

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Стратегічне планування діяльності персоналу»

Виконав: студент 4 курсу Mg1-B20 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Андрошук Артем Вадимович

Керівник: Славіна Н.А, к. пед. н, доцент

Рецензент: Марусей Т.В. к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Розвиток організаційних формувань як об'єкт управління.....	8
1.2. Основні підходи до управління розвитком організаційних формувань	15
1.3. Методика формування і реалізації комплексної стратегії розвитку персоналу.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Діагностика стратегічного планування діяльності персоналу	
2.3. Обґрунтування комплексної стратегії розвитку персоналу.....	51
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
3.1 Формування можливостей стратегічного розвитку персоналу	60
3.2. Проектування результативної системи управління стратегічним розвитком персоналу.....	67
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом). Нині особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю. На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Мета і завдання досліджень. Метою дослідження є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегічного планування діяльності персоналу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

-узагальнити теоретичні основи формування та використання цілісної системи стратегічного управління персоналом підприємства з метою забезпечення їх ефективного розвитку;

-оцінити систему управління стратегічним розвитком підприємства з урахуванням ресурсного та управлінського потенціалів, фінансового стану і результативності діяльності;

-розробити пропозиції щодо оптимізації процесу формування стратегії з виділенням окремих етапів та визначенням найважливіших факторів впливу;

-обґрунтувати доцільність застосування удосконалених методів діагностування існуючих та розробки нових орієнтирів стратегічного розвитку персоналу;

-розглянути процес формування можливостей розвитку підприємств в та розробити комплекс пріоритетних заходів спрямованих на оптимізацію державної підтримки ;

-розробити методикау формування та використання системи оцінки ступеня розвитку підприємства шляхом виділення та узгодження основних критеріїв та параметрів окремих аспектів діяльності ..

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень стратегічного планування діяльності персоналом.

Методи дослідження. Теоретичною основою проведеного дослідження стали здобутки економічної теорії, наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених з питань пізнання закономірностей розвитку організації.

У дипломній роботі застосовувалися такі методи: діалектичний – при вивченні наукової літератури; динамічний, системний – при оцінці сучасного стану системи управління розвитком підприємства; графічний – при порівнянні показників; метод SWOT-аналізу – для систематизації слабких і сильних сторін, можливостей та загроз навколишнього середовища при використанні стратегічного менеджменту в практиці, SPASE-аналіз – для діагностики стратегії за первинними ознаками.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані підприємства, наукові та інформаційно-публіцистичні видання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Розвиток організаційних формувань як об'єкт управління

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили для свого майбутнього функціонування:

- бажання вижити, зберегти себе, мати певну стабільність;
- бажання самовдосконалюватися, розвиватися, причому одержання прибутку є передумовою можливості розвитку.

Потужність зазначених сил та пріоритетність при формуванні планів на майбутнє досліджувалась багатьма науковцями. Один з них, Х. Віссема, [Error! Reference source not found., с.18] вказує, що на зміну старій парадигмі: «Спочатку збереження, потім – розвиток», прийшла нова парадигма: «Збереження через розвиток», адже якщо постійно займатися самозбереженням, не беручи уваги вплив зовнішнього середовища і покладатися тільки на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутися саморуйнування соціально-економічної системи.

Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи й розглядається як незворотна спрямована зміна організації.

Розвиток як поняття розглядали багато вчених. Складність і неоднозначність цього терміна зумовили наявність різних думок щодо його тлумачення.

У найзагальнішому вигляді поняття „розвиток” можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого.

„Розвиток – це незворотно спрямована зміна системи, що відбувається як процес переходу з одного стану в інший. Такий перехід у будь-яких формах живої, неживої і суспільної матерії носить поступальний характер і

відбувається по спіралі, кожен виток спіралі – це послідовно змінюючі один одного цикли” .

Під організаційним розвитком розуміють деякі цілеспрямовані зміни, що здійснюються керівниками з метою підвищення ефективності роботи організації [Error! Reference source not found., с.22-24]. При цьому “одні організації розвиваються динамічніше й успішніше, інші – немов стоять на місці, треті – переживають безперервну кризу” .

Розвиток часто пов’язують, а іноді й ототожнюють з ростом. Ці поняття хоч і взаємопов’язані, але істотно відрізняються. Поняття розвитку базується на тому, що може зробити об’єкт з тим, чим він розпоряджається. Ріст – на тому, скільки в його розпорядженні знаходиться вартості. Оскільки ріст пов’язаний зі збільшенням обсягів, як правило, матеріальних ресурсів, він створює потенційно більші можливості для розвитку. Але розвиток можливий і без росту. Так само ріст може не супроводжуватись розвитком.

З огляду на це, на думку Е.М. Короткова, розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації. Напрямок цієї зміни залежить від прояву вказаних характеристик у тій чи іншій системі.

Організація – це соціально-економічна система, яка володіє певною кількістю специфічних, властивих тільки їй особливостей:

- цілісністю, коли всі елементи й частини системи слугують досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);
- складністю, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління;
- великою інертністю, що визначає можливість, з високим ступенем вірогідності, передбачати розвиток організацій у майбутньому;
- високим ступенем надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації,

можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва та управління;

- паралельним розглядом натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління та реалізації її стратегії [Error! Reference source not found.].

Організація є системою, функціонування якої базується на свідомій діяльності людини.

За твердженням Б.З. Мільнера, „Організація – це свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, котре функціонує для досягнення спільної мети або цілей ”[32, с. 25].

Основними рисами організації слід визначити:

- наявність цілей;
- персонал і працівники;
- наявність формалізованих і неформалізованих взаємовідносин між членами організації;
- поділ праці;
- формальні правила поведінки, процедури і контроль; повноваження та відповідальність;
- постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;
- використання ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Напрямок та інтенсивність розвитку організації визначається орієнтирами її діяльності. Більшість авторів розглядають систему цілей саме в сенсі орієнтирів. Е.А. Уткін всю сукупність орієнтирів діяльності фірми поділяє на три основні типи:

ідеали – орієнтири, які організація не розраховує досягти в доступному для огляду періоді, але допускає наближення до них;

цілі – найбільш загальні орієнтири діяльності фірми у плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі або значній його частині;

задачі – конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, описи серії робочих функцій, які визначають форму і час виконання завдання.

Ідеали за Акоффом – це бажані стани, які ніколи не досягаються, але до яких завжди наближаються [1, с.34]. Тобто організації за умови наявності ідеалів повинні бути здатними знайти нові можливості для просування й нові джерела задоволення. Отже, ідеали є орієнтирами розвитку.

Місія є основною базовою метою організації. Вона є виразом філософії і змісту існування організації. В теорії менеджменту місію розглядають як дуже важливу заяву керівництва, що відображає суспільно значущі наміри організації, а також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації.

С.О. Шевельова розглядає місію як зовнішню причину існування організації, що орієнтує на виконання зовнішніх завдань – заслужити добрий образ (імідж) серед споживачів. Вона включає моменти юридичної та соціальної відповідальності в бізнесі[49, с.44].

Цілі – це те, для досягнення чого створюються організації. Організація у своїй діяльності керується набором цілей, які різняться за змістом, та з точки зору часової перспективи.

В своїй праці [50, с.48] С.В. Шекшня виділяє три види організаційних цілей: базові принципи (цінності), стратегічні завдання та короткострокові плани.

Базові цінності визначаються як основні цілі функціонування організації. Кредо – формальний вираз базових цінностей організації, які є найбільш стійкими і незмінними протягом тривалого періоду часу й забезпечують спадковість і постійність її розвитку.

Стратегічні завдання виробляються організацією на основі аналізу можливостей розвитку, що надаються зовнішнім середовищем, і потенціалу самої організації з урахуванням базових цілей її існування. Стратегічні завдання включають кінцеву межу, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі.

Вони залежать від зовнішнього середовища й вимагають періодичного поновлення.

Короткострокові плани – це конкретні програми реалізації стратегічних цілей організації. Вони є найбільш конкретними та деталізованими і стосуються всіх працівників організації.

На думку А.Г. Поршнева, «цілі – це конкретизація місії і бачення організації в формі, доступній для управління процесом їх реалізації».

До цього переліку доцільно додати менеджерів або керівників (рис. 1.1), інтереси та цілі яких часто не збільшуються, а іноді суперечать інтересам власників і не повністю ідентичні інтересам підлеглих працівників. Не логічним виглядає поєднання клієнтів в одну групу цілеформуючих факторів разом із власниками і співробітниками, адже клієнти не є елементами даної організації, а тому їхній вплив на її функціонування має, можливо не менший, але принципово інший характер. Крім споживачів до зовнішніх факторів впливу на процес формування цілей можна віднести постачальників, конкурентів, державні органи тощо. Одним із найважливіших цілеформуючих факторів, особливо для типових сільськогосподарських підприємств є сукупність осіб або організацій, із середовища яких виходять або до якого належать значна частина працівників господарства. Оскільки більшість зв'язків у результаті впливу цього фактору мають неформальний характер, то віднести його до суто зовнішніх або внутрішніх – складно.

