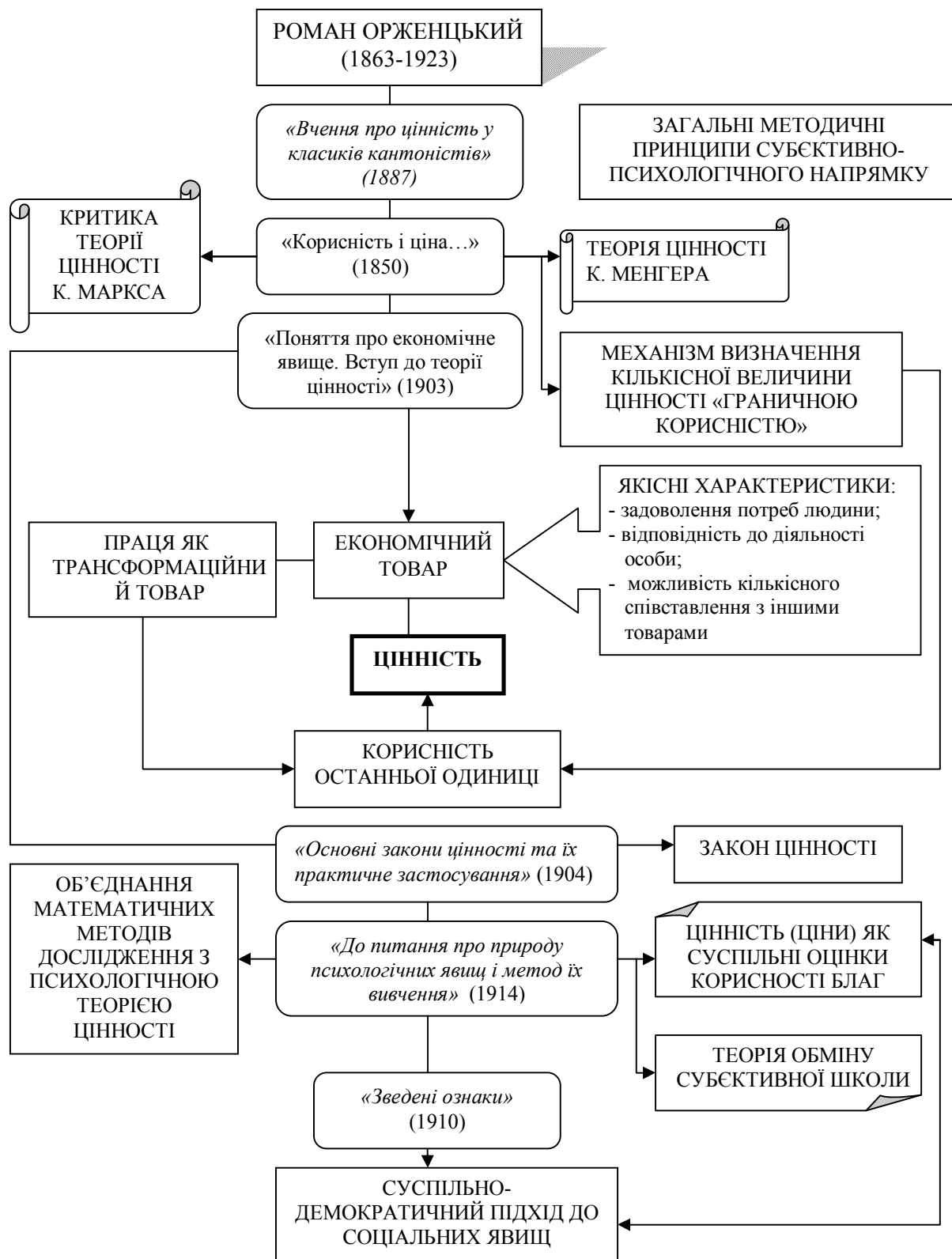


Рис. Еволюція поглядів на цінність Романа Орженцького [127, с. 141]

Додаток Д 11

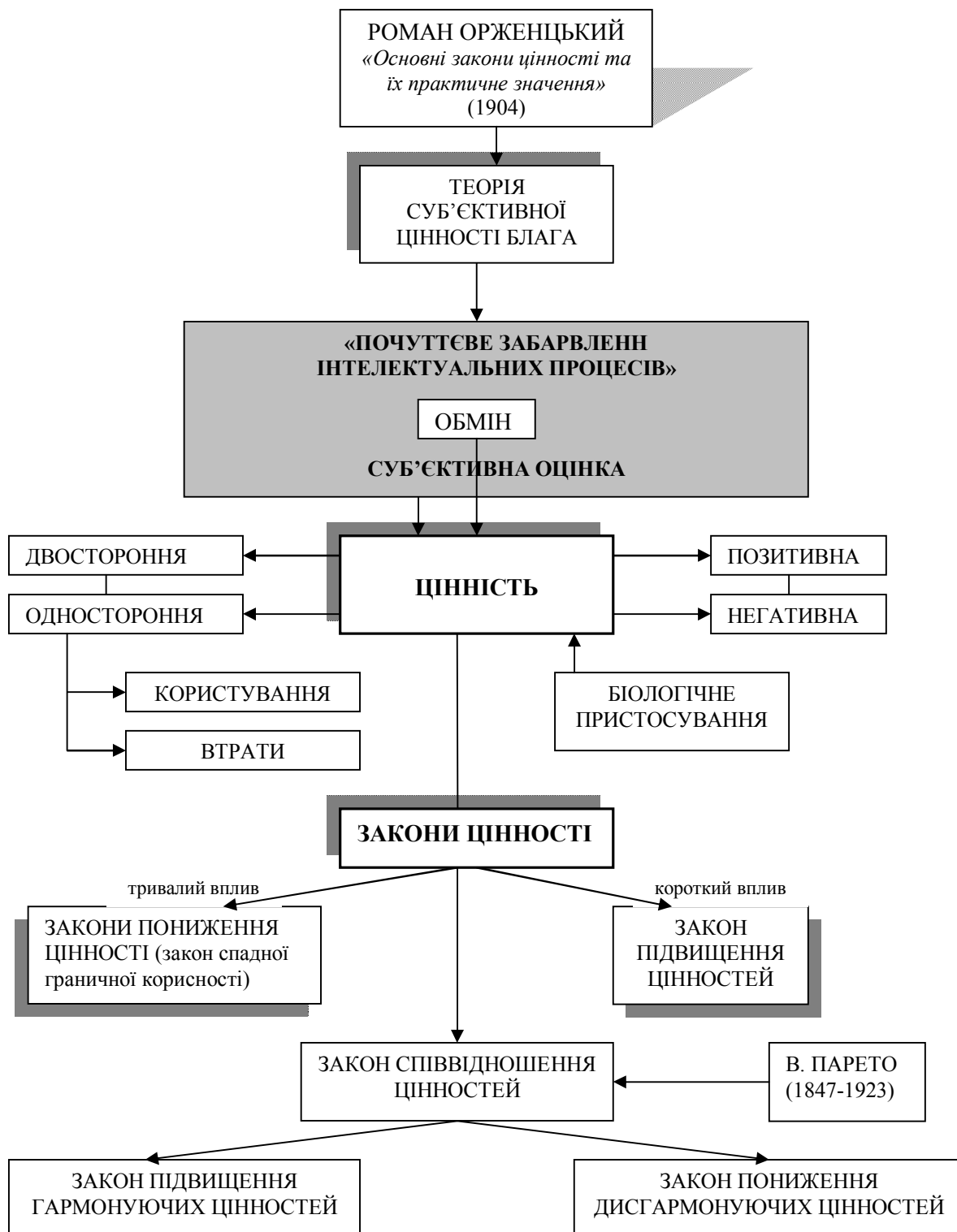


Рис. Закони суб'єктивної цінності Романа Орженцького [127, с. 146]

Додаток Д 12

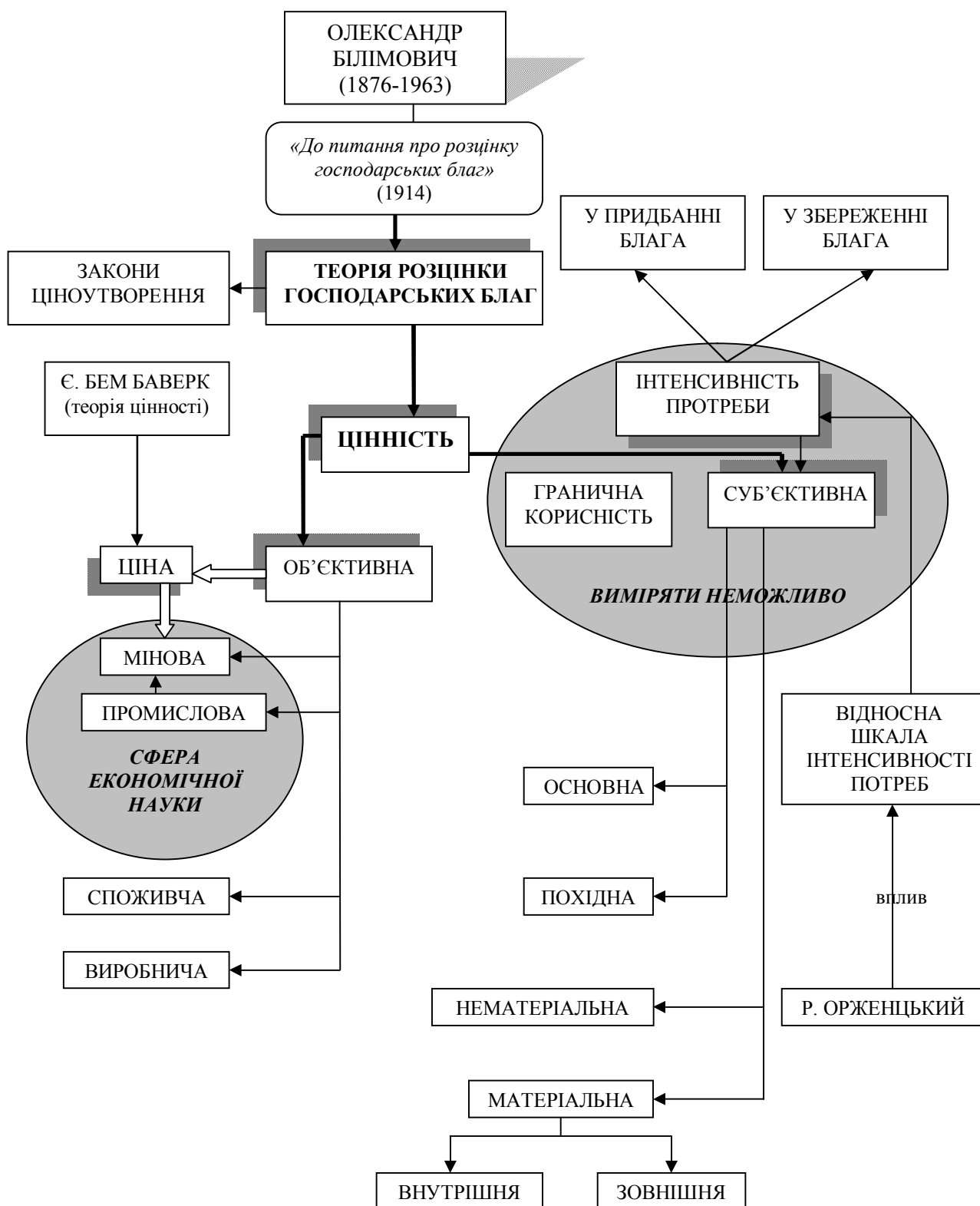


Рис. Теорія розцінки господарських благ Олександра Білімовича [127, с. 153]

Додаток Д 13

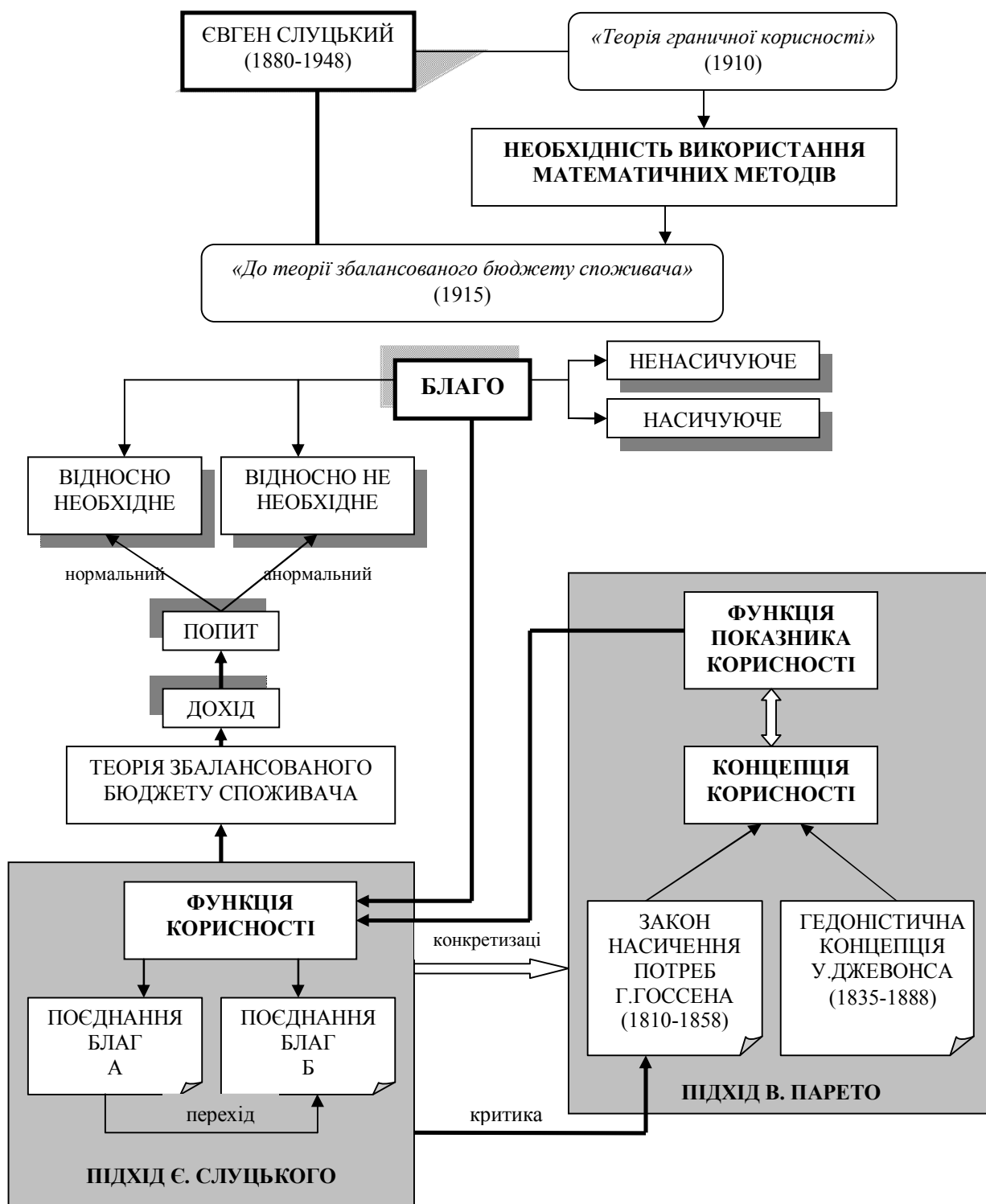


Рис. Економіко-математичне обґрунтування теорії граничної корисності в концепції Є.Слущкого [127, с. 163]

Додаток Д 14

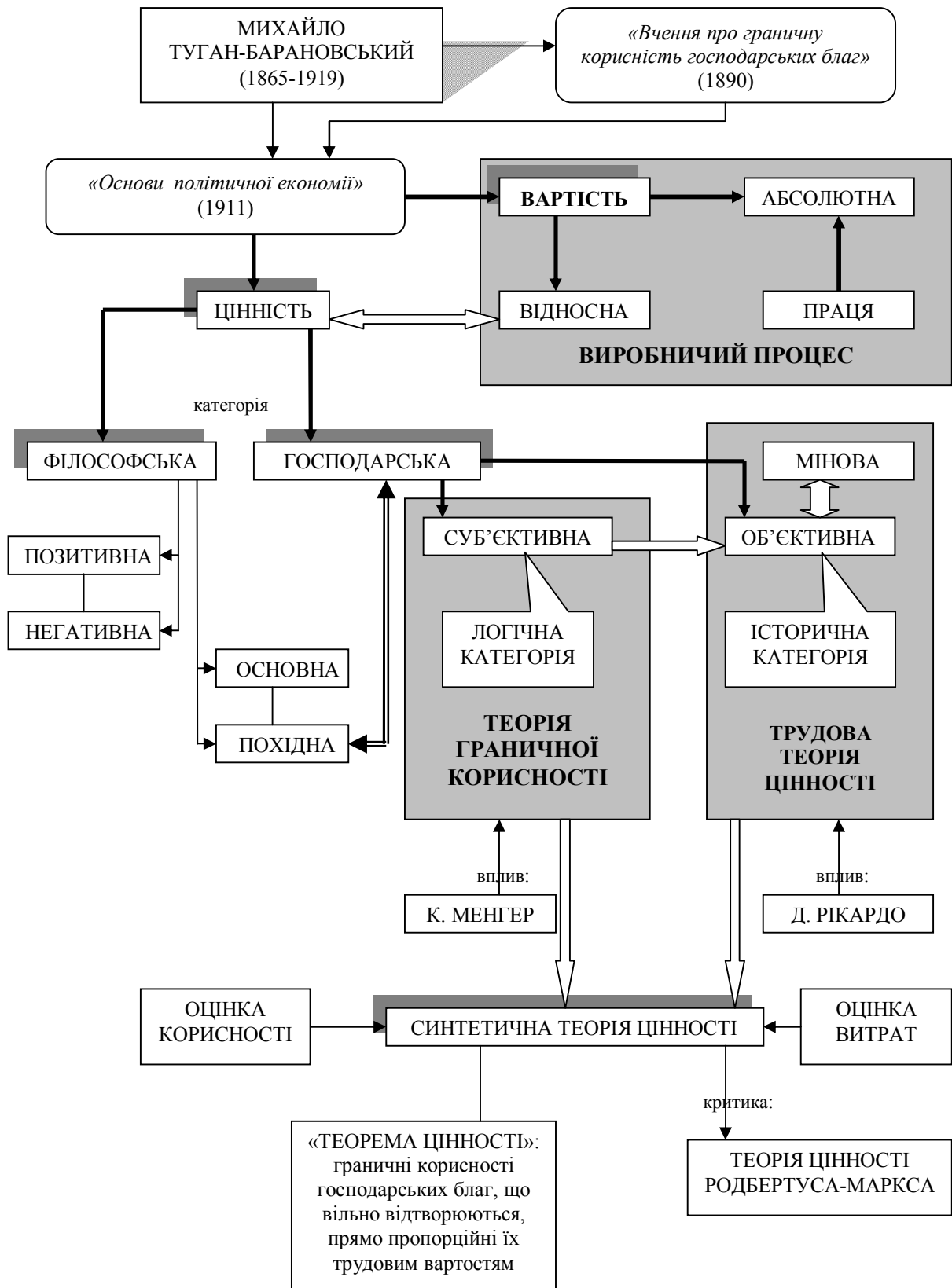


Рис. Синтетична теорія цінності Михайла Туган-Барановського[127, с. 169]

Додаток Д 15

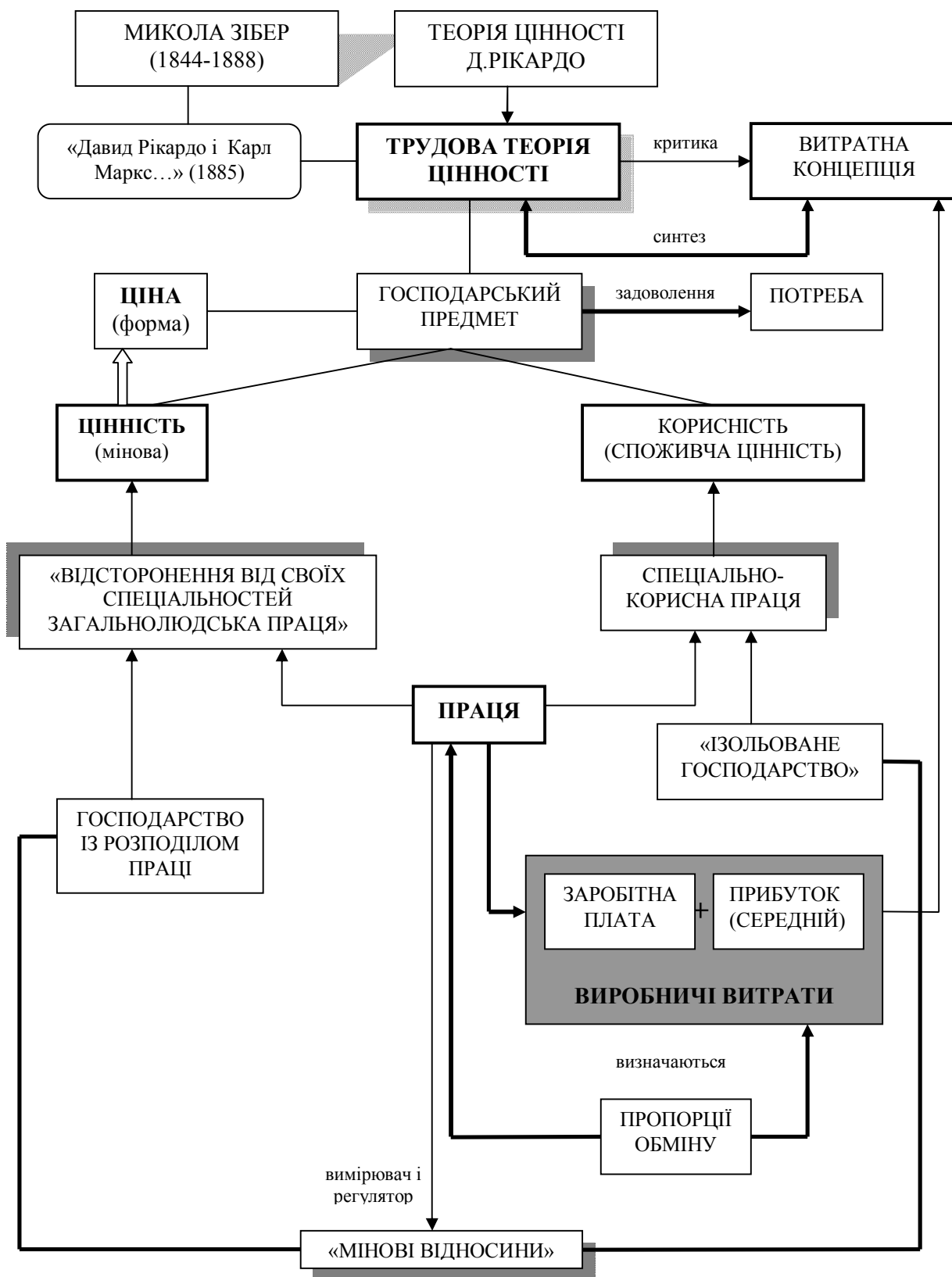


Рис. Трудова теорія цінності Миколи Зібера[127, с. 121]

Додаток Д 16

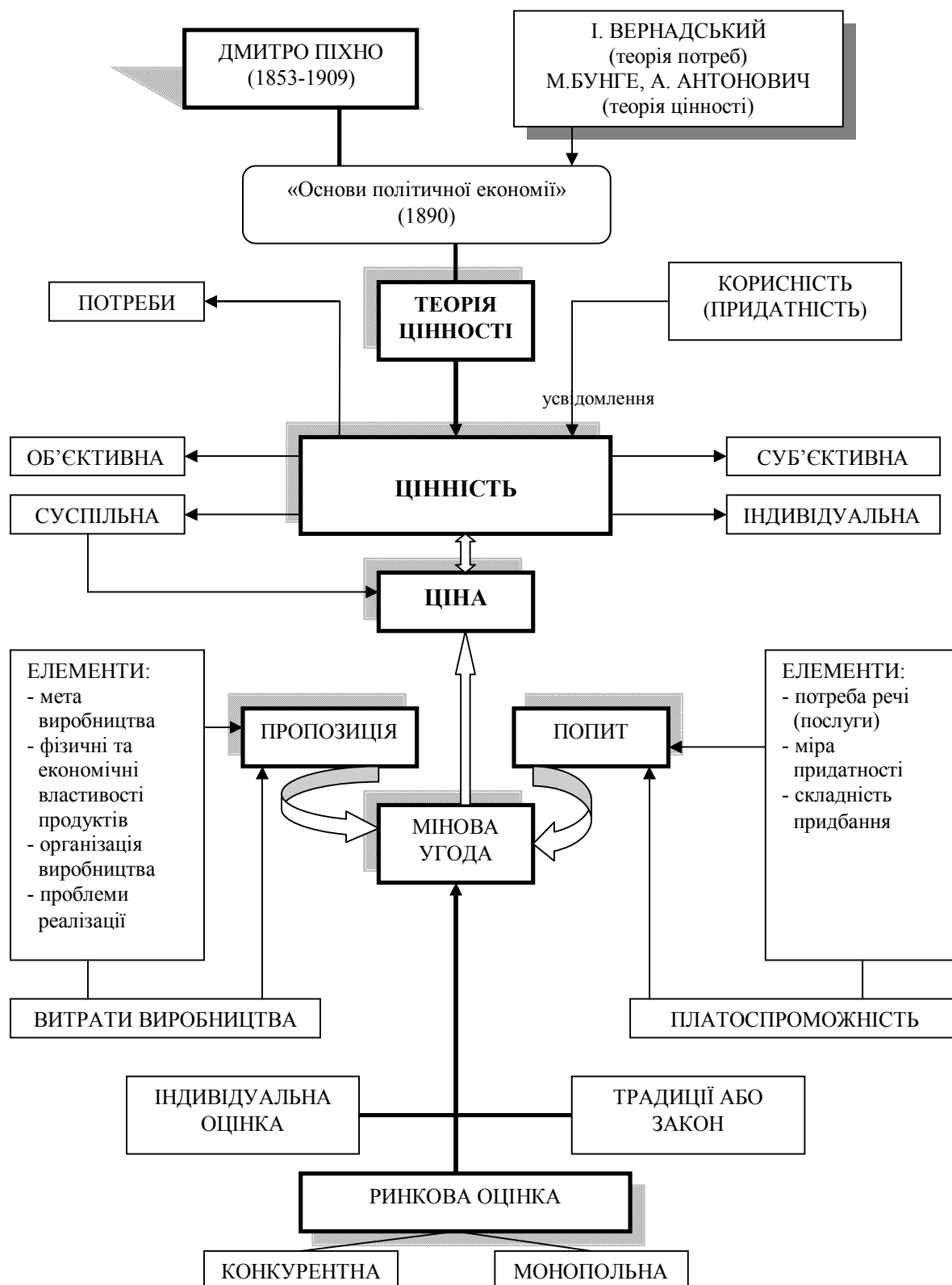


Рис. Теорія цінності Дмитра Піхна[127, с. 108]