Загальними характеристиками організації є: організаційні ресурси (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні (знання)); залежність від зовнішнього середовища; структура (горизонтальний і вертикальний поділ праці); необхідність управління [15].

Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури.

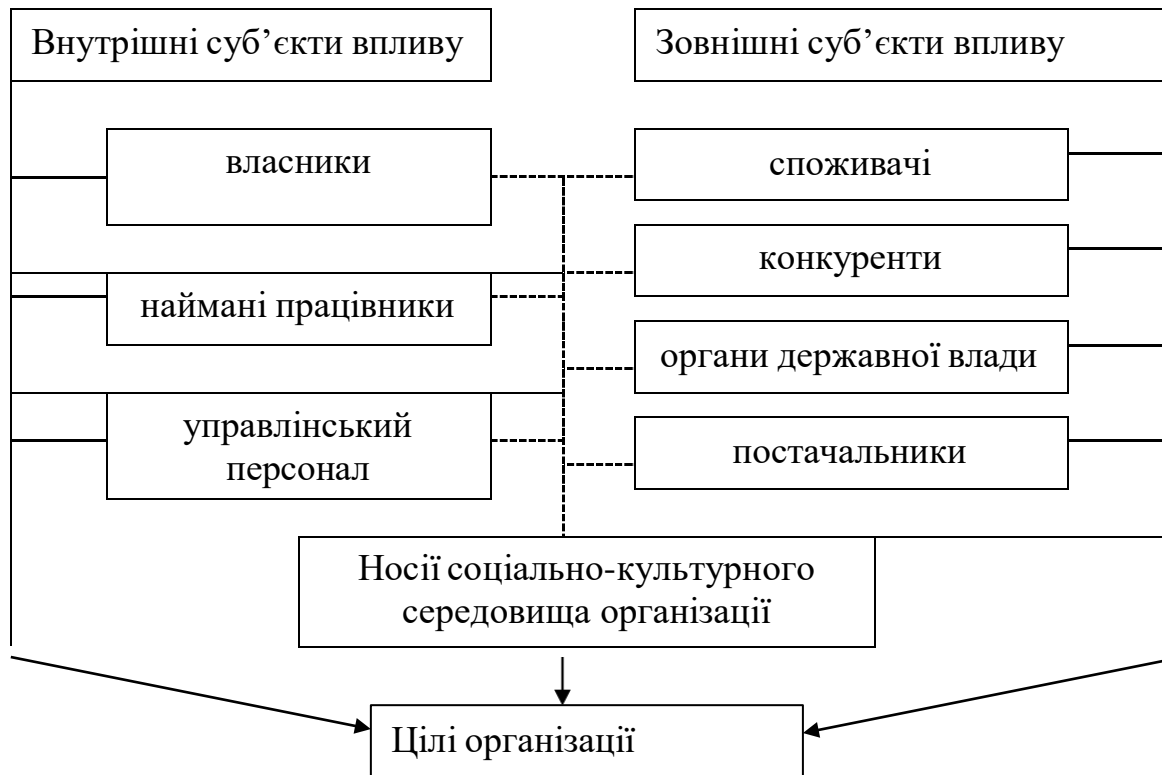


Рис. 1.1. Формування цілей організації

Джерело: Власні дослідження автора

Системний підхід до стратегічного розвитку організації можна подати через модель Мак-Кінзі, її ще називають теорією «Семи «С»» або «7S» (рис. 1.2). Дана модель є одночасно цілісним поглядом на розвиток організаційних систем й аналітичним інструментом для оцінки взаємозв'язку та гармонійності семи основних факторів, які є важливими для забезпечення стратегічного розвитку організації. На відміну від думки авторів моделі, вважаємо за доцільне доповнити її, зобразивши часткові зв'язки, які пов'язують стратегію з елементами нижчого рівня: структура, системи, співробітники та стиль, і носять не завжди опосередкований характер.

Організація функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішньоорганізаційні конструкції (культура організації, організаційна структура, система планування і т.д.), які формують архітектоніку організації, є реакцією на

відповідні зміни в зовнішньому оточенні й на деякі зміни у внутрішньому середовищі.

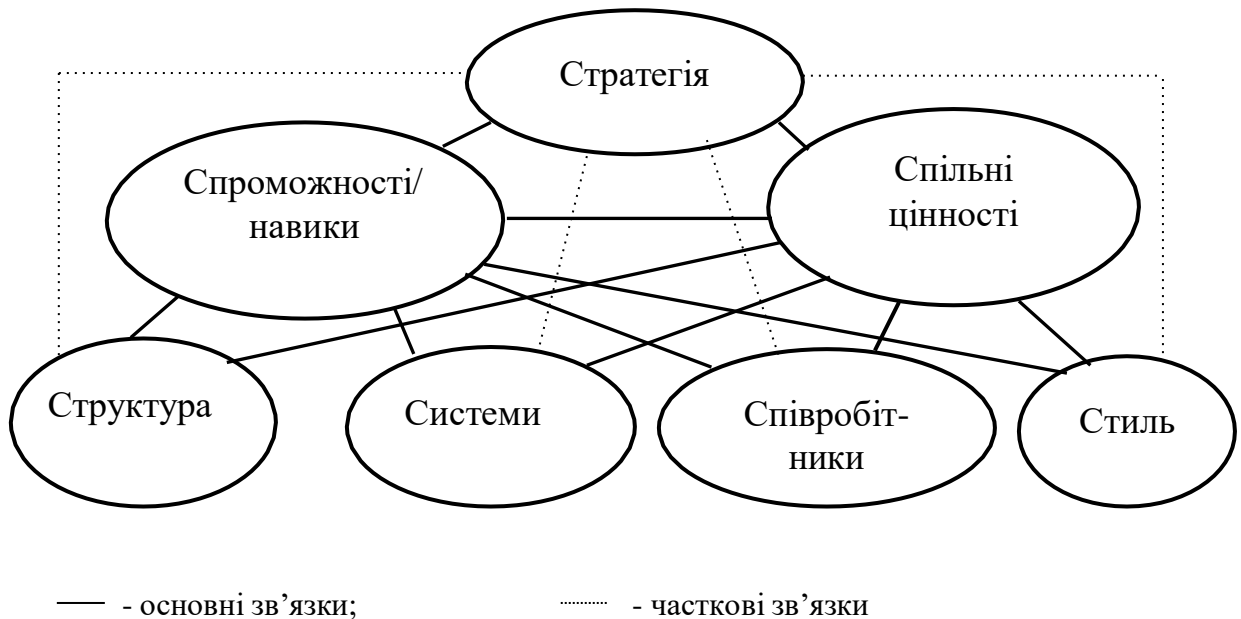


Рис. 1.2. Модель Мак-Кінзі «7S»: основні фактори, що впливають на розвиток організації

Джерело: Побудовано з використанням ідей Р.А. Фатхутдінова [**Error! Reference source not found.**, с.151]

Організація – це соціальна система, яка визначається як організована упорядкованість взаємодіючих процесів, явищ, індивідів – компонентів системи, якій притаманне утворення нових, не властивих компонентам, інтегративних ознак. Це означає, що компоненти організації після об'єднання в цілісність мають більшу можливість взаємного впливу, ніж зовнішні фактори.

М.А. Бражніков під організаційним розвитком розумів підвищення швидкості зворотної реакції організації на невизначеність зовнішнього середовища за рахунок забезпечення гнучкості організаційної структури і на основі залучення працівників до управлінського процесу.

Є.Г. Моргунов розрізняє три підходи до розвитку організації:

- організаційний розвиток як природний процес якісних змін в організації, похідних від тривалості її функціонування (віку);

- організаційний розвиток як зміна, що сприяє збільшенню чисельності персоналу або розмірів організації й визначається нововведеннями;

- організаційний розвиток як стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення адаптації організації до вимог технології та ринку [35].

В.В. Щербина виділяє два основних погляди на механізм і логіку розвитку організацій. Відповідно до першого – механізми організаційного розвитку базуються на передумові «раціональності» діяльності менеджерів, що розробляють і реалізують соціальні проекти реконструкції організації. При цьому неузгодженості й протиріччя, що виникають у зв'язку з цією діяльністю, пояснюються або недоліками вихідного проекту, або помилками, допущеними в процесі його реалізації. Друга точка зору ґрунтується на логіці організаційного розвитку організації як квазіприродної самоорганізованої системи, що розвивається за певними, властивими не лише їй, об'єктивними законами. Перший підхід був названий суб'єктно-раціоналістичним, другий – природно-об'єктивістським.

Проаналізувавши теоретичні погляди щодо розвитку підприємства, найважливішим фактором можна виділити персонал організації за умови, що він є достатньо розвинутим. Навіть теорія операційних витрат не заперечує первинну роль персоналу, адже обґрунтоване збільшення витрат на його розвиток зазвичай значно зменшує інші види витрат.

1.2. Основні підходи до управління розвитком організаційних формувань

Для розробки дієвої системи управління розвитком будь-якого підприємства, у тому числі й сільськогосподарського, важливо визначити схему та параметри оцінки відповідних змін і процесів. Кожна організація може здійснювати моніторинг свого розвитку за динамікою ресурсного забезпечення й результатів діяльності. Ще Г. Емерсон на початку ХХ століття визначив, що співвідношення результатів діяльності організації з витратами є не що інше, як ефективність функціонування організації. А.С. Большаков вказує, що моніторинг через ефективність дозволить визначити напрям розвитку організації: інтенсивний або екстенсивний. Якщо збільшення ресурсного забезпечення (приріст витрат) менше приросту результату, то організація розвивається інтенсивно, якщо навпаки, то вона розвивається екстенсивно. При рівності приросту витрат і приросту результату виникає гранична ситуація [6, с. 152].

Розвиток організації не є рівномірним процесом. Протягом історичного розвитку підприємство або інша соціальна система проходить через певну послідовність стадій. У західній літературі розглядають життєві цикли організації “organizations life cycles” багато авторів. Стадії розвитку організації - це періоди життя організації в межах однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які знаходяться в центрі уваги керівництва. Періоди, в які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами або фазами розвитку організації. Теорія життєвих циклів організації передбачає застосування сценарного підходу до управління підприємством, основною ідеєю якого є вчасна діагностика змін, що відбуваються як в середині, так поза господарюючим суб'єктом, а також розробка і аналіз сценаріїв подальшого розвитку ситуації. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб знати стадії розвитку організації. В іншому випадку, без

правильного діагнозу, якщо настане час запроваджувати зміни, може бути прийнято хибне рішення.

Відомий російський науковець Є.Б. Моргунов виділяє десять моделей розвитку організацій [35], створених у різний час. Кожна з цих моделей пропонує різні підстави для змін. Розглянемо кожен з моделей в їхній історичній послідовності виникнення:

«Русійні сили росту». Модель розроблена на прикладі урядових комітетів. Запропоновано три основних стадії росту й розвитку організацій. Перша стадія - боротьба за автономію - виникає до формального народження або відразу ж після нього. Вона характеризується прагненням знайти необхідні ресурси в навколишньому середовищі для досягнення “межі виживання”. Друга стадія - стрімкого зростання - включає швидке розширення, де найважливішими є інноваційність і креативність. Остання стадія - уповільнення - характеризується уточненням і формалізацією правил та процедур;

«Управлінська участь». Одна з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі. Автори виділили три стадії в розвитку: народження – створення управлінських систем і досягнення життєздатності; юність – розвиток стабільності та репутації; і зрілість – досягнення унікальності й здатності до пристосування в областях, що змінюються. Ця модель описує шість основних завдань управління, які змінюються від стадії до стадії;

«Стратегія й структура». Виділено три окремих типи організацій в історичній послідовності. Фірми розвиваються від неформальної (“шоу однієї людини”) до формалізованої бюрократії, і потім до різноманітних промислових конгломератів;

«Проблеми лідерства на стадіях еволюції й революції». Майбутнє організації визначається її організаційною історією більшою мірою, ніж зовнішніми чинниками. Життя організації передбачає просування компанії через стадії, де кожен еволюційний період створює його власну революцію. Революція – бурхливий період у розвитку організації, що вимагає серйозного

перегляду методів управління. Шлях організації від однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду [18].

«Ментальність членів організації». Організаційне становлення тісно пов'язано з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток проходить від індивідуальності й дифузності груп до почуття належності й причетності до колективу. При цьому не уточнюються механізми розвитку.

«Функціональні проблеми». На стадіях свого розвитку організації мають різні функціональні проблеми - проблема адаптації до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей і підтримка зразків поведінки. По-перше, нова організація зосереджує увагу на адаптації й завоюванні своєї ніші в мінливому зовнішньому середовищі. В основному це досягається через інновації. По-друге, важливим є придбання ресурсів і розвиток методів роботи, процедур. По-третє, надається особливе значення постановці цілей й одержанню прибутку. На четвертій стадії надається значення інституалізації структур.

«Організаційна структура». Модель розвитку організацій базується на ретельній розробці організаційної структури. Пропонується три основних стадії розвитку - стадія простих систем, стійка стадія організації й стадія розробки структур. Соціальні організації почали розглядати як "відкриті" системи, які характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Головні передумови успіху організації відшукуються не всередині, а поза нею.

«Теорія життєвих циклів організації». Процес організаційного розвитку подається як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче й поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). Увага зосереджена на двох найважливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкості й контрольованості (керованості). На кожному етапі розвитку організації їх умовно можна поділити на дві категорії: 1) так звані хвороби росту, тобто проблеми, зумовлені незрілістю компанії і яких важко уникнути (як дитячі інфекційні хвороби); 2) організаційні патології, або

труднощі, які можуть діагностуватись на певних етапах розвитку компанії як хвороби росту, але, будучи не перебореними, перетворюються в патології, вилікуватися від яких самостійно компанія вже не може. При правильній стратегії й тактиці розвитку організації вона може досягти розквіту і, в принципі, перебувати в цьому стані тривалий час. У наявності цієї принципової можливості – основне обмеження аналогії між розвитком ділової організації й живого організму.

«Зовнішній соціальний контроль, структура роботи й відносини з навколишнім середовищем». Перша стадія виникає ще до фактичного створення організації. На цій стадії відбувається мобілізація ресурсів і формування майбутньої ідеології. У сукупності це зумовлює перехід до другої стадії розвитку, що передбачає вибір “головних схем руху”, найм персоналу. Третя стадія включає в себе формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії правила стають більше ригідними, структура – формалізованою, а організація – більш консервативною й передбачуваною у реакціях на тиск зовнішнього середовища.

«Інтегративна модель». Основний акцент у своєму виділенні чотирьох стадій розвитку вони роблять на ефективності діяльності організації та її критеріїв на різних стадіях.

Сучасна теорія розвитку передбачає генезис зазначених моделей, кожна з яких так чи інакше використовується для визначення етапів життєвого циклу організації.

М.А. Бражніков запропонував перелік стадій розвитку та, в тому числі і кількісних, для оцінки кожної з них, акцентуючи увагу на показниках обсягу продажу, вікові організації, типі організаційної структури та суб'єктах управлінського впливу [7]. Вказані критерії розкривають загальні характеристики виділених стадій, але не прийнятні, для використання при оцінці стадій розвитку сільськогосподарських підприємств, оскільки не враховують особливостей галузі. Нами зроблені деякі уточнення окремих

критеріїв на певних етапах розвитку організації, які знайшли своє відображення в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Критерії визначення стадії розвитку організації

Фаза розвитку	Критерії, запропоновані М.А. Бражніковим	Зауваження й уточнення в контексті галузевих особливостей підприємства
Народження	Вік фірми менше 10 років; має неформальну структуру; управління здійснює менеджер-власник.	1. На ринках сільськогосподарської продукції інтенсивність розвитку висока, тому граничний вік народження може бути зменшеним. 2. Суб'єкт управлінського впливу та принципи побудови організаційної структури в значній мірі визначаються вибраною організаційно-правовою формою
Зростання	Рівень продажів зростає більш як на 15%; функціонально організована структура; політика формалізована	1. Розвиток може відбуватись і при значно меншому прирості продажів або за його відсутності. 2. Функціональна організація структури характерна для сільськогосподарських підприємств на всіх стадіях розвитку
Зрілість	Рівень продажів росте, але приріст становить менше 15%, організація більш бюрократизована	Збалансована система виробництва та реалізації продукції, сформована структура управління та культура, тобто потенціал організації, дозволяють стабілізувати діяльність підприємства незалежно від короткотермінових стрибків у обсягах продажів, які часто залежать від потужних об'єктивних факторів, прогнозувати які досить складно, і часто недоцільно.
Розквіт	Рівень продажів знову зростає більш ніж на 15%, застосовуються складні системи контролю й планування	Розквіт, як правило, супроводжується зростанням уваги до якості продукції, при забезпеченні відповідного рівня якої, підприємство може отримувати додатковий прибуток за рахунок зростання ціни при незмінних обсягах
Спад	Обмеження випуску продукції, прибуток знижується	Орієнтація на прибуткові види діяльності, яка не враховує технологічні та інші принципіві вимоги господарювання може супроводжуватись стрімким спадом за відсутності істотного зниження прибутку чи скорочення випуску

Джерело: Побудовано з використанням ідей М.А. Бражнікова [7, с.34-36]

Як вже згадувалося, розрізняють еволюційну й революційну форми розвитку. Перша – повільні, поступові, часто приховані зміни в структурі

об'єкта; другі – раптові, різкі, стрибкоподібні зміни. При цьому еволюція нерідко готує революцію, веде до неї і завершується нею, а революція, навпаки, змінюється новими еволюційними змінами. Механізм, що є поштовхом до зміни еволюції революцією можна приблизно назвати кризою розвитку. Еволюційний розвиток передбачає застосування менеджерами такого стилю управління, який уникатиме протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що можливо лише за умов пристосування до вимог впливовішого середовища.

Як правило, менеджери здійснюють інкрементальне управління розвитком своїх організацій за таких умов:

- чітко усвідомлюють неможливість прогнозувати стан організаційного оточення в майбутньому;
- розуміють нерозривний зв'язок своєї організації з політичною системою її оточення й неможливість проведення самостійної лінії розвитку без того, щоб не вступити в конфлікт із цим оточенням.