Додаток Д 17

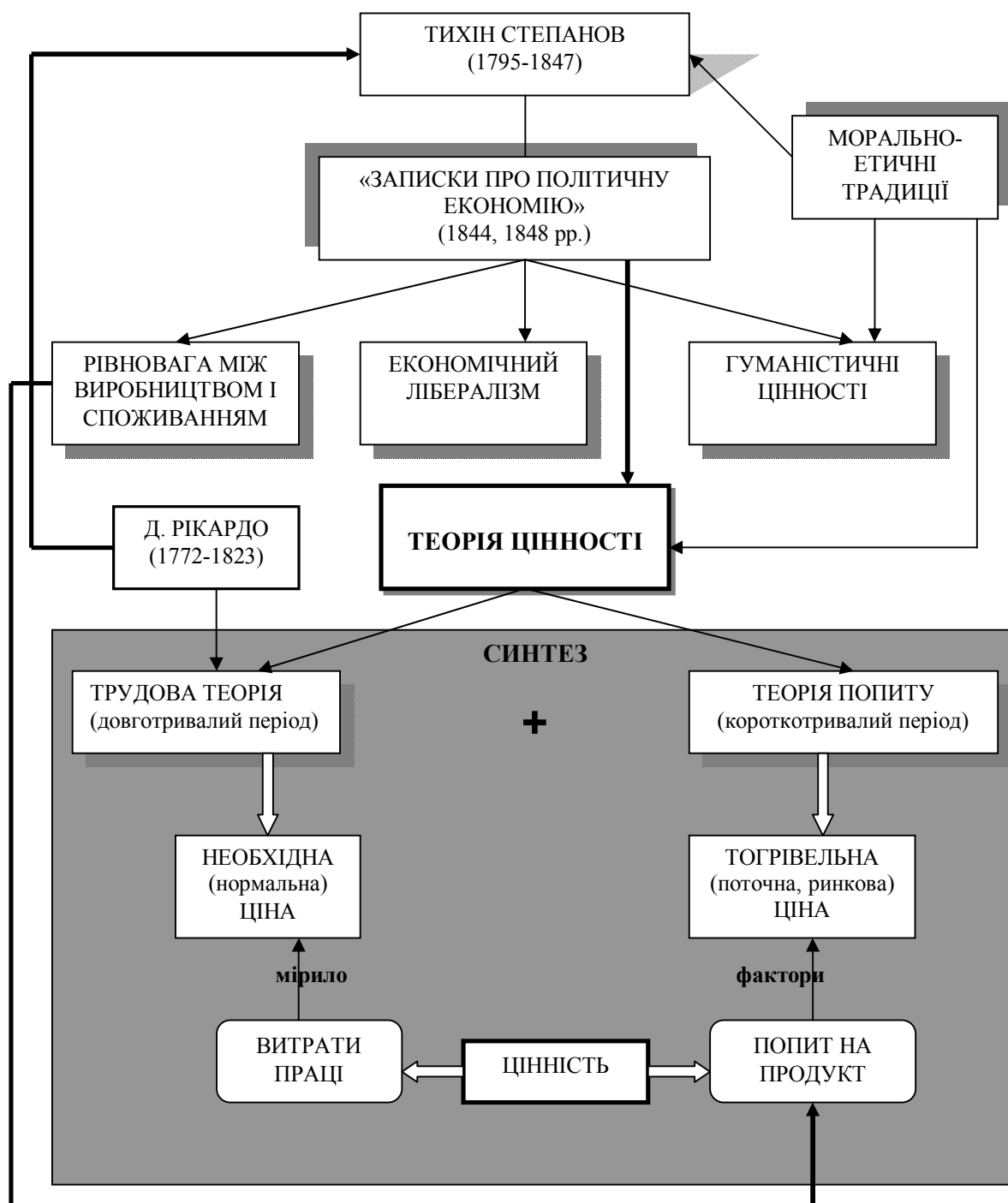


Рис. Теорія цінність Тихона Степанова [127, с. 56]

Додаток Е

Основні моделі організації та їх вплив на формування системи організаційної взаємодії [55, с. 173-177]

Моделі організації	Сутність моделі згідно інтерпретації її авторів [55, с. 173-177]	Напрями орієнтації організаційного розвитку (головний критерій, авторська позиція з доповненням)	Спрямованість організаційної взаємодії (власне авторська позиція, доповнення)
1	2	3	4
Механістична (А. Файоль, Ф. Тейлор)	Акцент зроблено на функціональну складову та раціональну бюрократію [55, с. 173-177]	Орієнтація на функціональну складову в формуванні організації як системи	Забезпечення організаційної взаємодії складових організації, через раціональну бюрократичну систему
Природна організація (Т. Парсонс, А. Стциони) [94]	Цільова спрямованість та самовдосконалення – основа функціонування і розвитку організацій [55, с. 173-177]	Орієнтація на обґрунтування цільової спрямованості як головного системо-утворюючого фактора та механізми саморозвитку організаційних формувань	Забезпеченні організаційної взаємодії складових організації з місією та цілями соціально-економічних систем, через механізми самовдосконалення і саморозвитку
Інституціональна модель (Д. Норт)[95]	Акцент зроблено на звичаї, норми та традиції як основи поведінки організації [55, с. 173-177]	Орієнтація розвитку організації через сформовану систему традицій, звичаїв, соціальних норм	Забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності стратегічному розвитку підприємств через організаційну поведінку сформовану на основі розвитку соціальних інститутів
Проблемна модель (В. Франчук) [136]	Акцент на розгляд проблем як можливостей розвитку організації [55, с. 173-177]	Орієнтація в розвитку організаційно проблемні можливості	Забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності на розв'язання проблем через можливості конкурентні переваги
Конфліктна модель (Р. Холл) [138]	Акцент на дії в умовах виникаючих конфліктних протиріч [55, с. 173-177]	Орієнтація в розвитку організацій на забезпечення єдності інтересів через систему по усуненню протиріч шляхом здійснення перетворень	Забезпечення організаційної взаємодії складових організації через раціонально сформовано-розвиваючу систему єдності інтересів

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Процесна модель (А. Богданов) [7]	Акцент на здійснення безперервного процесу асоціативного та дисоціативного характеру [55, с. 173-177]	Орієнтація в розвитку на організаційно-інтеграційні і деінтеграційні процеси	Забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності з орієнтацією в розвитку на функціональну організаційну інтеграцію та деінтеграцію
Органічна модель організації (Т. Бернс, Д. Сталкер) [161]	Акцент на: гнучкість системи; низький рівень регламентації; розвиток ініціативи; можливість; переко- нання [55, с. 173-177]	Орієнтація в розвитку організації на: саморозвиток, ініціативу, творчі особистісні якості, можливості	Забезпечення організаційної взаємодії суб'єктів діяльності з орієнтацією на розвиток через систему управління можливостями організації як системи та її інтелектуальний потенціал

Примітка: Систематизовано на основі літературних джерел (94, 95, 138, 7,136, 161) та доповнено власне автором (пункти 3, 4 колонки таблиці).

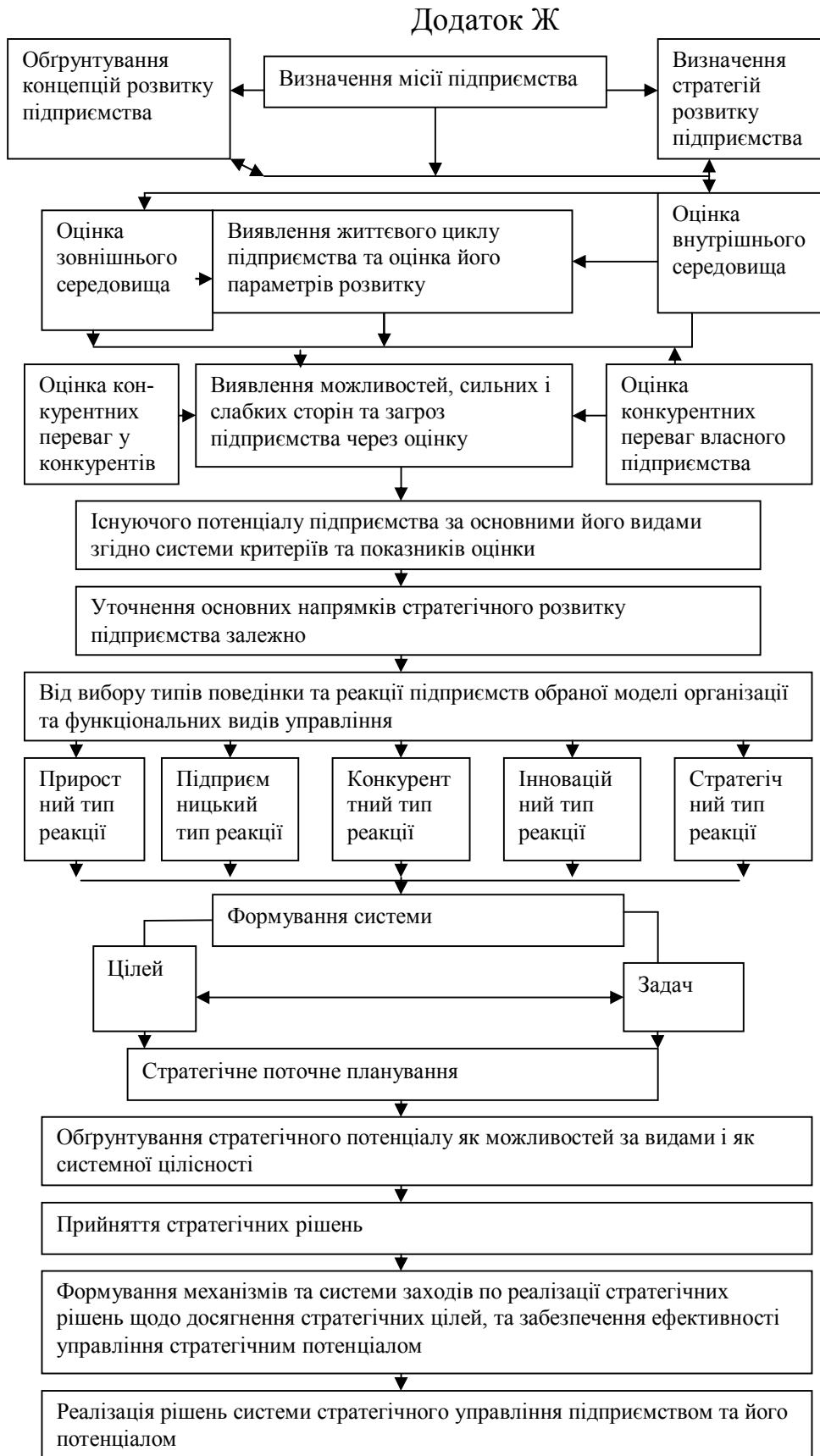


Рис. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства [124, с. 6]

Додаток 3
**Система складових управлінського профілю інтерпретація Герасимчука В.Г., Судомир С.М.,
 власне авторське доповнення (фрагмент) [20, с. 69-70], [28, с.155]**

Тип управлінського профілю	Тип структури управління	Організаційний клімат	Кадровий потенціал	Методи управління	Модель організації	Цінність	Організаційна культура	Організаційна поведінка
Управління подіями	Лінійно-штабний	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід	Ситуаційний стиль, авторитарний, зорієнтований на ситуаційну задачу	Оптимізація прибутку	Усвідомлення значимості часу	Орієнтація на досягнення оперативних цілей	Сприйняття системи керівництва авторитарного спрямування
Децентралізоване управління	Дивізіонально-інноваційний	Своєчасне реагування на зміни	Вміння вирішувати організаційні проблеми	Економічні, соціально-психологічні, організаційного впливу, демократичний стиль	Планування прибутку	Усвідомлення доцільності командної діяльності	Орієнтація на поглиблення зміцнення центрів відповідальності	Усвідомлення діяльності за кінцеві результати
Стратегічне управління	Ринково-стратегічний	Організаційна піддатливість	Вміння вирішувати стратегічні проблеми	Стратегічно-орієнтований; централізовано децентралізований на принципах збалансованості; демократичний стиль	Суспільна позиція	Конкретність, переконаність в необхідності стратегічних змін	Стратегічна орієнтація та стратегічне сприйняття, стратегічно конкурентоспроможний потенціал	Організаційне усвідомлення стратегічних змін
Спрямований саморозвиток	Адаптивний	Опереджувальна адаптація та зростання потенціалу	Творчий активний пошук можливостей	Децентралізовано-колегіальний, інноваційно-демократичний стиль	Соціальна відповідальність	Сприйняття цільової спрямованості в контексті саморозвитку	Інноваційно-орієнтований, інноваційне сприйняття	Адаптованість до дій в умовах саморозвитку

Додаток И

Показники фінансової стійкості підприємства) [60, с. 507-510]