Інкрементальний тип управління не вимагає наявності стратегії, яка формалізує дії організації на тривалий період часу, і часто передбачає нераціональне використання наявних ресурсів. У зв'язку з цим для підприємства, яке здійснює самостійну економічну політику, навіть у швидко змінюваному середовищі інкрементальний тип управління розвитком є цілковито не відповідним.

Отже, логічним для будь-якого підприємства є вивчення власного потенціалу з метою найповнішого його використання, не орієнтуючись виключно на зовнішні вимоги. Такий розвиток передбачає застосування стратегічного управління і, як наслідок, наявність періодичних організаційних криз невідповідності внутрішнього і зовнішнього середовищ, вихід з яких можливий переважно революційним шляхом. Подібний підхід є принципово іншим. Якщо криза має гострий характер, то вихід з неї передбачає застосування жорсткіших і радикальніших змін ніж, в умовах простого вдосконалення.

Радикальний підхід до управління розвитком організації, висвітлений в роботі, є перспективним в умовах існування гострих криз між організаційним оточенням і внутрішньо-організаційною системою.

Частота, тривалість і наслідки подібних криз залежать від відповідності керуючої та керованої систем (рис. 1.3). Для повнішого використання потенціалу важливо, щоб система управління випереджала за ступенем свого розвитку всі інші системи організації [Error! Reference source not found.]. Ускладнення процесу виробництва, не забезпечене відповідним рівнем управління, загрожує виникненням кризових явищ із надзвичайно важкими наслідками, за яких може ставитися під сумнів навіть існування організації.

Спробу визначити особливості управлінської системи, адекватної певній стадії розвитку організації, зробив Л. Грейнер [18].

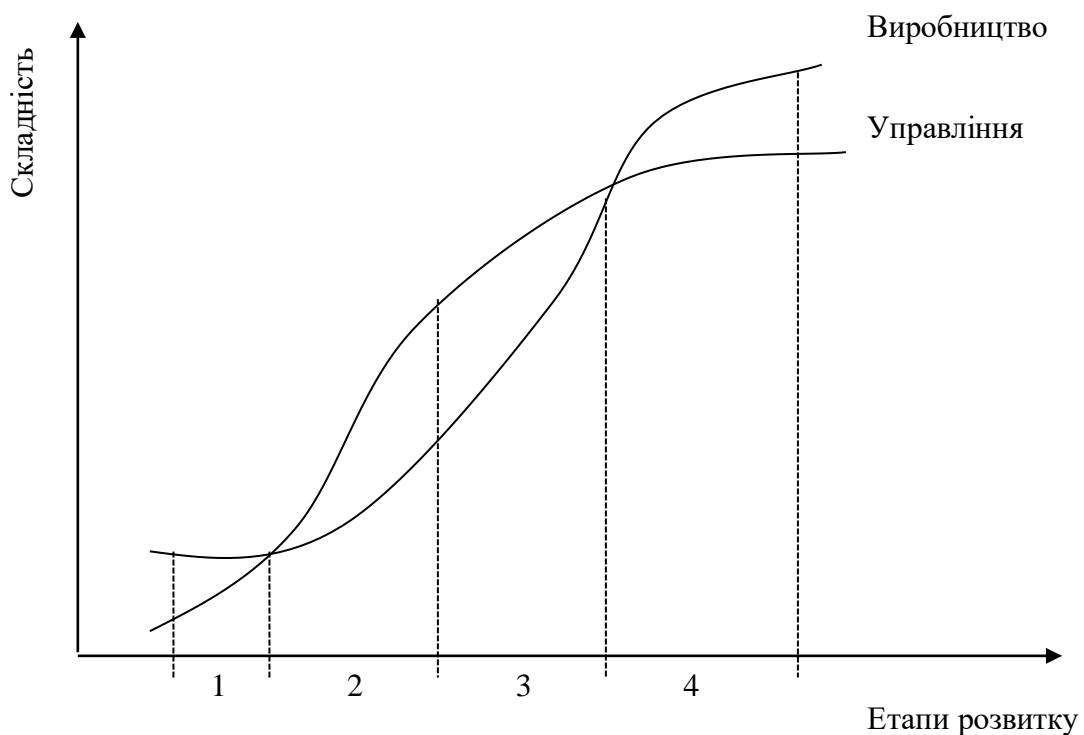


Рис. 1.3. Управління в процесах розвитку організації: складності виробництва (криза управління)

Джерело: [Error! Reference source not found.5, с.24]

1 – просте управління; 2 – управління в умовах зростаючої складності виробництва; 3 – управління, адаптоване до зростаючої складності виробництва; 4 – управління, яке не відповідає.

Він дослідив ключові моменти неузгодженостей управлінської й керованої підсистем організації та запропонував основні способи подолання таких криз. Так, для кожного етапу автор моделі рекомендує комплекс адекватних для визначеної кризи заходів орієнтованих на пошук резервів подальшого розвитку.

На 1-у етапі необхідно сконцентрувати зусилля на розвиткові ринку, технології, а ефективний зворотний зв'язок повинен обслуговувати систему контролю. Збільшення розмірів та складності виробництва та інших підсистем організації зумовлюють потребу в розвитку спеціалізованих знань керівників: виникає криза керівництва.

На 2-му етапі налагодження формальних управлінських зв'язків, організаційної структури дозволять вирішити попередню проблему, але згодом, в результаті розвитку зазначених процесів, настає криза автономії, яка характеризується обмеженням творчого потенціалу менеджерів середньої ланки та концентрацією рішень на верхніх рівнях управління.

Зусилля на 3-му етапі криза попереднього періоду нейтралізується шляхом поживлення процесів децентралізації та делегування повноважень, при яких виділеним центрам та підрозділам крім права передається відповідальність за прийняті рішення. В ході здійснення зазначених змін може виникнути проблема втрати контролю з боку вищого керівництва над діяльністю організації в цілому (криза контролю).

На 4-му етапі перебороти кризу контролю можливо забезпечивши ефективну систему контролю за найважливішими функціями в ході виконання яких використовуються стратегічні ресурси, так зване корпоративне управління. Така переорієнтація системи менеджменту дозволить створити умови для подальшого розвитку організації, який супроводжується розширенням організації, та згодом подібна конструкція зіткнеться з

проблемою визначення кордонів організації, адже функціональні погодження з багатьох питань гальмуватимуть роботу компанії, особливо якщо вона орієнтована на інноваційний розвиток.

Зусилля на 5-му етапі повинні зосереджуватися на формуванні відокремлених структурних бізнес одиниць, мотивація в яких базується на кінцевих результатах та налагодження ефективного співробітництва. За таких умов формальні організаційні зв'язки не забезпечують достатньої координації та узгодженості роботи підрозділів, а тому основним фактором успіху організації має стати організаційна культура, орієнтована на формування та підтримку спільних інтересів всіх членів організаційного утворення.

При формуванні подібної моделі важливо додати, що вплив організаційної культури, як фактора виникнення та розв'язання криз, розглянутий недостатньо. В ході розвитку організації виникнення та загострення кризи передбачає здійснення трансформаційних процесів, в результаті яких, може виникнути організація, з “традиційною” структурою, яка дуже схожа на попередню організацію, та у випадку жорсткого перебігу кризових процесів така структура не буде адекватною. У випадку здійснення процесів самонавчання організації може виникнути організація з “рефлексивною” структурою, тобто структурою, у якій врахований минулий досвід.

Основна суть системного підходу розкривається через визначення принципів формування організації:

1. Всі елементи управлінської системи взаємозалежні між собою й пов'язані з елементами виробничої системи, тому зміна стану одного елемента супроводжується зміною інших елементів виробництва й управління. У зв'язку з цим при вдосконаленні організації необхідно визначити напрями і ступінь впливу зміни одних характеристик елементів на характеристики інших і на результативні показники організації в цілому.

2. Проектується взаємозв'язок елементів усередині організації та взаємозв'язок елементів із зовнішнім середовищем тобто із системами вищого рівня, в які може входити дана система.

3. Якість організаційного проектування буде залежати від методів аналізу й проектування, які використовуються.

Не суперечить системному підходу й думки Дж. Стюарта, висловлені у своїй роботі [44, с.66]. Він підкреслив, що організаційні фактори, зазначені на рис. 1.2, повинні підкріплювати один одного й прогресувати в гармонії, щоб зробити організацію ефективною. Відповідно до грейнеровської моделі розвитку організації, коли процес розвитку вимагає змін в системі управління - всі перераховані вище фактори повинні бути проаналізовані й, при необхідності, змінені. Для впливу на дані організаційні фактори, як підкреслює Дж.Стюарт, необхідно їх класифікувати на «тверді» й «м'які». Тверді фактори порівняно легко спостерігати й аналізувати, в основному саме на них концентруються зусилля менеджерів у процесі організаційного розвитку шляхом проведення яких-небудь перетворень. Але, як підкреслює автор, так звані «м'які» фактори, найчастіше на практиці ігноруються, хоча мають величезне значення для успішного розвитку організації, а, отже, і її ефективного функціонування. У таблиці 1.2, використовуючи класифікаційні оцінки дано визначення суті даних факторів співвідносно до теми нашого дослідження.

В третій колонці вказані групи, до яких відноситься зараз даний фактор в переважній більшості господарств, та через дріб групи, до яких необхідно відносити той чи інший фактор. Дана класифікація допоможе не лише системно діагностувати процеси стратегічного розвитку в організації, але й більш чітко визначити проблеми, що перешкоджають даному процесу.

Вказані напрямки змін сприяють виживанню організації в довгостроковій перспективі, стратегія розвитку організаційного формування повинна орієнтуватися на балансове співвідношення зазначених факторів.

Розробка й здійснення заходів щодо впровадження необхідних змін і нововведень вимагають побудови системи управління даними процесами,

звідси вдосконалення управління повинно розглядатися, як плановий процес керованого розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, що впливають на розвиток організації

Фактор	Класифікація за Стюартом	Класифікація за Клімовим
<i>Стратегія</i> як план і напрямок дій при розподілі ресурсів і здійсненні заходів у часі по досягненню поставлених цілей	Твердий	I/II
<i>Структура</i> як архітектоніка організації, наявність окремих частин, їхня ієрархічна субординація й технологічний взаємозв'язок	Твердий	IV/II
<i>Спроможності/навики</i> як особливі можливості керівників організації	Твердий/ М'який	IV/II
<i>Системи</i> як процедури й рутинні процеси, що відбуваються у техніко-технологічній, управлінській, інформаційній й ін. підсистемах організації	Твердий/ М'який	I
<i>Співробітники</i> як сукупність всіх людських ресурсів організації	М'який/ Твердий	IV/II
<i>Стиль</i> як спосіб керівника управляти організацією і як тип поведінки організації (приростний і підприємницький), а також система уявлень, цінностей і способів поведінки, що поділяється всіма членами організації – організаційна культура як дзеркальне відображення влади	М'який	II
<i>Спільні цінності</i> як значення і зміст напрямків діяльності, доведені до персоналу (і як складова частина організаційної культури)	М'який	I

Джерело: Складено на основі систематизації і узагальненні думок висвітлених в працях [44, 47]

Необхідність змін в організаціях рано або пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, яка парадигма управління визначає домінанту їхнього функціонування. Однак, від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організації, залежить не тільки її “вік”, але й ефективність функціонування. Іншими важливими важелями організаційного механізму управління розвитком організації, що вимагають особливої уваги й удосконалювання є система регламентування функцій, повноважень і відповідальності, норм і нормативів, управлінських рішень, організації жорсткого оперативного контролю. В рамках функціонального підходу

передбачається використання методології функціонально-вартісного аналізу як цілеспрямованого процесу управління інноваційною активністю організації.

Це дозволяє виділити об'єкти інноваційної діяльності, скласти плани відновлення асортиментів продукції, модернізації виробів, провести організаційні перетворення. Об'єктами функціонально-вартісного аналізу можуть бути як елементи виробничої системи, так і елементи управлінської системи, так і вся організація в цілому.

Необхідний перегляд організаційних методів впливу на підприємство й перехід від адміністративно-командного управління до економічного, а значить потрібна зміна акцентів від твердих методів організаційного впливу (наказів, розпоряджень) до більш гнучкого (інструктаж, рекомендації).

До рушійних сил економічного механізму управління розвитком на рівні організації необхідно віднести: постановку чіткої облікової політики, механізм

Управління стратегічним розвитком організації здійснюється на вищому рівні управління (аналіз, розробка стратегії розвитку). Відповідно, той хто забезпечує управління даним процесом, повинен бути лідером і володіти потужними можливостями впливу, результатом якого, в першу чергу, повинно стати сприйняття та підтримка усім персоналом організації ідей розвитку, а отже й необхідних нововведень і змін.

Колектив організації являє собою сукупність груп індивідів або соціальний організаційний організм. В зв'язку з цим, процеси вивчення, розвитку існуючих груп і окремих особистостей в організації, процеси взаємодій між ними продовжують залишатись об'єктом численних наукових досліджень та базою для побудови наукових висновків в питаннях управління колективами та підприємствами. При формуванні результативної системи стратегічного розвитку, питання ефективного обміну інформацією між управлінцями різних рівнів та в цілому між працівниками, є особливо актуальним, а вирішити його можна лише через налагодження, підтримку та розвиток взаємовідносин, багато з яких носять неформальний, нематеріальний та психологічний характер. Ці питання не втрачають свою важливість, як на

етапі формування стратегії організації, так і на етапі її реалізації. Особливої уваги потребує проблема вирішення та недопущення загострення конфліктів між членами організації, які часто мають неформальний характер і являються гальмом при здійсненні, необхідних для успішного розвитку організації, дій, адже колективи з високим рівнем конфліктності є більш невизначеними щодо своїх перспектив через порушення психологічного клімату. Спосіб та успішність розв'язання конфліктів залежить не лише від особистих якостей менеджера або їх групи, а й від ступеня розвитку організаційної культури.

Культура організації, «здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, внести ясність у те, що очікує членів колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей і норм, створити невід'ємність від колективу й відданість спільній справі й висвітлювати перспективу розвитку організації, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед». Психологічний клімат це результат спільної дії організаційної культури та системи управління на колектив в цілому та окремого працівника зокрема.

Сучасні стратегії організацій повинні базуватися не лише на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а на пізнанні й розвитку внутрішнього потенціалу організації й прагненні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал одержав максимальні можливості для розвитку. Ті організації, які підуть іншим шляхом (шляхом реалізації пасивних стратегій або еволюційного розвитку), ризикують незабаром виявитися в організаційному вакуумі.

Особливо подібний висновок актуальний для сільськогосподарських підприємств, оскільки довготривалий виробничий цикл, висока взаємна технологічна залежність підгалузей, природна диференціація, високий рівень конкуренції тощо не дозволяють організаціям в повній мірі пристосуватись до змін середовища без втрати значної частини внутрішнього потенціалу.

1.3. Методика формування і реалізації комплексної стратегії розвитку організації

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації при розробці й реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримка взаємин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягати поставлених завдань. В ході здійснення стратегічного управління забезпечується розвиток організаційної системи. Характер розвитку залежить від продуманості, обґрунтованості сформованої стратегії та ефективності реалізації її в ході стратегічного управління. В зв'язку з цим пропонуємо стратегічний розвиток визначати як процес осмисленої зміни системи, спрямований на досягнення довгострокових цілей, який є результатом реалізації заходів передбачених завчасно розробленою стратегією.

У навчальній і науковій літературі по стратегічному управлінню й плануванню на підприємствах автори даються різні варіанти визначення терміна стратегія. У роботі І. Ансоффа стратегія визначається як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1]. Незважаючи на те, що загальний зміст стратегії є більш-менш схожим, необхідно дати по можливості однозначне й повне в даному контексті визначення стратегії.

Г. Мінцберг визначає поняття стратегії через так звану комбінацію 5-ти "П":

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізовано, але порядок дій повинен бути забезпечений у кожному разі;
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;

- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [33].

Ціль формування стратегії - вказати організації курс розвитку в існуючих умовах. Наявність численних визначень стратегії, наприклад, спритний прийом, особливий маневр із метою перехитрити суперника, спосіб реалізації довгострокової мети (місії), принцип поведінки, дотримання певної моделі поведінки, план, попереднє прогнозування, позиція, перспектива й інші, існування безлічі публікацій на дану тему вказують на необхідність використання методології формування стратегії для управління розвитком організації.

У загальному розумінні «стратегія» - це визначення основних і довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [**Error! Reference source not found.**]. Елементами стратегії є: цілі як стратегічні результати діяльності; політика як правила організації дій; плани як сукупність конкретних дій з урахуванням наявних ресурсів.

Методи формування стратегій, як визначення перспективи розвитку організації та методів прийняття й реалізації, пов'язаних з даною перспективою, рішень, базуються на стратегічному підході й ґрунтуються на виведених Г.Мінцбергом [33] десяти школах стратегічного управління. Існування різних шкіл пояснюється великою кількістю факторів, які впливають і визначають розвиток організації, будучи при цьому реакцією на оточення: інтуїтивне передбачення, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, переговори, конфлікти, прагнення до стабільності й необхідність змін.

Довгострокове управління розвитком організацій, яке було характерним для радянської системи командного (директивного) планування, позбавляло підприємства можливості самостійно вибирати свою модель поведінки, оперативно реагувати на запити споживачів і обумовлювало інертність мислення керівників виробництва, але в такий спосіб державна централізована система планування контролювала рівень невизначеності зовнішніх впливів. На

думку вчених, адаптивна модель господарського поведінки підприємств із довгостроковою системою планування на основі екстраполяції, характерна для умов з низьким рівнем невизначеності в країнах з централізованою економікою, подібна з радянською командною системою довгострокового управління.