Показники	Формула розрахунку
1	2
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (власності, автономії, концентрації власного капіталу) ($K_{\Phi H}$)	<p>Розраховується як відношення суми власного капіталу (BK) до суми загального капіталу (валюта балансу) підприємства (BB):</p> $K_{\Phi H} = \frac{BK}{BB} \times 100\% \quad K_{\Phi H} = \frac{\text{рядок 380}}{\text{рядок 640}} \times 100\%$ <p>Цей показник характеризує частку власних коштів (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Критичне значення коефіцієнта автономії має становити 0,5.</p>
2. Коефіцієнт фінансового залежності (фінансової напруженості, заборгованості, концентрації позикового капіталу) ($K_{\Phi 3}$)	<p>Розраховується як відношення позикового капіталу (PK) до загального капіталу (валюти балансу) (BB):</p> $K_{\Phi 3} = \frac{PK}{BB} \times 100\% = \frac{\text{Шр.ПБ} + \text{IVр.ПБ}}{\text{код280}} \times 100$ <p>де PK – позиковий капітал $ПБ$ – пасив балансу (код 640) Зростання цього показника у динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, втрату фінансової незалежності.</p>
3. Коефіцієнт фінансового ризику (фінансовий леверидж, плече фінансового важеля) ($K_{\Phi P}$)	<p>Розраховується як відношення позикового капіталу до власного:</p> $K_{\Phi P} = \frac{PK}{BK} \times 100\% = \frac{\text{Шр.ПБ} + \text{IVр.ПБ}}{\text{Iр.ПБ}} \times 100$ <p>Цей коефіцієнт вважається одним з основних індикаторів фінансової стійкості. Він показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожен одиницю власних. Оптимальне значення – $K_{\Phi P} \leq 0,5$. Критичне значення – 1.</p>
4. Коефіцієнт самофінансування (фінансування, фінансової стійкості) ($K_{\Phi CT}$)	<p>Розраховується як відношення власного капіталу (BK) до позикового (PK):</p> $K_{\Phi CT} = \frac{BK}{PK} = \frac{\text{Iр.ПБ}}{\text{Шр.ПБ} + \text{IVр.ПБ}}$ <p>Коефіцієнт показує співвідношення між власним і позиковим капіталом. Рекомендоване значення ≥ 1.</p>
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань ($K_{ДЗБ}$)	<p>Розраховується як відношення довгострокових зобов'язань до загальної суми залучених коштів:</p> $K_{ДЗБ} = \frac{\text{Шр.ПБ}}{\text{Шр.ПБ} + \text{IVр.ПБ}}$ <p>Коефіцієнт показує, наскільки підприємство залежить від довгострокових зобов'язань у загальній сумі позикових коштів. Нормативне значення коефіцієнта – менше 0,2–0,3.</p>

1	2
6. Коефіцієнт поточних зобов'язань ($K_{ПЗБ}$)	<p>Розраховується як відношення поточних зобов'язань до загальної суми залучених коштів:</p> $K_{ПЗБ} = \frac{IVр.ПБ}{IIIр.ПБ + IVр.ПБ}$ <p>Коефіцієнт показує, наскільки підприємство залежить від поточних зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу. Нормативне значення коефіцієнта – менше 0,5–0,6.</p>
7. Коефіцієнт фінансового лівериджу ($K_{ФЛ}$)	<p>Розраховується відношенням довгострокових зобов'язань до власного капіталу:</p> $K_{ФЛ} = \frac{\sum ДЗК}{ВК} = \frac{IIIр.ПБ}{Iр.ПБ}$ <p>де $ДЗК$ – довгострокові зобов'язання (капітал). Коефіцієнт характеризує залежність підприємства від довгострокового капіталу. Рекомендоване значення – менше 0,1. Зростання цього коефіцієнта свідчатиме про збільшення фінансового ризику.</p>
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (власних коштів) ($K_{МВК}$)	<p>Розраховується як відношення власних оборотних коштів до власного капіталу:</p> $K_{МВК} = \frac{\sum ВОК}{ВК} = \frac{IIр.АБ - IVр.ПБ}{Iр.ПБ}$ <p>де $ВОК$ – власні оборотні кошти. Коефіцієнт характеризує ступінь мобілізації власного капіталу, показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими засобами. Чим вище цей показник, тим більше забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Оптимальне значення показника – 0,5 (на думку деяких авторів – більше 0,3).</p>
9. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами ($K_{МЗ}$)	<p>Розраховується як відношення суми власних оборотних коштів до запасів:</p> $K_{МЗ} = \frac{\sum ВОК}{ЗЗ} = \frac{IIр.АБ - IVр.ПБ}{\sum \text{рядкі} 100 - 140 IIр.АБ}$ <p>де $ЗЗ$ – запаси. Нормальним явищем є рівень коефіцієнта 60–80 %. Деякі автори нижньою критичною величиною вважають 50 %.</p>
10. Стабільність структури оборотних коштів ($ССОК$)	<p>Розраховується як відношення суми власних оборотних коштів до всієї сукупності оборотних коштів:</p> $ССОК = \frac{IIр.АБ - IVр.ПБ}{IIр.АБ}$ <p>Коефіцієнт використовується для оцінювання власних оборотних коштів. Зростання цього показника є позитивною тенденцією.</p>

Продовження додатку И

Показники ділової активності підприємства

Показники	Формула розрахунку
1	2
1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу ($K_{OЗ}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації (BP) до середньої вартості загального капіталу за певний період ($ЗК$):</p> $K_{OЗ} = \frac{BP}{ЗК} = \frac{\text{ф.№2код035}}{\text{ф.№1код280}((зр.3 + 4) / 2)}$ <p>Цей показник характеризує швидкість обороту (кількість оборотів за період) загального капіталу підприємства. Його зростання означає прискорення кругообігу засобів підприємства або зростання цін.</p>
2. Коефіцієнт оборотності мобільних засобів ($K_{OМЗ}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації (BP) до середньої за період величини мобільних засобів (запаси, грошові кошти, розрахунки, інші оборотні активи) по балансу ($МК$):</p> $K_{OМЗ} = \frac{BP}{МК} = \frac{\text{ф.№2код035}}{\text{ф.№1код260}((зр.3 + 4) / 2)}$ <p>Показник показує швидкість обороту всіх мобільних засобів підприємства. Зростання цього показника характеризується позитивно, якщо воно збігається із зростанням коефіцієнта оборотності матеріальних оборотних засобів, і негативно, якщо $K_{OМЗ}$ зменшується.</p>
3. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів (K_{MOK})	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості запасів по балансу ($MЗ$):</p> $K_{MOK} = \frac{BP}{MЗ} = \frac{\text{ф.№2код035}}{\text{ф.№1} \sum \text{кодів} 100 - 140((зр.3 + 4) / 2)}$ <p>Цей показник характеризує число оборотів запасів і витрат господарюючого суб'єкта за аналізований період. Зниження цього коефіцієнта свідчить про відносне збільшення виробничих запасів, незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію.</p>
4. Коефіцієнт оборотності готової продукції, ($K_{OГП}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації продукції до середньої за період величини готової продукції ($ГП$):</p> $K_{OГП} = \frac{BP}{ГП} = \frac{\text{ф.№2код035}}{\text{ф.№1код130}((зр.3 + 4) / 2)}$ <p>Показник визначає швидкість обороту готової продукції. Його зростання виявляє підвищення попиту на продукцію підприємства, а зниження – збільшення залишків готової продукції у зв'язку із зниженням попиту.</p>

Продовження додатку И

1	2
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($K_{одз}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період дебіторської заборгованості ($ДЗ$):</p> $K_{одз} = \frac{BP}{ДЗ} = \frac{\text{ф\№2код035}}{\text{ф\№1} \sum \text{кодів160,170 - 210}((гр.3 + 4) / 2)}$ <p>Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості означає збільшення швидкості сплати заборгованості підприємству, зменшення продажу в кредит, а його зниження – збільшення обсягу кредиту, що надає підприємство.</p>
6. Середній термін обороту дебіторської заборгованості, ($T_{обд}$)	<p>Розраховується як відношення календарного фонду часу за певний період (наприклад, за рік – 365 днів) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ($K_{одз}$):</p> $T_{обд} = \frac{365}{K_{одз}}$ <p>Даний показник характеризує середній термін її погашення. Зниження цього коефіцієнта є позитивною тенденцією.</p>
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($K_{окз}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період кредиторської заборгованості ($КЗ$):</p> $K_{окз} = \frac{BP}{КЗ} = \frac{\text{ф\№2код035}}{\text{ф\№1} \sum \text{кодів530 - 600}((гр.3 + 4) / 2)}$ <p>Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості виявляє підвищення швидкості сплати заборгованості підприємства, а зниження – зростання купівлі продукції в кредит.</p>
8. Середній термін обороту кредиторської заборгованості, ($T_{обк}$)	<p>Розраховується як відношення календарного фонду часу за певний період до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості за цей самий період ($K_{окз}$):</p> $T_{обк} = \frac{365}{K_{окз}}$ <p>Середній термін обороту кредиторської заборгованості відповідає середньому терміну повернення боргів підприємства. Зниження цього показника є позитивною тенденцією.</p>
9. Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів, ($\PhiПВ$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період величини необоротних активів ($НОА$):</p> $\PhiПВ = \frac{BP}{НОА} = \frac{\text{ф\№2код035}}{\text{ф\№1код080}((гр.3 + 4) / 2)}$ <p>Показник характеризує ефективність використання необоротних активів. Зростання цього показника є позитивною тенденцією.</p>

Продовження додатку И

1	2
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, ($K_{ОВК}$)	<p>Розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості власного капіталу (BK):</p> $K_{ОВК} = \frac{BP}{BK} = \frac{\text{ф№2код035}}{\text{ф№1код380}((\text{гр.3} + 4) / 2)}$ <p>Даний показник характеризує швидкість обороту власного капіталу. Зростання цього показника означає підвищення рівня продажу, а зниження виявляє тенденцію до бездіяльності частини власних коштів.</p>
11. Продуктивність праці, ($ПП$)	<p>Визначається як відношення виручки від реалізації продукції до середньоспискової чисельності робітників ($Ч_{с.о}$):</p> $ПП = \frac{BP}{Ч_{с.о}} = \frac{\text{ф№2код035}}{\text{ф№50сгкод0400}}$ <p>Показник показує скільки продукції (виручки від реалізації) припадає одного середньооблікового працюючого.</p>

Показники платоспроможності та ліквідності підприємства

Показники	Формула розрахунку
1	2
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт платоспроможності) ($K_{АЛ}$)	<p>Визначається відношенням найбільш ліквідних активів до поточної кредиторської заборгованості підприємства:</p> $K_{АЛ} = \frac{A1}{П1 + П2} = \frac{\text{ф№1} \sum \text{кодів} 150, 220 - 240}{IVp.ПБ}$ <p>Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності й ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Теоретично достатнім вважається, якщо $K_{АЛ}$ 0,2–0,35.</p>
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжної) ($K_{ШЛ}$)	<p>Обчислюється відношенням суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості до поточної кредиторської заборгованості:</p> $K_{ШЛ} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2} = \frac{\text{ф№1} \sum \text{кодів} (150 - 240)}{IVp.ПБ}$ <p>Коефіцієнт допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у разі його критичного стану. Теоретичне найнижче значення цього показника – 1, найвище – 2. За світовим досвідом, цей показник має наближатися до 1.</p>

Продовження додатку И

1	2
<p>3. Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності) (K_{II})</p>	<p>Розраховується відношенням поточних активів до поточних зобов'язань:</p> $K_{II} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} = \frac{Пр.АБ}{Івр.ПБ}$ <p>Показник вимірює загальну ліквідність і показує скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Теоретичне значення цього показника – 1,5–2,5. За світовим досвідом це співвідношення має бути > 2.</p>
<p>4. Коефіцієнт співвідношення оборотних активів та загальних активів підприємства ($K_{OA/ZA}$)</p>	<p>Розраховується як відношення мобільних (оборотних) активів до активів:</p> $K_{OA/ZA} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{A_1 + A_2 + A_3 + A_4} = \frac{Пр.АБ}{Пр.АБ + Ір.АБ}$ <p>Коефіцієнт показує співвідношення між власним і позиковим капіталом. Рекомендоване значення ≥ 1. Характеризує можливість покриття власним капіталом позикових коштів.</p>

Додаток К
Методика визначення показників управлінського потенціалу
[28, с. 71-73]

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення
1	2	3
Y_n - управлінський потенціал	$Y_n = \sqrt[n]{(K_{yn} \cdot K_{жп} \cdot K_{ск} \cdot K_{ім} \cdot K_{кк} \cdot K_{ер} \cdot K_{ен} \cdot K_{ік} \cdot K_{іо})}$ <p>$K > 0$ [28, с. 71-73]</p>	K_{yn} - коефіцієнт управлінського профілю; $K_{жп}$ - коефіцієнт життєвої позиції керівника; $K_{ск}$ - коефіцієнт стилю керівника; $K_{ім}$ - коефіцієнт інноваційної моделі організації; $K_{кк}$ - коефіцієнт компетентності команди; $K_{ер}$ - коефіцієнт ефективності рішень; $K_{ен}$ - коефіцієнт використання потенціалу; $K_{імк}$ - коефіцієнт іміджу керівника; $K_{іо}$ - коефіцієнт іміджу підприємства. n - кількість показників
$K_{н.у.п.}$ - коефіцієнт потенціалу управлінського профілю	$K_{н.у.п.} = \sum_{i=1}^n \frac{K_n^3}{n}, [28, с. 71-73]$	K_n^3 - коефіцієнти і-го показника як складових системи оцінки потенціалу управлінського профілю.
$K_{у.к}$ - коефіцієнт управлінського профілю	$K_{у.к.} = K_{ту} \cdot K_{су} \cdot K''_{ок} \cdot K'''_{кк}$ <p>[28, с. 71-73]</p>	$K_{ту}$ - коефіцієнт типу управління; $K_{су}$ - коефіцієнт структури управління; $K''_{ок}$ - коефіцієнт організаційного клімату; $K'''_{кк}$ - коефіцієнт кадрового потенціалу управління.
$K_{жпк}$ - коефіцієнт життєвої позиції керівника	$K_{жпк} = \sum n \times A$ <p>[28, с. 71-73]</p>	$\sum n$ - ділові та особисті якості менеджерів, які можуть одержати розвиток; A - життєва позиція керівника та управлінської команди
$K_{ск}$ - коефіцієнт стилю керівника	$K_{ск} = \sum a_{in}$ <p>[28, с. 71-73]</p>	$\sum a_{in}$ - складові стилю керівника (згідно критеріїв і показників оцінки стилів керівництва в системі: ОНЗ і ОНП; ОНЗ і ОНС; ОНС і ОНП).
$K_{кк}$ - коефіцієнт оцінювання компетентності команди	$K_{кк} = \sum_{i=1}^n \frac{d_i}{nN}$ <p>[28, с. 71-73]</p>	d_i - кількість балів яку набрала команда по 5 – ти бальній шкалі відповідно до ступеня важливості; n - кількість опитаних респондентів; N – кількість характеристик оцінювання.