Але, зі збільшенням темпів зміни зовнішнього середовища, постановка цілей від досягнутого рівня з орієнтацією на поступовий стратегічний розвиток, скоординований між різними підрозділами підприємства, стала недосконалою і сприяла виникненню на заході концепції стратегічного планування (70-і рр. 20 ст.), що у випадку неможливості прогнозування розвитку зовнішнього оточення змінювало логіку майбутнього розвитку фірми, тобто в схему довгострокового планування були додані блок планування й коректування стратегії.

Мінцберг Г. [32, с.52] виділив три моделі стратегій:

- Планова модель: стратегія як результат обміркованого й усвідомленого планування, стратегія стандартизована, формалізована, припускає централізований штат її виконавців;
- Модель підприємницького типу: стратегія формується в голові лідера-підприємця на базі персонального бачення ситуації і її розвитку, найчастіше напівусвідомлено, служить орієнтиром для прийняття конкретних рішень і детальних планів, дій. Недостатня усвідомленість виникнення й формування стратегії часто провокує її неповне розуміння персоналом, утворює ситуацію недовіри й нервовості;
- Модель навчання на досвіді: стратегії формуються поетапно при домінуючому впливі з боку оточення, вимагає від керівництва чутливої реакції на сигнали середовища, може формуватися як спонтанно, так і скеровано, рівень контролю при цьому невисокий, прогнози ринкової кон'юнктури не розробляються.

Масштаб і структура організації, кількість напрямків діяльності (диференційованість), тенденції щодо поглиблення спеціалізації (диверсифікованість) у формі розширення номенклатури продукції (послуг) або кількості продуктивних груп (продуктів), становище на ринку визначають набір

відповідних стратегій, сукупність яких являють собою комплексну стратегію розвитку організації. Із проаналізованої літератури процес формування комплексної стратегії розвитку організаційних систем, у тому числі сільськогосподарських підприємств, можна представити у вигляді схеми, зображеної на рис. 1.4.

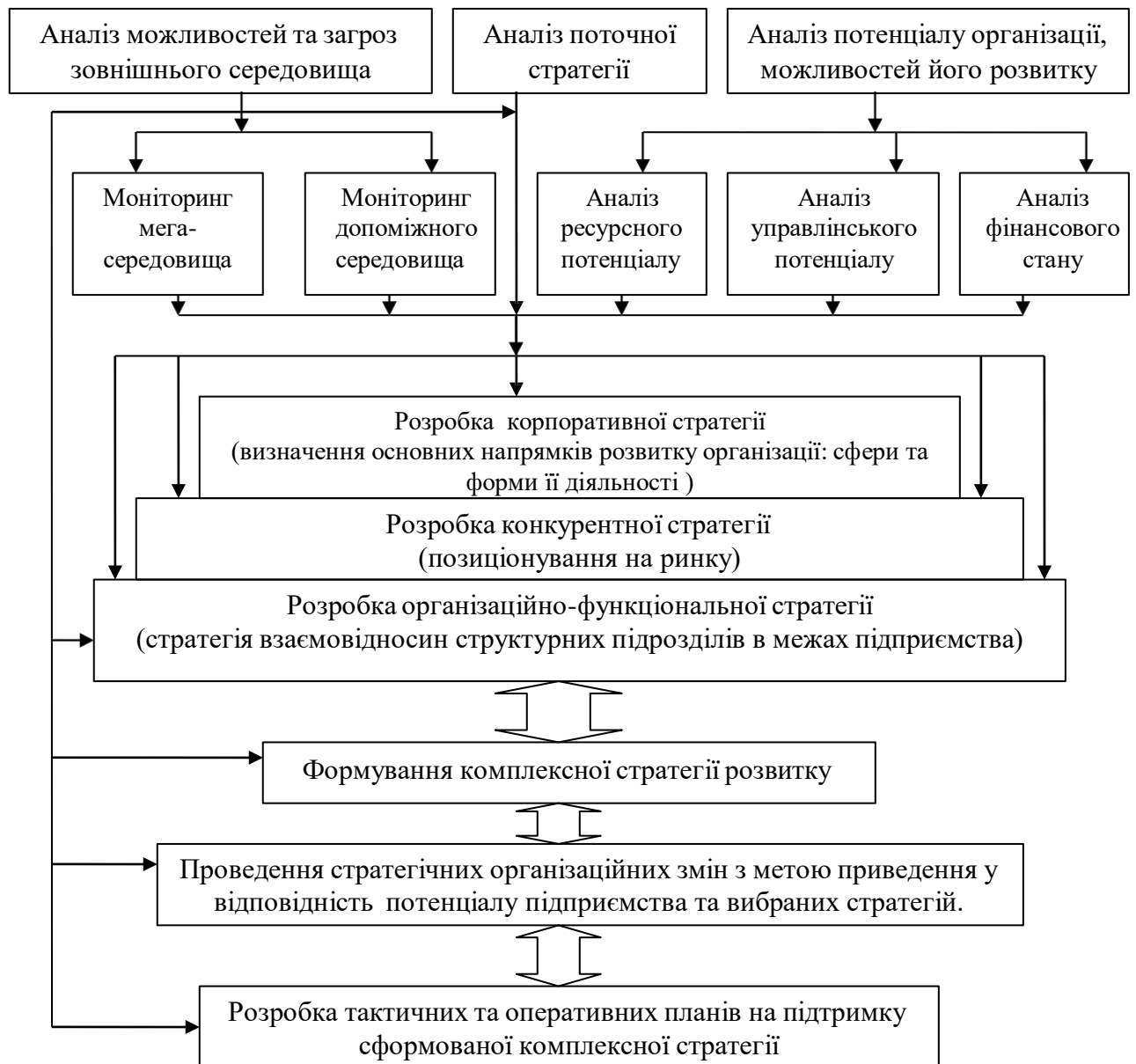


Рис. 1.4. Процес формування комплексної стратегії розвитку підприємства

Джерело: Побудовано з використанням ідей О.В.Ємельяненко [22,с.198-199]

Як відзначалося вище, для сучасних підприємств організація робіт зі становлення стратегічної орієнтації менеджменту вимагає на етапі діагностики

внутрішніх факторів дотримуватися системного погляду за принципом формування стратегічного потенціалу, тобто первинна діагностика системи управління стратегічним розвитком повинна включати аналіз ресурсного та науково-технічного потенціалу, управлінського потенціалу та фінансового стану, як базису на якому ґрунтується стратегія.

Діагностика організаційного оточення, як один з етапів планування, сприяє формулюванню призначення (місії) організації, а також визначення або коректування цілей підприємства (поточної стратегії), оцінці його конкурентних переваг.

Моніторинг мега-середовища проводиться з метою врахування при виборі стратегії факторів, до яких організація повинна адаптуватися. Допоміжне середовище вивчається, щоб визначити пріоритетні напрямки взаємного впливу системи та оточення, які знайдуть своє відображення в прийнятій стратегії.

Одним з методів аналізу є - метод SWOT-аналізу (аббревіатура початкових букв англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загрози") (рис. 1.5).

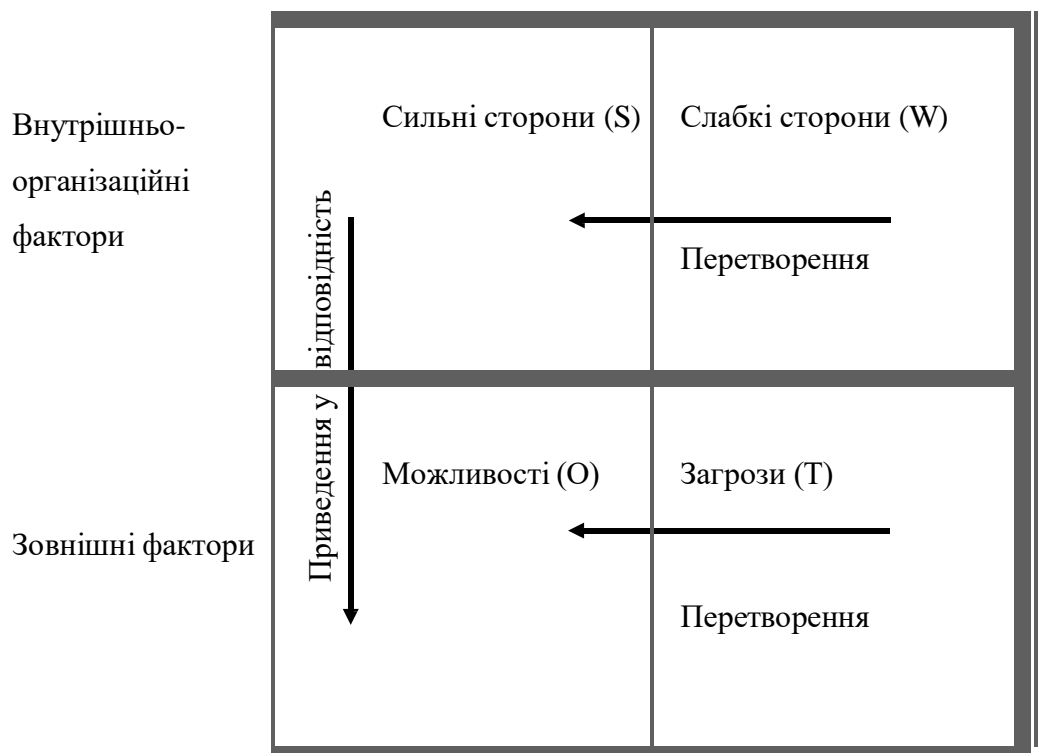


Рис. 1.5. Схема застосування SWOT-аналізу

Джерело: Побудовано на основі ідей Р.А. Фатхутдінова [46, С.145]

Суть даного аналізу полягає в вивченні сильних й слабких сторін організації (внутрішнього потенціалу), а також можливостей і загроз зовнішнього середовища організації (організаційного клімату), що дасть уявлення про позицію й конкурентні переваги досліджуваної організаційної системи. Технологія SWOT-аналізу дозволяє використовувати його для дослідження певних процесів та явищ, які носять узагальнений характер.

Зокрема використання вказаної технології стосовно використання стратегічного підходу в управлінні розвитком сільськогосподарських підприємств дало можливість системно розглянути сильні та слабкі сторони його застосування для сучасних підприємств і можливості та загрози, які існують в сучасному зовнішньому середовищі для поширення зазначеного підходу на підприємствах аграрної галузі.

Р.А. Фатхутдінов сформулював ідею SWOT-аналізу по двох напрямках: по-перше - застосування зусиль для перетворення слабких сторін у силу ($W > S$) і загроз у можливості ($T > O$); по-друге - розвиток слабких сторін організації відповідно до обмежених можливостей.

Діагностика повинна охоплювати стратегічне становище організації - розмір, ріст, частка ринку (включаючи визначення регіону дії: локальні, регіональні ринки національні та міжнародні (світові) ринки), обсяги виробництва й реалізації, чистий доход, рентабельність, активи, капітал, а також фактори розвитку внутрішнього середовища відповідно до наведеної моделі «7S», здійснювана стратегія, система управління, включаючи елементи внутрішнього середовища: виробництва, маркетингу, персоналу, фінансів й організації управління, його інфраструктура, технологічні процедури й процеси ціноутворення, навички й стиль керівництва, організаційна культура й соціально-психологічний клімат.

Таким чином, діагностика зовнішнього оточення організації охоплює допоміжне середовище, що безпосередньо впливає на управління розвитком організацією, сюди входять постачальники, споживачі, робоча сила, контактні групи, компонент конкуренції (по М.Портеру, даний компонент включає не тільки наявних конкурентів, але й можливих потенційних конкурентів), а також

політичні, економічні, ринкові, технологічні фактори макросередовища.

Більшість учених користуються типологією стратегій, запропонованою М.Портером, де всі види конкурентних стратегій можна звести до трьох типів: лідерство за рахунок економії на витратах (переважно цінова конкуренція), диференціація якості товару (переважно нецінова конкуренція, створення й тривала підтримка унікальних, відмінних від конкурента, характеристик товару), фокусування (орієнтація на ізольовані сегменти ринку - задоволення специфічної потреби, як шляхом зниження витрат, так й шляхом диференціації).

Висновки до розділу 1

1. Організацію доцільно розглядати як сукупність людей і груп, об'єднаних з метою досягнення певної цілі, а також інституційована система ролей, які члени організації виконують згідно з правилами і процедурами, що сформувались внаслідок розподілу праці, обов'язків та відповідальності і використовуються при виконанні ними своїх функцій.

2. Сучасні стратегії організацій повинні базуватися не лише на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а на пізнанні та розвитку внутрішнього потенціалу організації й прагненні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал одержав максимальні можливості для розвитку. Цього можна досягти, дотримуючись основних принципів інтеграційного, радикального, сценарного, функціонального, системного та стратегічного підходу до розвитку організації.

3. При формуванні стратегії важливо забезпечити поєднання принципів зовнішньо-організаційної орієнтації та внутрішньо-організаційної обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток системи. При цьому система менеджменту повинна акумулювати функціональний, процесний та структурний потенціали організації та забезпечити синергетичний ефект.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Міськтепловоденергія» засноване відповідно до рішення XXXV сесії Кам'янець-Подільської міської ради V скликання від 23.09.2008 року №23.

Підприємство засноване на власній території громади м. Кам'янець-Подільського. Підприємство перебуває в безпосередньому підпорядкуванні Кам'янець-Подільської міської ради та заступника міського голови.

Вид економічної діяльності, до якого належить підприємство: Водопостачання, теплопостачання та водовідведення.

Форма власності: Державна власність / власність територіальних громад

Основні види послуг що надає підприємство:

- виробництва та постачання теплової енергії;
- виробництва та постачання гарячої води;
- виробництва та транспортування електричної енергії;
- обслуговування та поточного ремонту внутрішньо-будинкових мереж теплопостачання, водопостачання та водовідведення;
- перевірки лічильників холодної та гарячої води.
- демонтажу та монтажу для перевірки засобів обліку теплової енергії, встановлених в житлових будинках та інших організаціях;

Підприємство надає послуги за тарифами, що формуються відповідно до встановлених та затверджених норм чинного законодавства.

До цілей діяльності підприємства відповідно до його статуту відносять:

Підприємство здійснює виробничу, комерційну та іншу діяльність спрямовану на надання послуг з теплопостачання, водопостачання та

водовідведення населенню міста організаціям бюджетної сфери та іншим суб'єктам господарської діяльності, здійснення фінансово-господарської діяльності, насичення ринку послугами (роботами) з метою отримання прибутку (доходу) і реалізації на його основі соціальних та економічних інтересі трудового колективу Підприємства та Власника.

Характеризуються результати господарської діяльності підприємства: розмір, економічні показники, результати фінансової діяльності.

Таблиця 1.1

Динаміка	розміру		підприємства	
Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2021 р. у % до 2023р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	242 578,00	243 453,0 0	298 967,0 0	23,2
Середньорічна вартість засобів, тис. грн. основних	178 890,5	232 293,5	354 878,0	49,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	129 915,50	144 342,0 0	168 888,5 0	23,1
Середньорічна чисельність працівників, осіб	776	763	756	-2,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	309 267,00	297 324,0 0	418 712,0 0	26,1
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	(65 847) збиток	(44 377) збиток	(245 532) прибуток	73,2
Чистий прибуток, тис. грн	(14 407) збиток	(122 174) збиток	(257 855) прибуток	94,4

*Джерело: розраховано з використанням звітів про фінансові результати (звітів про сукупний дохід) та балансу(звіти про фінансовий стан) за 2021,2022 та 2023 роки.

У сучасних умовах стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності усіх організацій, незалежно від їх розмірів, форм власності. Адже саме управління персоналом у довгостроковій перспективі здатне забезпечити ефективне функціонування різнобічних та багатограних організацій нашої держави.

Стратегія управління персоналом комунального підприємства направлена

на забезпечення ефективності та результативності роботи персоналу, враховуючи специфіку діяльності та потреби підприємства. Включає в себе такі аспекти, як розвиток кадрового потенціалу, мотивація та збереження персоналу, підвищення професійного рівня працівників тощо. Відповідність загальній стратегії розвитку організації полягає в тому, що стратегія управління персоналом повинна бути вирішальним чином спрямована на досягнення цілей та завдань, які визначені загальною стратегією розвитку організації.

Політика комунального підприємства у сфері управління персоналом має свої особливості, орієнтовані на задоволення потреб місцевого населення та забезпечення якості комунальних послуг. Вона може включати розробку спеціальних програм для підтримки місцевих співробітників та стратегії щодо забезпечення безпеки та екологічної сталості у місцевому середовищі.

Таблиця 2.1

Структура зайнятих за категоріями персоналу у підприємстві

Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.	
	Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Виробничий персонал	612	70,7	606	71,5	595	72,4
Невиробничий персонал	174	20,1	168	19,8	158	19,2
Адміністративний персонал	79	9,2	74	8,7	69	8,4
Разом	865	100,0	848	100,0	822	100,0

- Власні розрахунки автора

Структурна схема КП «Міськтеплоенергія»