Продовження додатку К

1	2	3
K_{en} - коефіцієнт використання потенціалу	$K_{en} = \sum a_{in}$ [28, с. 71-73]	$\sum a_{in}$ - сума показників
K_{in} - коефіцієнт оцінювання іміджу керівника	$K_{im} = \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{nN}$ [28, с. 71-73]	a_i - кількість балів яку набрав керівник по 5 – ти бальній шкалі відповідно до ступеня важливості; n - кількість опитаних респондентів; N – кількість характеристик оцінювання.
K_{ip} - коефіцієнт іміджу підприємства	$K_{ip} = \frac{a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n}{\sum a_nxn_i}$ [28, с. 71-73]	a_1, a_2, a_n - фактична оцінка в балах; a'_n - максимально можлива оцінка в балах; x_1, x_2, x_n - фактори оцінки; x_{ni} - і-ий фактор оцінки
$K_{к.п}$ - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	$K_{к.п} = \sum_{i=1}^n \left\{ \frac{F_{м.с.п.} \cdot K_{с.с.п.} \cdot K_{з.п.}}{F_{м.с.п.к.} \cdot K_{с.с.п.к.} \cdot K_{з.п.к.}} \right\}$ [28, с. 71-73]	$F_{м.с.п.}$ – можливості і сильні сторони підприємства згідно визначених інтегрованих груп факторів; $K_{с.с.п.}$ – коефіцієнт слабких сторін підприємства; $K_{з.п.}$ – коефіцієнт загроз підприємству; $F_{м.с.п.-к}$ – можливості і сильні сторони підприємств – конкурентів; $K_{с.с.п.-к}$ – слабкі сторони підприємств-конкурентів; $K_{з.п.-к}$ – загрози підприємств-конкурентів.
K_{io} - коефіцієнт іміджу організації	$K_{io} = \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{n}$ [28, с. 71-73]	a_i – загальна сума балів по критеріях визначених за 5 ти бальною шкалою; n – кількість критеріїв.

Додаток Л

Основні виробничі показники сільськогосподарських підприємств Вінницького та Тульчинського районів Вінницької області, %*

Показники Сільськогосподарські підприємства	Урожайність зернових			Річний надій на корову			Приріст великої рогатої худоби		
	2007 р.	2008р.	2009р.	2007р.	2008р.	2009р.	2007р.	2008р.	2009р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вінницький район									
ТОВ СОП "Михайлівське"	27,6	36,6	50,8	-	3649,4	3903,0	-	1,9	1,9
ПСП "АФ Батьківщина"	29,6	34,6	35,4	3422,2	3536,2	4943,0	1,8	1,2	2,8
ДПДГ "Агрономічне"	18,8	35,8	54,0	1270,0	1408,0	1692,0	1,2	1,2	1,4
ДПДГ "Бохоницьке"	29,2	33,0	43,8	3002,6	2684,0	3328,0	1,6	1,9	2,2
ТОВ СОП "Богатир"	27,4	34,0	24,1	1572,0	-	-	1,8	-	-
ПСОП "Прогрес"	14,3	24,0	22,2	-	-	-	-	-	-
СТОВ "Поділля"	32,6	37,0	52,0	-	-	-	-	-	-
ВАСТ "Якушинецьке"	18,0	29,0	30,0	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Ольгопіль-К"	26,0	41,0	49,0	-	-	-	-	-	-
СВАТ "Облплем-підприємство"	15,8	20,4	22,2	-	-	-	-	-	-
ДПДГ "Подільська дослідна станція"	36,4	31,6	41,7	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Побережне"	27,1	34,1	38,0	-	-	-	-	-	-

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тульчинський район									
ПСП "Україна"	20,3	33,2	21,6	976,9	1184,0	1747,6	0,7	0,9	0,9
ТОВ "Петрашівське"	15,5	20,2	18,0	1883,3	1216,6	2413,3	1,0	1,0	1,0
ПСП "Зоря"	46,5	73,0	57,8	1169,0	1169,0	2079,7	1,0	1,0	1,0
СТОВ "Авангард"	18,2	31,6	20,3	783,6	418,2	480,0	1,3	1,3	1,3
СВАТ "Дружба"	24,5	43,7	46,0	2065,0	1197,3	2035,0	1,0	1,0	1,0
ПП "Корнер"	-	30,0	81,9	-	-	-	-	-	-
СТОВ "Суворівське"	30,2	45,2	38,3	-	-	-	-	-	-
ПСП "Надія"	15,1	22,5	20,0	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Богданівське"	27,8	46,7	43,1	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Перемога"	13,7	22,3	26,2	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Едельвейс"	22,5	56,7	52,3	-	-	-	-	-	-

* Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Додаток М
**Форми господарювання сільськогосподарських підприємств Тульчинського району Вінницької області,
 2009р.*[21, с. 269]**

Назва підприємства	Форма господарювання				Органи управління										Становище працівників		Перспективи розвитку форм власності	
	Державні	Господарське товариство	Приватне підприємство	Виробничі кооперативи	Виконавчі			Виконавчо-розпорядчі				Захисні			Наймані працівники, вони ж частково господарі	Власник, наймані працівники	Можливі за підтримки держави	Широкі
					Державна (муніципальна)	Збори учасників	Власник	Загальні збори	Призначений директор	Генеральний директор або одноособовий	Обраний директор	Директор-власник	Профспілки	Не доцільні				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПСП "Україна"			+				+					+		+		+		+
ПП "Корнер"			+				+					+		+		+		+
СТОВ "Суворівське"		+				+				+				+	+			+
ТОВ "Петрашівське"		+				+				+				+	+			+
ПСП "Надія"			+				+					+		+		+		+
СК "Печера"				+				+						+				+
ТОВ "Богданівське"		+				+				+				+	+			+
ПСП "Зоря"			+				+					+		+		+		+
ПП "Шанс-Агробуд"			+				+					+		+		+		+
СТОВ "Авангард"		+				+				+				+	+			+
ТОВ "Перемога"		+				+				+				+	+			+
ТОВ "Едельвейс"		+				+				+				+	+			+
ТОВ "Туль-Чікен"		+				+				+				+	+			+
СВАТ "Дружба"		+				+				+	+			+	+			+

Продовження додатку М

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ДП "Племпідприємство"	+				+				+				+				+	
ТОВ "Ремонтник"		+				+				+				+	+			+
ТОВ "Агротехбаза"		+				+				+				+	+			+
Всього:	1	10	5	1	1	10	5	1	1	10	1	5	1	16	10	5	1	16
Питома вага, %	5,9	58,8	29,4	5,9	5,9	58,8	29,4	5,9	5,9	58,8	5,9	29,4	5,9	94,1	58,8	29,4	5,9	94,1

* Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Додаток Н

Ділова активність ПСП "Зоря"*

Показник	2007р.	2008р.	2009р.	+/-
1	2	3	4	5
Коеф. стійкості економічного росту	0,08	0,16	0,15	0,07
Коеф. оборотності оборотних активів	0,85	1,78	1,11	0,26
Коеф. тривалість обороту оборотних активів, дн	428	205	328	-99,93
Коеф. завантаженості активів в обороті	1,17	0,56	0,90	-0,27
Коеф. оборотності коштів в розрахунках	3,93	23,47	28,83	24,90
Коеф. тривалість обороту коштів в розрахунках, дн	93	16	13	-80,21
Коеф. оборотності запасів	1,09	2,34	1,90	0,81
Коеф. тривалість обороту запасів, дн	335	156	192	-143,26
Коеф. оборотності виробничих запасів	3,24	4,72	3,51	0,27
Коеф. тривалість обороту виробничих запасів, дн	113	77	104	-8,79
Коеф. оборотності майна (активів)	0,51	1,01	0,65	0,14
Коеф. тривалість обороту майна (активів), дн	720	360	563	-157,21
Коеф. завантаженості активів	1,97	0,99	1,54	-0,43
Коеф. тривалість операційного циклу, дн	428	172	205	-223,47
Коеф. оборотності дебіт заборгов	5,53	33,52	49,08	43,54
Коеф. тривалість обороту дебіт заборгов, дн	66	11	7	-58,55
Коеф. оборотності власного капіталу	0,61	1,35	0,94	0,33
Коеф. тривалість обороту власного капіталу, дн	600	269	390	-209,93
Коеф. завантаження власного капіталу	1,64	0,74	1,07	-0,58
Фондоозброєність середньооблікового працівника, тис грн	27,42	32,31	49,62	22,20
Матеріаломісткість, грн	0,57	0,55	0,51	-0,06
Матеріаловіддача, грн	1,77	1,82	1,98	0,21
Фондомісткість, грн	1,12	0,50	0,86	-0,26
Фондовіддача, грн	0,89	2,00	1,17	0,28
Продуктивність праці, грн	3,25	5,44	3,96	0,71
Трудомісткість праці, грн	0,31	0,18	0,25	-0,05
Середньорічна оплата праці працівника, грн	564,74	811,87	954,42	389,67

* Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Додаток П
**Ступінь досягнення господарських цілей порівняно з середньо-
районним в господарствах Тульчинського району Вінницької області (за
методикою Гудзинського О.Д.), 2009р.***

Показники	Сільськогосподарські підприємства					У середньому по району
	ПСП "Україна"	СТОВ "Суворівське"	ТОВ "Богданівське"	ПСП "Зоря"	СВАТ "Дружба"	
1	2	3	4	5	6	7
<u>1. Результативні показники</u>						
Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис грн (y ₁)	64,7	159,6	154,6	187,9	135	140,4
Валова продукція на 1 середньорічного працівника, грн, (y ₂)	46,25	77,08	75,57	28,98	13,4	48,3
Рівень рентабельності, % (y ₃)	33,5	25	11,5	21	81	34,4
Урожайність зернових, ц/га, (y ₄)	33,5	25	34,53	38	39	34
Фондовіддача, грн, (y ₅)	1,64	0,32	0,82	1,17	2,88	1,4
<u>2. Відносні коефіцієнти</u> (відношення показника господарства до середнього показника по району)						
(y ₁)	0,5	1,14	1,1	1,3	0,9	1
(y ₂)	0,9	1,6	1,6	0,6	0,3	1
(y ₃)	0,9	0,7	0,3	0,6	2,4	1
(y ₄)	0,9	0,7	1,0	1,2	1,4	1
(y ₅)	1,2	0,2	0,6	0,9	2,1	1
А. Сума коефіцієнтів	4,6	4,4	4,6	4,5	6,8	5
<u>3. Фактори, що характеризують умови господарювання</u>						
Основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.(x ₁)	80,2	552,1	670,6	321,7	813	487,52
Якість землі, бал (x ₂)	42	37	37	38	33	37,4
Землі на 1 середньорічного працівника, га (x ₃)	45,5	49,3	27,4	13,7	8,9	28,96
<u>4. Відносні коефіцієнти</u> (відношення показника господарства до середнього показника по району)						
(x ₁)	0,2	1,1	1,4	0,7	1,7	1
(x ₂)	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	1
(x ₃)	1,6	1,7	0,9	0,5	0,3	1

Продовження додатку П

1	2	3	4	5	6	7
Б. Сума поправочних коефіцієнтів	2,9	3,8	3,3	2,1	2,9	3
У. Середній поправочний коефіцієнт	0,9	1,3	1,1	0,7	0,9	1
У ₁ Добуток середнього поправочного коефіцієнта на середньорайонну суму результативних коефіцієнтів (можливий потенціал)	4,8	6,4	5,5	3,6	4,8	5
У ₂ – Відношення суми коефіцієнтів результативних показників до можливого потенціалу (А/У ₁)	0,9	0,7	0,8	1,3	1,4	1

* Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних господарств

Додаток Р

Анкета культура організації

Доброго дня, мене звати Анна я проводжу соціологічне опитування ціллю якого є визначення загального коефіцієнта культури організації. Всі ваші відповіді, як і відповіді інших учасників являються анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Скільки вам повних років?

Менше 18 років _____ закінчити інтерв'ю

18 – 19 _____ 1

20 – 29 _____ 2

30 – 40 _____ 3

41 – 49 _____ 4

50 – 59 _____ 5

60 – 69 _____ 6

70+ _____ 7

2. Ваша освіта?

Середня _____ 1

Середньо – спеціальна _____ 2

Вища _____ 3

3. Оцініть будь – ласка організаційну взаємодію, у балах

Коефіцієнти	Оцінка в балах		
	1	2	4
Рівень наявності та обґрунтованості нормативів – стандартів			
Рівень регламентованості суб'єктів діяльності			
Рівень розвитку саморегулювання			
Рівень сформованості задач, які необхідно розв'язувати та цілей, які необхідно досягти			
Рівень розвитку інформаційно – комунікаційних зв'язків			
Рівень збалансованості обов'язків, прав і відповідальності			
Рівень сформованості організації як цілісної системи			
Рівень розвитку культури в організації			
Рівень розвитку організаційної поведінки.			

4. Оцініть будь – ласка в балах культуру організації:

Коефіцієнти складових культури організації	Оцінка в балах		
	1	2	4
Коефіцієнт внутрішньо системної менеджерської культури			
Коефіцієнт організаційно – економічної культури			
Коефіцієнт організаційно – психологічної культури			
Коефіцієнт культури зовнішньо-економічного спрямування			

5. Оцініть будь – ласка рівень розвитку організаційної поведінки за такими критеріями, у балах

Критерії	Оцінка в балах		
	1	2	4
Груповий коефіцієнт особистісних процесів			
1) коефіцієнт ставлення особистості			
2) коефіцієнт рівня сприйняття			
3) коефіцієнт рівня мотиваційності робочого місця			
4) коефіцієнт рівня мотиваційності виконання			
5) коефіцієнт концентрації ставлення			
6) коефіцієнт відданості організації			
7) коефіцієнт організаційного усвідомлення			
8) коефіцієнт етичності поведінки			
9) коефіцієнт рівня стресової атмосфери			
Коефіцієнт групових та міжособистісних процесів			
1) коефіцієнт рівня групової поведінки та поведінки в командах			
2) коефіцієнт рівня влади і політичної поведінки			
3) коефіцієнт рівня розвитку лідерства			
4) коефіцієнт рівня керівництва			
5) коефіцієнт рівня між особистісного спілкування			
6) коефіцієнт рівня розвитку команди			
Груповий коефіцієнт організаційних процесів			
1) коефіцієнт рівня організації прийняття рішень			
2) коефіцієнт рівня організаційної роботи			
3) коефіцієнт рівня сформованості організації			
4) коефіцієнт рівня культури організації			
5) коефіцієнт рівня системності і компетентності в проведенні організаційних змін			
6) коефіцієнт рівня адаптованості організацій до змін у зовнішньому середовищі			
7) коефіцієнт рівня адаптованості менеджменту до організаційних змін			
8) коефіцієнт рівня розвитку неформальних груп			
9) коефіцієнт розвитку інститутів організації			

6. Оцініть будь – ласка ефект організаційного розвитку (цінностей), у балах

Коефіцієнти	Оцінка в балах		
	1	2	4
1	2	3	4
Коефіцієнт ставлення людини до природи			
1) гармонія з природою			
2) пріоритет природи			
3) панівне ставлення до природи			
Коефіцієнт орієнтації в часі			
1) орієнтація на майбутнє			
2) орієнтація на одержання задоволення			
3) орієнтація на важливість процесу діяльності			
Коефіцієнт орієнтації на діяльність			
1) орієнтація на важливі результати діяльності			

Продовження анкети

1	2	3	4
2) орієнтація на одержання задоволення			
3) орієнтація на важливість процесу діяльності			
Коефіцієнт стосунків між людьми			
1) орієнтація на індивідуальні зв'язки			
2) орієнтація на групові зв'язки			
3) орієнтація на ієрархічні зв'язки			
Коефіцієнт орієнтації в просторі			
1) Орієнтація до колективної спільноти			
2) Орієнтація на збалансованість індивідуалізму і прихильності до колективізму			
Коефіцієнт дотримання традицій і звичаїв			
1) високий рівень переконаності			
2) середній рівень переконаності			
3) низький рівень переконаності			
Коефіцієнт усвідомлення значимості часу			
1) високий рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності			
2) середній рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності			
3) низький рівень переконаності в значимості часу в процесі діяльності			
Коефіцієнт переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів як формальних інститутів			
1) високий рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів			
2) середній рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів			
3) низький рівень переконаності в необхідності дотримання норм і стандартів			
Коефіцієнт переконаності в необхідності підвищення іміджу фірми, управлінської команди команди керівника фірми			
1) високий рівень переконаності			
2) середній рівень переконаності			
3) низький рівень переконаності			

7. Оцініть будь – ласка організаційну культуру, у балах

Коефіцієнти	Оцінка в балах		
	1	2	4
1	2	3	4
Рівень адаптації через розробку стратегій та механізмів їх реалізації			
Рівень внутрішньо системної інтеграції			
Рівень дистанції та культури влади			
Рівень розподілу функцій та повноважень			
Рівень стратегічної орієнтації			
Рівень сприйняття інновацій			
Рівень науково-збалансованого регламентування діяльності			

Продовження анкети

1	2	3	4
Рівень сформованої системи менеджменту			
Рівень сформованості управлінської команди			
Рівень сприйняття організаційної культури			
Рівень сформованості спрямованого потенціалу стратегічного розвитку підприємств			

На цьому інтерв'ю закінчено дякую за увагу!

Додаток С

Основні характеристики організаційного розвитку залежно від функціонального призначення категорії "організація"

Функціональне призначення поняття	Сутність понять	Цільова спрямованість	Місце в системі управління	Напрями розвитку	Критерії результативності
1	2	3	4	5	6
Організація як функція	Певний вид діяльності в системі функціонального забезпечення розвитку підприємств	Забезпечення організаційної взаємодії функціональних підсистем з орієнтацією їх на досягнення цілей розвитку підприємств як соціально-економічних систем	Головний елемент організаційної та комунікаційної взаємодії в системі функціонального забезпечення менеджменту та головною ланкою потенціалу підприємства як системи	Посилення організаційної складової в загальних та специфічних функціях управління в організаційній взаємодії компонентів системи по забезпеченню синергічного ефекту	Рівень розвитку організацій. Складової в загальних і синергічних функціях управління. Рівень розвитку організації як функції в організаційній взаємодії компонентів системи по забезпеченню синергічного ефекту
Організація як процес	Організація побудови логіки розв'язання задачі, технології управлінських рішень	Забезпечення дотримання процедури етапної послідовності обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень	Головний механізм в технології виробництва прийняття та реалізації управлінських рішень	Рационалізація та оптимізація етапності здійснення процедур в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень	Рівень оптимізованості здійснення процедур
Організація як система	Системна цілісність як сукупність елементів по забезпеченню реалізації цільової спрямованості підприємства	Забезпечення динамічного розвитку підприємства, як системної цілісності та виконання інтересів перед суб'єктами за інтересами	Як система розв'язання соціально-економічних, екологічних задач та соціально-економічний об'єкт управління	Системокомплексний розвиток організації як цілісності та її підсистем з орієнтацією на забезпечення конкурентоспроможності підприємств, синергічного ефекту	Рівень динамічної адаптивності організації як системної цілісності до змін у зовнішньому конкурентному середовищі

1	2	3	4	5	6
Організація як засіб функціонального забезпечення діяльності підприємств та менеджменту як організаційний потенціал	Складова потенціалу підприємств	Забезпечення організаційної взаємодії складових потенціалу підприємства як передумови синергізму	Зв'язуюча функціональна складова в управлінні потенціалом підприємства	Посилення випереджувачої гнучкості в організаційній функціональній підсистемі по забезпеченню синергетичного ефекту від взаємодії складових потенціалу підприємства як системи	Рівень адаптивності гнучкості організації як функціональної підсистеми по забезпеченню синергетичного ефекту
Організація як соціальний об'єкт діяльності	Соціально-правовий, юридично самостійний об'єкт господарювання	Виконання соціально-спрямованих функцій в системі соціально-економічних відносин в юридично закріплених межах господарювання	Головний юридично-правовий суб'єкт господарської діяльності	Розвиток організації з упереджувальною збалансованою адаптацією до змін у зовнішньому конкурентному середовищі	Рівень адаптованості організації до змін у зовнішньому конкурентному середовищі. Рівень здатності організації забезпечувати динамічний розвиток в перспективі та виживання в конкурентному середовищі
Організація як потенціал соціально-економічної системи	Організаційно-функціональний потенціал підприємства як цілісності	Виконувати функцію організаційної взаємодії складових потенціалу підприємства як системи з цільовою спрямованістю організації як цілісності	Головний координаційно-регулюючий та комунікативний організаційний потенціал в управлінні підприємством як системою	Розвиток усіх складових організаційного потенціалу як системної цілісності.	Рівень функціональної відповідності організаційного потенціалу, цілям, задачам, стратегіям розвитку підприємства
Організація як основа самоорганізації	Певна дія, спрямована на упорядкування елементів системи на принципах внутрішньо-системної корпоративної комунікації	Забезпечення в динамічному просторі організованості в підприємствах	Головна функція по забезпеченню організованості в самоорганізуючій системі	Розвиток корпоративної взаємодії. Розвиток функціональної та організаційної внутрішньо-системної інтеграції	Рівень розвитку самоорганізації за інтегральним показником

Додаток Т

**Принципи управління організаційним розвитком підприємств
(використано науковий підхід А.Файоля з нашими доповненнями)
[83, с. 68]**

Назва принципу	Інтерпретація сутності принципу в контексті (позиції автора літературного джерела) [83, с. 68]	Орієнтації організаційної взаємодії (позиція автора)
1	2	3
Розподіл праці	Спеціалізація є природним порядком речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за об'ємом і кращою за якістю, за тих же умов. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які мають бути спрямовані увага і зусилля [83, с. 68]	Ціннісна орієнтація в напрямку досягнення цілей виробничого та економічного плану. Стратегічна орієнтація на важливість процесу діяльності
Повноваження і відповідальність	Повноваження є право віддавати наказ, а відповідальність є її складова протилежність. Де даються повноваження - там виникає відповідальність [83, с. 68]	Рівень збалансованості обов'язків, прав та відповідальності, розподіл функцій та повноважень
Дисципліна	Припускає слухняність до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, що зв'язують фірму і працівників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним з головних завдань керівника [83, с. 68]	Стиль керівництва в організації від якого залежить соціально-психологічний клімат в колективі
Єдиноначальність	Працівник повинен отримувати накази від одного безпосереднього начальника [83, с. 68]	Дотримання ієрархії горизонтальних зв'язків
Єдність напрямку	Кожна група, діюча у рамках однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом, і мати одного керівника [83, с. 68]	Об'єктами управління в організаційному розвитку підприємств є напрями розвитку, цілі, стратегії
Підлеглість особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу [83, с. 68]	Розвиток неформальних груп в межах, які повинен контролювати керівник
Винагорода персоналу	Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливую зарплату за свою службу [83, с. 68]	Мотивація працівників відповідно до їх ефективності виконання зобов'язань
Централізація	Як розподіл праці, централізація є природним порядком речей. Проте, відповідна міра централізації варіюватиметься залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією [83, с. 68]	Пропорцією між централізацією і децентралізацією можуть виступати інші типи управлінського профілю (стратегічне управління)

1	2	3
Скалярний ланцюг	Це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище становище в цьому ланцюжку, - вниз, до керівника нижчої ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає збитку інтересам бізнесу [83, с. 68]	Чіткий розподіл функцій та високий рівень відповідальності, узгодженості лінійних керівників
Порядок	Місце - для усього і усе на своєму місці [83, с. 68]	Науково-збалансоване регламентування діяльності
Стабільність робочого місця для персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Розвиток ідеології в організації дозволяє утримати професіоналів у вашій організації [83, с. 68]	Рівень мотиваційності робочого місця
Ініціатива	Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію [83, с. 68]	Використання особистих ініціатив працівника є основою забезпечення успіху організації
Корпоративний дух	Союз - це сила. І вона є результатом гармонії персоналу [83, с. 68]	Сприйняття організаційної культури
Справедливість	Це поєднання доброти і правосуддя [83, с. 68]	Мотиваційний механізм – відповідальність

Додаток У

**Принципи управління організаційним розвитком підприємств
(використано науковий підхід М.В. Туленкова з нашими доповненнями)
[125, с. 83-94]**

Назва принципу	Інтерпретація сутності принципу в контексті (позиції автора літературного джерела) [125, с. 83-94]	Орієнтації організаційної взаємодії (позиція автора)
1	2	3
Відповідності системи і методів управління сутності керованого об'єкта	Передбачає організаційну взаємодію системи і методів управління сутності керованого об'єкта [125, с. 83-94]	Забезпечення адекватної відповідності системи та методів управління сутності та цільової спрямованості керованого об'єкта
Конкретності управління	Передбачає орієнтацію системи управління [125, с. 83-94]	Забезпечення результативності управління в процесі його формування як системної цілісності з врахуванням емпіричного досвіду
Стимулювання управління	Передбачає формування та використання системи стимулювання організаційно – управлінської діяльності [125, с. 83-94]	Забезпечення ефективної організаційно-управлінської діяльності через систему стимулюючого впливу на суб'єктів різних видів діяльності
Ієрархічності управління	Передбачає організаційну взаємодію управлінської та інтелектуальної складових ієрархічного спрямування [125, с. 83-94]	Забезпечення єдності інтересів, через організаційну взаємодію організаційної та інтелектуальної складових управлінського процесу ієрархічної системи
Колективності управління	Передбачає розвиток виробничої демократії через залучення колективу до участі в управлінні	Забезпечення участі колективу в системі управління підприємством
Врахування в управлінні інтересів і потреб працівників	Передбачає первинність інтересів і потреб як базової основи ефективного управління [125, с. 83-94]	Забезпечення ефективного управління через систему інтересів і потреб
Організації контролю в управлінні	Передбачає випереджувальну спрямованість контролю [125, с. 83-94]	Орієнтація на формування системи контролю як функції випереджувальної дії

1	2	3
Відповідальності управління	Передбачає зміщення центрів відповідальності в горизонтальному і вертикальному напрямках [125, с. 83-94]	Орієнтація на забезпечення організаційної взаємодії через сформовану результативну систему відповідальності
Прогнозування управління	Передбачає забезпечення збалансованості в соціально – економічній системі через посилення прогностичної функції [125, с. 83-94]	Орієнтація на розвиток прогностичної функції як базової основи забезпечення збалансованості складових системи з цільовою спрямованістю діяльності підприємства
Випереджального розвитку теорії управління стосовно управлінської практики	Передбачає первинність теорії управління і вторинність управлінської практики [125, с. 83-94]	Орієнтація на розвиток теорії управління як фундаментальної основи побудови результативної системи управління

Додаток Ф

Інструкційно-технологічна карта організації праці заступника керівника підприємства з виробництва**1. Призначення підсистеми**

Виробнича діяльність є головною і вирішальною сферою сільськогосподарського підприємства, яка спрямована на розв'язання екологічних та соціально-економічних завдань. Динамічне функціонування виробничої сфери здійснюється на основі договірних зобов'язань, ринкових відносин, внутрішньо-системних економічних відносин, здійснення регулюючих, координаційно-комунікаційних функцій.

1.1. Загальні положення заступника керівника підприємства з виробництва

Заступник керівника підприємства з виробництва:

- є лінійним керівником виробничої сфери підприємства, організатором і координатором виробничої діяльності структурних підрозділів господарства, виконавцем рішень колективних та колегіальних органів управління, керівника підприємства і через організаційну роботу – особистих рішень. Виконує функції адміністративного, соціального та інтелектуального лідера;

- призначається на посаду керівником підприємства. Може обиратися на посаду на конкурсній основі за контрактом. Звільняється є даної посади за: особистим бажанням; представленням керівника підприємства;

- несе соціально-економічну відповідальність перед самим собою, перед виробничим колективом підприємства, колективним і колегіальним органом управління, перед об'єктами за інтересами, перед керівником підприємства;

- безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства;

- заступнику керівника підприємства функціонально підпорядковуються з питань виробництва: керівники структурних підрозділів основного

виробництва, головні спеціалісти та керівники допоміжних і обслуговуючих підрозділів. Під час виконання функцій керівника підприємства названі працівники апарату управління підпорядковуються лінійно;

- в своїй практичній роботі керується: постановами уряду; рішеннями колективних та колегіальних органів управління; законодавчими актами; стратегічними, перспективними, поточними та оперативними планами, бізнес-планами; договорами, контрактами; інструкціями з техніки безпеки; положеннями про оплату праці, організацією внутрішньосистемних економічних відносин, статутом підприємства; різними нормативами-стандартами, технологічними картами; рішеннями керівника підприємства тощо.

1. Функціональні обов'язки, права та відповідальність заступника керівника ПСП "Україна" Тульчинського району Вінницької області

Функції	Заступник керівника підприємства з виробництва		
	зобов'язаний	має право	несе відповідальність за
1	2	3	4
Планування	Разом з працівниками економічної служби, головними спеціалістами, керівниками структурних підрозділів розробляти виробничу програму, портфель стратегій розвитку підприємства	Залучати підлеглих працівників до розробки виробничої програми, стратегій розвитку підприємства	Обґрунтованість планів та своєчасність їх розробки
	Складати особистий творчий план	Відстоювати основні пункти особистого творчого плану	Своєчасність та повнота особистого творчого плану
	Планувати свою роботу на тиждень, декаду, місяць	Визначати режим роботи, тижневу та декадну структуру своєї діяльності, спеціалізацію днів роботи	
	Приймати участь в: обґрунтуванні витрат на виконання робіт, виробництво продукції; вдосконаленні підсистем управління; розробці документів-регламентів	Залучати підлеглих до обґрунтування витрат на виконання робіт, виробництво продукції. Вносити пропозиції про зміну критеріїв оцінки діяльності підлеглих, вдосконаленню підсистем системи управління, положень документів-регламентів	Обґрунтованість величини затрат. Обґрунтованість внесених пропозицій

1	2	3	4
Організація	Реалізувати соціально-економічну стратегію в господарську практику	З урахуванням об'єктивних обставин використовувати, на свій розсуд, систему способів реалізації соціально-економічної стратегії	Правильний підхід та об'єктивність використаної системи методів при реалізації соціально-економічної стратегії
	Організовувати і, шляхом створених умов, забезпечувати виконання виробничої програми за кількісними і якісними параметрами	Через систему вимог, критеріїв оцінки діяльності, механізм стимулювання підлеглих та штрафних санкцій забезпечувати виконання програм в установлені строки	Виконання названих програм згідно встановлених строків та обсягів
	Створювати умови для ефективного функціонування керованого об'єкту на принципах самоокупності та самофінансування в межах економічної відповідальності, НОП	Припиняти реалізацію рішень, які не забезпечують ефективне функціонування керованого об'єкту та вимагати їх відмічення. Вносити зміни в ресурсне забезпечення цільових програм з метою створення умов для ефективного функціонування керованого об'єкту. Через систему вимог, критеріїв оцінки діяльності та механізм стимулювання (з урахуванням штрафних санкцій) забезпечувати ефективність функціонування керованого об'єкту	Ефективність створених умов для функціонування керованого об'єкту
	Впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу, інновації, нові прогресивні форми організації праці, розвитку господарських відносин	В межах своєї компетенції, діяльності та економічної відповідальності вибирати напрямки впровадження нововведень	Обґрунтованість та ефективність нововведень, які впроваджуються. Своєчасність впровадження нововведень, які забезпечують високу результативність
	Забезпечувати якість виробленої продукції, здійснення підлеглими виробничих та загальних функцій управління	Зміцнювати загальний коефіцієнт якості шляхом використання шкали зниження або підвищення окремих коефіцієнтів згідно критеріїв оцінки	Якісне виконання виробничої програми структурними підрозділами

1	2	3	4
	Від господарства вступати в ділові зв'язки з підприємствами та організаціями, які забезпечують виконання плану виробництва продукції структурними підрозділами керованого об'єкту	Приймати участь в підготовці та оформленні документів. В разі невиконання партнерами договірних зобов'язань вносити пропозиції про накладання штрафних санкцій та обґрунтовувати їх розмір	Ефективність та економічна доцільність ділових зв'язків
	Забезпечувати високий рівень виробничого клімату взаємовідносин в керованому об'єкті, ціннісної орієнтації працівників	Вимагати від підлеглих такту, культури відносин в самому колективі та між структурними підрозділами	Високий рівень виробничого клімату взаємовідносин
	Забезпечувати високий рівень трудової, технологічної, виконавчої дисципліни в керованому трудовому колективі	Використовувати як систему матеріального та соціально-психологічного впливу на працівників, так і методи адміністративного та економічного примусу дотримання названих видів дисципліни	Високий рівень названих видів дисципліни в керованому об'єкті
	За допомогою створених умов і здійснення організаційно-стимулюючих та контрольних функцій забезпечувати дотримання техніки безпеки, виробничої санітарії	Припиняти виконання робіт з порушенням техніки безпеки та вимагати від підлеглих усунення причин. Через систему якості та механізм стимулювання (покарання) вирішувати питання дотримання техніки безпеки та виробничої санітарії	Створення умов для техніки безпеки в керованому об'єкті. Техніку безпеки в керованому об'єкті
	Забезпечувати в керованому об'єкті високий рівень культури виробництва та управління	Через систему КТУ, механізм оцінки та стимулювання вирішувати питання забезпечення високої культури виробництва та управління	Високий рівень виробничої культури та культури управління
	Забезпечувати виконання особистого творчого плану	Визначати строки реалізації складових елементів особистого творчого плану	Своєчасність, повнота та якість виконання особистого творчого плану
	Забезпечувати збереження власності в керованому об'єкті	Залучати до відповідальності працівників, які не забезпечили збереження власності	Збереження власності в керованому об'єкті

1	2	3	4
	По мірі необхідності та доцільності проводити збори, наради, бесіди	Запрошувати на збори працівників, необхідних для вирішення певних питань та вимагати їх обов'язкової присутності	Доцільність, своєчасність та діловитість нарад, зборів
Інформаційне забезпечення	Інформувати підлеглих про мету, кількісні та якісні параметри досягнутої мети, результати фактичної діяльності, параметри виробничого потенціалу керованого об'єкту	До підготовки інформації залучати підлеглих керованого об'єкту	Своєчасність та об'єктивність інформації, яка доводиться до підлеглих
Регулювання та координація	Координувати роботу структурних підрозділів керованого об'єкту з іншими структурними об'єктами шляхом розвитку прямих зв'язків за використанням послуг служби оперативного управління	Вступати в прямі зв'язки з іншими структурними підрозділами господарства. Приймати корегуючі управлінські рішення, які забезпечують здійснення виробничих зв'язків	Забезпечення чіткості погодження дій структурними ланками господарства
	Усувати виникаючі диспропорції та неузгодженість дій в процесі функціонування керованого об'єкту	Приймати корегуючі управлінські рішення, направлені на підтримання керованого об'єкту в стані впорядкованості	Підтримувати структурні ланки керованого об'єкту в стані впорядкованості
	Підтримувати тісний виробничий зв'язок з головними спеціалістами господарства	В разі необхідності на госпрозрахунковій основі (при недотриманні кількісних та якісних параметрів ресурсного забезпечення, необґрунтованості рішень) вимагати створення комісії та покриття матеріального збитку ланками керованого об'єкту	Діловитість зв'язків, відповідність ресурсного забезпечення здійснюваним цільовим програмам
	Вступати в прямі зв'язки з іншими господарствами (організаціями) та працівниками на стороні, з метою надання допомоги в виконанні робіт, надання послуг	При неможливості виконання робіт своїми силами залучати до виконання робіт членів інших трудових колективів, включаючи і працівників зі сторони	Обґрунтованість та доцільність залучення працівників з інших колективів та зі сторони до виконання робіт

1	2	3	4
	Своєчасно направляти інформацію в структурні підрозділи та служби згідно схем горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків, а також одержувати її від інших суб'єктів інформаційного забезпечення	Визначати, уточняти періодичність, строки та обсяг необхідної інформації, погоджуючи з суб'єктами інформаційного забезпечення. Вимагати від суб'єктів інформаційного забезпечення своєчасності підготовки та подачі інформації згідно запитів та схем горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків	Своєчасність інформаційного забезпечення суб'єктів, які користуються даною інформацією згідно схем горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків. Достовірності переданої інформації
Контроль	<p>Здійснювати контроль за: виконанням планів робіт, обслуговування, виробництвом продукції; виконанням планів впровадження нововведень, особистого творчого плану; реалізацією рішень (колективних та колегіальних органів управління, особистих, керівника господарства) дотриманням дисципліни, техніки безпеки; збереження власності; якістю здійснюваних виробничих процесів, витрачанням матеріально-грошових ресурсів</p> <p>Аналізувати: Діяльність трудового колективу; потенціал структурного підрозділу; виробничі зв'язки; ефективність реалізованих управлінських рішень, варіанти прийнятих рішень та ін.</p> <p>Забезпечувати високий рівень розвитку самоконтролю</p>	<p>Вимагати від підлеглих своєчасності подання даних згідно схем горизонтальних та вертикальних зв'язків та запитів. Безпосередньо на місцях виробництва, по мірі необхідності, здійснювати контрольні функції за реалізацією управлінських рішень</p> <p>Вступати в прямі зв'язки з суб'єктами інформаційного забезпечення з метою одержання даних для здійснення аналітичних функцій</p> <p>З урахуванням сукупності об'єктивних факторів передавати повноваження та визначати функції підлеглим управлінським працівникам</p>	<p>Своєчасність, якість та ефективність виконання контрольних функцій при одночасному розвитку саморегулювання та самоконтролю</p> <p>Обґрунтованість висновків за результатами аналізу</p> <p>Оптимальне співвідношення між регулюванням та саморегулюванням, контролем та самоконтролем</p>

2. Вимоги до заступника керівника підприємства з виробництва

Заступник керівника підприємства з виробництва повинен:	
знати	вміти
1	2
Постанови уряду з питань розвитку сільського господарств, АПК	Проводити соціально-економічну стратегію в життя
Законодавчу базу	Обґрунтовувати варіанти рішень та вибирати кращі з них
Механізми функціонування та розвитку внутрішньогосподарських економічних відносин	Переконувати людей в необхідності впровадження нововведень
Виробничий потенціал керованого об'єкту, його можливості	Аналізувати: прийняті управлінські рішення, діяльність трудових колективів, виробничий клімат взаємовідносин, виробничий потенціал структурного підрозділу, виробничі процеси
Задачі, які вирішують служби господарства, межі їх діяльності та відповідальності	Організовувати виробничий процес на принципах самоокупності, НОП
Планові обсяги робіт, обсяги продукції, яка виробляється	Правильно організовувати свій робочий день та підлеглих
Перспективу розвитку господарства та сфери матеріального виробництва	Забезпечувати виконання виробничої програми згідно обсягів, якості та строків
Технологію робіт, вироблення, прийняття та реалізацію управлінських рішень	Здійснювати функції, права та відповідальність
Нормативну базу керованих об'єктів	Забезпечувати збереження власності, техніку безпеки
Основи економіки, організації, обліку, психології, права, управління, маркетингу	Формувати здорові взаємовідносини в колективі
Систему технічних заходів для виконання робіт, виробничої програми	Вирішувати конфліктні ситуації
Основи наукової організації праці	Від господарства вступати в ділові зв'язки з іншими підприємствами та організаціями
Систему економічних показників роботи, а також методику їх визначення	Складати лінійні та сіткові графіки виконання робіт, вирішення задач
Методику обґрунтування управлінських рішень, які стосуються матеріального виробництва	Розподіляти функції, права та відповідальність між підлеглими
Основи управління первинними трудовими колективами та малими групами	На вигідній основі вступати у взаємовідносини з іншими організаціями
Основи організації первинного обліку	
Основи планування виробничої програми, розробки бізнес-планів	

1	2
Методику визначення ефективності виробничої діяльності	Забезпечувати високий рівень трудової, технологічної, виконавчої дисципліни
Основи культури організації виробництва та управління	Проводити наради, збори, бесіди Вести діалог з людьми
Механізм мотивації, контролю та відповідальності, оцінки діяльності	Оформляти заявки на придбання матеріалів, технічних засобів, договори
Методики аналізу: діяльності трудових колективів, потенціалу структурного підрозділу, виробничих зв'язків, ефективності реалізованих рішень, виробничого клімату взаємовідносин та ін.	Забезпечувати високий рівень культури виробництва та управління Керувати трудовими колективами та малими групами та ін.
методику розподілу функцій, прав та відповідальності між підлеглими	
передові форми організації праці в керованому об'єкті та ін.	

3. Порядок оцінки роботи і атестації заступника керівника підприємства з виробництва

Показники	Основні елементи
1	2
Критерії оцінки та атестації	Система результативних показників виробничої діяльності з урахуванням якості Рівень потенціалу керованої системи Рівень нововведень в структурному підрозділі Рівень ділових та особистих якостей, особистого кваліфікаційного потенціалу Ступінь здійснення ролевих функцій згідно вирішуваних задач, меж його діяльності, відповідальності та посадового положення Рівень розвитку трудового колективу
Суб'єкти оцінки (атестації)	В залежності від цільової програми суб'єктами оцінки та атестації можуть бути: самооцінка; комісія на рівні господарства, в склад якої входять: керівник господарства, представники громадських організацій, представник Ради трудового колективу, представник даного колективу, група експертів
Періодичність оцінки та атестації	Оцінки – щорічно Атестації – один раз в три роки (конкретно в господарстві строки атестації уточнюються)

1	2
Процедура оцінка та атестації	<p>Визначення членами комісії та експертами рівня ділових та особистих якостей, особистого кваліфікаційно-інтелектуального потенціалу</p> <p>Визначення рівня результативних показників з врахуванням використання потенціальних можливостей підсистеми</p> <p>Визначення рівня впроваджених нововведень</p> <p>Визначення рівня здійснюваних функцій та вирішуваних задач згідно посадового положення</p> <p>Визначення рівня розвитку трудового колективу</p> <p>Визначення середнього індекса показників з урахуванням коефіцієнта значимості</p> <p>Обговорення оцінки, атестації та прийняття відповідних рішень</p>
Можливі кінцеві рішення	<p>Матеріальне заохочення</p> <p>Моральне заохочення</p> <p>Зміна розміру посадово окладу</p> <p>Вказати на необхідність покращення відповідних якосткй</p> <p>Підвищення кваліфікаційного та інтелектуального потенціалів</p> <p>Просування по службі тощо.</p>

4. Рекомендована структура діяльності заступника керівника підприємства з виробництва (за укрупненими нормативами)

№№ п/п	Показники	Питома вага затрат, %
1.	Планування робіт, виробничої програми	7,0
2.	Організація виконання робіт, виробничої програми	33,0
3.	Інструктаж працівників	1,0
4.	Вивчення та впровадження досягнень НТП	8,0
5.	Регулювання в процесі виробництва	15,0
6.	Оформлення різних документів	4,0
7.	Аналіз управлінських рішень, потенціалу факторів виробництва та діяльності	6,0
8.	Підвищення кваліфікації	10,0
9.	Наради, збори, бесіди в колективах	4,0
10.	Переходи, переїзди	10,0
11.	Інші види діяльності	2,0
	Всього	100,0

1.2. Методики-рекомендації для заступника керівника підприємства з виробництва

Заступник керівника підприємства з виробництва повинен:

- бачити перспективу розвитку виробництва, впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу;
- завжди пам'ятати, що рівень розвитку соціальної сфери залежить від рівня розвитку матеріальної сфери;
- направляти зусилля на розвиток колективу, підвищення творчої активності його членів;
- своєю діяльністю, стилем керівництва сприяти розвитку внутрішньогосподарських економічних відносин, саморегулювання, розвитку демократичних основ управління;
- самовдосконалюватись самому як особистості, зміцнювати свій інтелектуальний потенціал;
- пам'ятати, що ухилення від прийняття рішень не піднімає авторитету і не звільняє керівника любого рангу від його соціально-економічної відповідальності;
- показувати зразки ефективного стилю керівництва;
- створювати умови для ефективної роботи колективу керованого об'єкту та ін.

1.3. Перелік інструкційно-технологічних (методичних) матеріалів робочого місця заступника керівника підприємства з виробництва

1. Постанови уряду з питань сільського господарства, розвитку соціальної сфери села та будівництва, розвитку підсобного господарства.
2. Стратегічний та перспективний план розвитку.
3. Поточний план реалізації програми розвитку.
4. Лінійні та сіткові графіки виконання робіт, розв'язання задач.
5. Інструктаж до техніки безпеки.
6. Нормативи витрат.
7. Договори.

8. Законодавчі акти.
9. Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці.
10. Функціональні матриці.
11. Правила внутрішнього розпорядку.
12. Система документів-регламентів (різні положення).
13. Папка результатів аналізу рішень, потенціалу, діяльності.
14. Книга розпоряджень, прийнятих рішень та ін.
15. Різні положення (про оплату праці) та ін.

5. Організаційно-функціональні зв'язки заступника керівника

підприємства з виробництва

З якими працівниками апарату управління встановлюються зв'язки	Мета організаційно-функціональних зв'язків
Керівники господарства	Разом з головним економістом і іншими головними спеціалістами погоджувати план розвитку виробничої сфери Погодження планів впровадження досягнень НТП, інновацій в господарську практику, особистого творчого плану Затвердження орендних договорів (при орендному підряд) З ініціативи керівника При виникненні спірних питань
Головним зоотехніком	Погодження рекомендацій з розвитку тваринництва, забезпечення їх кормами З ініціативи та об'єктивної необхідності головного зоотехніка Питання ремонтів тваринницьких приміщень, побутового обслуговування працівників галузі тваринництва
Головним економістом	Розробка планів розвитку виробничої сфери, проведення ремонтних робіт Питання розвитку внутрішньогосподарських економічних відносин, механізму оцінки діяльності Уточнення оперативних планів виконання робіт та корегування ресурсного забезпечення виробничої програми
Головним інженером-механіком	Погодження плану технічного та транспортного забезпечення виробництва З ініціативи замісника керівника підприємства з урахуванням доцільності – головного інженера-механіка
Головним агрономом	Уточнення плану виробництва рослинницької продукції Погодження плану ресурсного забезпечення виробництва З ініціативи замісника керівника та з урахуванням доцільності – головним агрономом Погодження оперативних планів виконання польових робіт

6. Робоче місце і умови праці

№ п/п	Групи	Складові елементи умов праці
	2	3
1.	Технічні засоби	Засоби обчислювальної техніки Телефони для внутрішнього і зовнішнього зв'язку Диспетчерський провідний зв'язок Телефонний концентратор Пересувна радіостанція Транспорт пересування
2.	Інші організаційно-технічні засоби	Механічний довідник-алфавіт Картотека контрольно-строкова Картотека вирішуваних задач Комплекс планшетів для інформаційного відображення Прибор настільний письмовий Спеціальна карта землекористування
3.	Меблі	Стіл, стільці, стіл письмовий, шафи конторські, крісло робоче, шафа для одягу
4.	Санітарно-гігієнічні	Освітлення – 100 люкс, температура – 18-20 С, вібрація – до 0,2 амплітуди в мм, шум – 70-85 децибалів, концентрація CO ₂ – до 0,02 кг/л, концентрація пилу – до 5 мг на метр кубічний, колір стін кімнати – салатний
5.	Організаційні	Інформаційне забезпечення робочого місця Забезпечення робочого місця документами-регламентами Обґрунтована система організаційно-функціональних зв'язків Високий рівень саморегулювання галузі як самостійної локальної системи
6.	Економічні	Наявність обґрунтованої системи критеріїв оцінки діяльності Обґрунтована система матеріального стимулювання Обґрунтована система горизонтального та вертикального переміщення Дійова система атестації
7.	Соціально-психологічні	Психологічна сумісність Високий рівень розвитку виробничого клімату взаємовідносин в керованому трудовому колективі Діловий стиль керівництва

7. Порядок та строки подачі обліково-звітних документів заступником керівника підприємства

Обліково-звітний документ	Кому направляється	Ступінь участі замісника керівника підприємства	Строки подачі
1	2	3	4
Проект цільової виробничої програми розвитку керованої підсистеми	Головному економісту разом з головними спеціалістами-технологами	Виконавець, відповідальний	До 1 грудня
План впровадження нововведень в господарську практику	Керівнику господарства	Виконавець, відповідальний	До 1 грудня
Особистий творчий план	Керівнику господарства	Виконавець, відповідальний	До 1 листопада
Первинні документи згідно графіків документообороту	Суб'єктами діяльності згідно здійснюваних господарських зв'язків	Організатор, відповідальний, по деяких документах – виконавець	Згідно встановленої періодичності
Дані для статистичної звітності	Головному бухгалтеру, керівнику господарства	Виконавець, організатор та відповідальний	У встановлені строки згідно статистичної звітності

8. Порядок, види та строки контролю

№ п/п	Види контролю, їх цільова направленість	Форма контролю	Періодичність
1	2	3	4
1.	Логічний самоконтроль за складанням плану впровадження досягнень науково-технічного прогресу, інновацій, розробкою цільової виробничої програми	Самоконтроль	В процесі складання плану впровадження нововведень, розробки цільової виробничої програми
2.	Логічний контроль за складанням особистих творчих планів	Перевірка виконання, погодження	Листопад-грудень
3.	Самоконтроль за складанням особистого творчого плану	Самоконтроль	Листопад-грудень
4.	Логічний самоконтроль за обґрунтуванням рішень, які приймаються	Самоконтроль	По мірі розробки варіантів рішень
5.	Адміністративний контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень	Перевірка виконання	Згідно строків реалізації
6.	Організаційно-адміністративний контроль за реалізацією планів виробництва	Перевірка виконання	Згідно обсягів та строків виконання планів
7.	Самоконтроль за реалізацією особистого творчого плану	Самоконтроль	Згідно строків реалізації
8.	Організаційно-адміністративний контроль та самоконтроль за впровадженням нововведень згідно розроблених планів	Перевірка виконання, самоконтроль	Згідно строків реалізації

1	2	3	4
9.	Організаційно-адміністративний контроль за дотриманням трудової, технологічної та виконавчої дисципліни, технікою безпеки	Перевірка виконання, спостереження, аналіз діяльності	Періодично
10.	Організаційний контроль за забезпеченням високого рівня культури виробництва, управління, стилю керівництва	Спостереження, аналіз діяльності	Періодично

9. Горизонтальні та вертикальні інформаційні зв'язки заступника керівника підприємства

Кому передається інформація		Від кого поступає інформація	
Суб'єкт одержання інформації, її зміст	Строки	Суб'єкт передачі інформації, її зміст	Строки
1	2	3	4
Керівник господарства			
Разом з спеціалістами-технологами та головним економістом подає цільову виробничу програму для погодження	До 10 грудня	Суб'єкти, характер та зміст ділових зв'язків, їх здійснення та розвиток	Періодично
План впровадження нововведень, особистий творчий план для погодження	До 10 грудня	Пропозиції по зміцненню потенціалу виробничої сфери	До 1 грудня
Про хід виконання планів	Згідно етапів та строків реалізації планів	Рішення колегіальних органів управління вищестоящих рівнів для інформації або виконання	По мірі прийняття рішень
Про хід реалізації управлінських рішень, виконавцем і відповідальним яких є сам замісник керівника підприємства	Згідно етапів та строків реалізації планів	Інформація про хід реалізації рішень, виконавцем і відповідальним яких є сам керівник господарства	Періодично
За запитом керівника	Згідно запитів	Про хід реалізації цільової комплексної програми по господарству	Згідно етапів та строків реалізації програм
Економічна служба			
Разом з головними спеціалістами-технологами проект цільової виробничої програми	До 25 листопада	Планові завдання (в умовах орендного підряду – показники договірних зобов'язань)	До 10 лютого
		Система нормативів	По мірі її уточнення

Продовження додатку Ф

1	2	3	4
Про хід реалізації управлінських рішень, виконавцем і відповідальним яких є головний економіст	Згідно етапів та строків реалізації	Управлінські рішення для реалізації, виконавцем і відповідальним яких є замісник керівника підприємства	По мірі прийняття рішень та згідно строків реалізації
		Результати аналізу діяльності	Щомісяця
		Система документів-регламентів (різні положення, інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці)	До 1 лютого
Інженерна служба			
План-заявка на потребу в технічних засобах	По мірі необхідності	Інформація за запитом	Згідно запиту
План-заявка на придбання устаткування, технічних засобів	Згідно плану		
Консультації	По мірі необхідності		
Зоотехнічна служба			
Рекомендації по розвитку тваринництва	До 1 грудня	План-заявка на виконання ремонтних робіт в галузі тваринництва	До 1 грудня, корегування протягом року
Інформація за запитом	Згідно запиту		
Консультації	По мірі необхідності	Кількість поголів'я, яке може бути реалізоване	Періодично
Пропозиції щодо графіка проведення ремонтних робіт в галузі тваринництва	За два тижні до початку ремонтних робіт	Інформація про виробництво тваринницької продукції	Згідно встановлених строків в господарстві
Інформація про хід виконання рішень, які стосуються галузі тваринництва, виконавцем яких є замісник керівника підприємства	Згідно строків виконання рішень	Наявність кормів на початок місяця, кварталу	На початок місяця, кварталу
		Інформація по запиту	Згідно запиту
Агрономічна служба			
Пропозиції щодо плану виконання механізованих робіт в галузі тваринництва	По мірі необхідності	Інформація про хід виконання польових робіт	Згідно встановлених строків в господарстві
Пропозиції щодо графіка проведення ремонтних робіт в галузі рослинництва	За 2 тижні до початку ремонтних робіт	Інформація за запитом	Згідно запиту
Інформація про хід виконання рішень, які стосуються галузі рослинництва, виконавцем яких є замісник керівника	Згідно строків реалізації рішень	Інформація про хід виконання рішень, виконавцем яких є працівник агрономічної служби	Згідно строків реалізації рішень
Інформація за запитом	Згідно запиту		

Наукове видання

ДЮК Анна Андріївна

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Відповідальний за випуск А.А. Дюк
Комп'ютерний набір і оформлення А.А. Дюк
Комп'ютерна верстка та
коректування

Підписано до друку _____. Формат А5 (60x84 мм).
Папір офсетний. Ум.-друк. арк. 12,0. Обл.-вид. арк. _____
Тираж 300 прим. Зам. № _____.

Видання та друк – Веда, м. Вінниця, вул. 600 річчя перемоги,