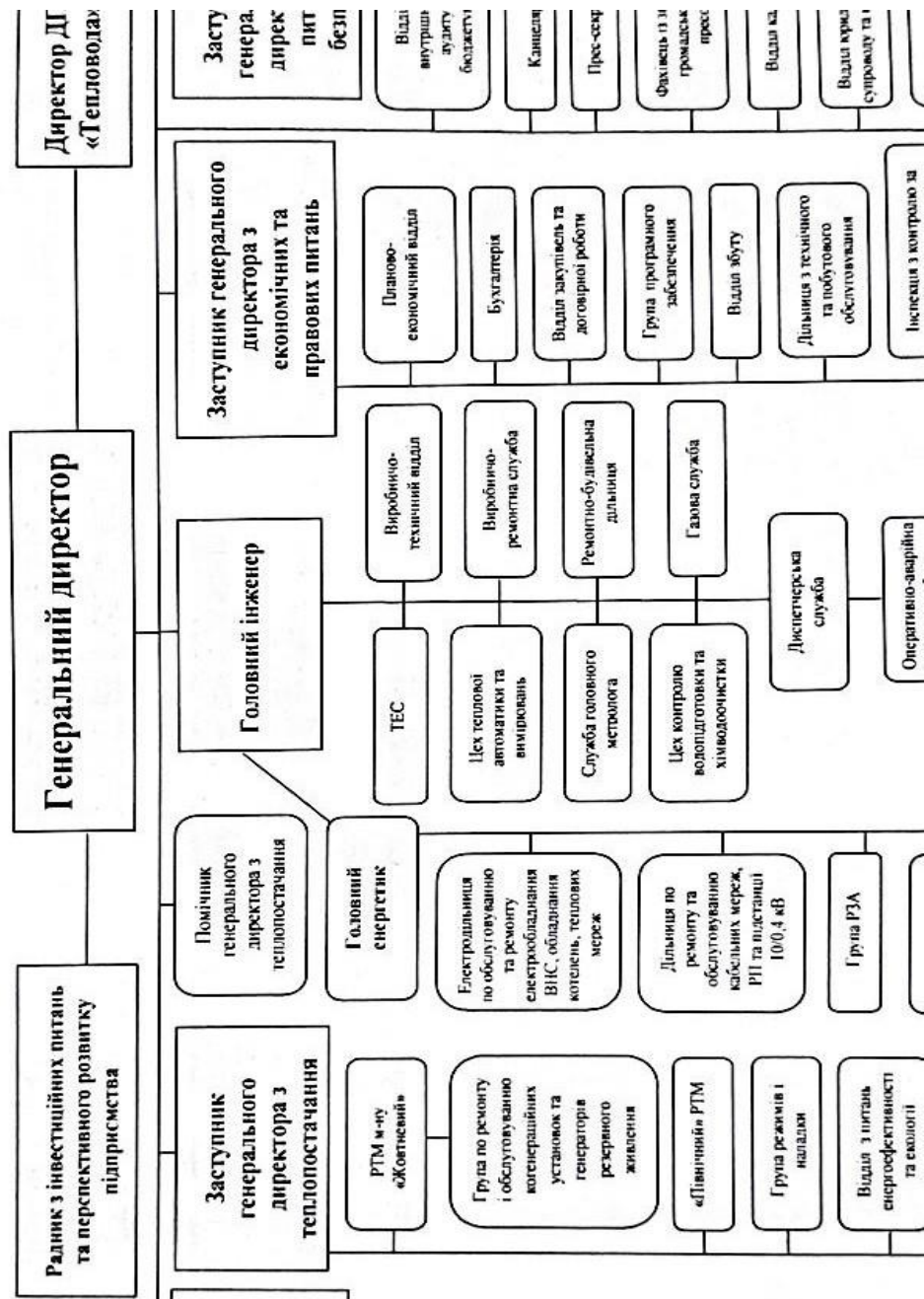


Рис. 2

Таблиця 2.2

Структура зайнятих за віком, освітою, статтю на підприємстві

Показники	2021р.		2022р.		2023р.	
	Осіб	%	осіб	%	осіб	%
За віком						
До 30-ти років	69	8	64	7,5	59	7,2
30-45 років	187	21,6	183	21,6	177	21,5
45-55 років	257	29,7	252	29,7	244	29,7
Понад 55 років	352	40,7	349	41,2	342	41,6
Разом	865	100,0	848	100,0	822	100,0

За освітою						
Із вищою освітою	79	9,2	74	8,7	69	8,4
Із середньою спеціальною освітою	612	70,7	606	71,5	595	72,4
Із повною загальною середньою освітою	174	20,1	168	19,8	158	19,2
Разом	865	100,0	848	100,0	822	100,0

Таблиця 2.3

**Облік чисельності працівників комунального підприємства
“Міськтепловоденергія”**

Найменування	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р. у % до 2023р.
Всього	770	776	791	2,7
Жінки	156	156	162	3,8
Чоловіки	614	620	629	2,4
Звільнено	109	87	89	22,4
Прийнято	80	100	99	23,7

Використання робочого часу затверджене в правилах внутрішнього трудового розпорядку для працівників КП «Міськтепловоденергія».

Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень, тривалість щоденної роботи, в тому числі час її початок, закінчення і перерва для відпочинку та приймання їжі визначається з дотриманням встановленої тривалості робочого часу за тиждень чи інший обліковий період.

Для ІТП, службовців та робітників з однозмінним режимом роботи встановлюється:

Початок роботи - 8.00;

Закінчення роботи - 17.00;

Перерва - з 12.00 до 13.00.

Робітники із змінним режимом роботи чергуються по змінах рівномірно.

Приймання чергування та його передача проводиться відповідно в 8.00 та 20.00.

Встановити для змінного персоналу диспетчерської служби наступну тривалість щоденної роботи:

Таблиця 2.4

Тривалість робочої зміни досліджуваного підприємства

I зміна	з 8.00	до 20.00	II зміна	з 20.00	до 8.00
I перерва	з 12.00	до 12.30	I перерва	з 00.30	до 01.00
II перерва	з 16.30	до 17.00	II перерва	з 05.00	до 05.30

У випадку виникнення аварійної ситуації під час обідньої перерви - її зміщувати в часі після ліквідації аварії та стабілізації роботи підприємства.

Для працівників, працюючих в умовах безперервного виробництва встановлюється підсумковий облік робочого часу за рік згідно графіку змінності.

До початку роботи кожен працівник зобов'язаний відмітити свій прихід на роботу, а по закінченню робочого дня - вихід з роботи.

Перехід прохідної підприємства, пізніше ніж за 5 хвилин до початку роботи, вважається - запізненням.

Над урочні роботи, як правило не допускаються. Застосовувати надурочні роботи адміністрація може лише як виняток і в межах передбачених чинним законодавством, по узгодженню з профспілковим комітетом.

Забороняється в робочий час:

1) відволікати робітників і службовців від їх безпосередньої роботи, викликати чи знімати їх з роботи для проведення різного роду заходів, не зв'язаних з виробничою діяльністю;

2) скликати збори, засідання і всякого роду наради з невиробничих справ.

Працівникам забороняється залишати робочі місця без дозволу безпосереднього керівника. Відсутність працівника на роботі більше 3-х годин протягом робочого дня вважається прогулом.

Черговість надання щорічних відпусток встановлюється адміністрацією за погодженням з профспілковим комітетом підприємства і врахуванням необхідності забезпечення нормального ходу роботи підприємства і сприятливих умов для відпочинку робітників та службовців. Графік відпусток складається щорічно і затверджується не пізніше 5 січня цього ж року, після чого доводиться до відома всіх робітників і службовців.

Напередодні святкових днів тривалість роботи працівників скорочується на 1 годину

Таблиця 2.5

Вихідні дані визначення економічної ефективності управління підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2019р. до 2021 р.	
				+/-	%
1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн..	242 578,00	243 453,00	298 687,00	-56 109	18,8
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	309 267,00	297 324,00	418 712,00	-109 446	26,1
3. Середньорічна чисельність працівників, осіб	776	763	756	20	2,6
4. Загальний фонд оплати праці	81 659	84 897	103 131	21 472	20,8

Продовження таблиці 2.5

5. Витрати в управлінні (адміністративні витрати), тис. грн	7 689	8 187	8 100	411	5,1
6. Чистий прибуток, тис. грн..	14 407 збиток	122 174 збиток	257 855 прибуток	243 448	—

* Власні розрахунки автора

З усіх даних що наведені у таблиці можна зробити висновки, що чоловіча стать на підприємстві переважає на 79,6% ніж жіноча. За період з 2020 року – по 2023 рік кількість звільнених становить 509 чоловік, в той самий час, як кількість прийнятих становить 483 особи. З цього можна зробити висновок, що за 4 роки підприємство зменшилось на 26 людей.

На період 2020 року різниця між чисельністю статті становить: на 456 більше чоловіків ніж жінок. А також різниця між звільненими і прийнятими становить: на 20 більше звільнено ніж прийнято.

На період 2021 року різниця між чисельністю статті становить: на 458 більше чоловіків ніж жінок. А також різниця між звільненими і прийнятими становить: на 29 більше звільнено ніж прийнято.

На період 2022 року різниця між чисельністю статті становить: на 464 більше чоловіків ніж жінок. А також різниця між звільненими і прийнятими становить: на 13 більше прийнято ніж звільнено.

На період 2023 року різниця між чисельністю статті становить: на 467 більше чоловіків ніж жінок. А також різниця між звільненими і прийнятими становить: на 10 більше прийнято ніж звільнено.

2.3. Обґрунтування комплексної стратегії розвитку персоналу

Реалізація державної та регіональної стратегії розвитку підприємства неможлива без широкого та ефективного використання стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. Нині більшість господарств працюють без стратегічних перспективних планів, не займається розробкою стратегій довгострокового розвитку.

Відсутність чіткої стратегії розвитку багатьох підприємства загрожує розбалансуванню всіх систем організації внаслідок деструктивного впливу зовнішніх факторів. Повна стабілізація функціонування більшості сільськогосподарських підприємств протягом останніх років свідчить про певні позитивні зрушення, як в макросередовищі, так і в системі управління господарюючих суб'єктів. Тобто, незалежно від усвідомлення вказаних змін, кожен керівник дотримується певної стратегії в прагненні стабілізувати роботу своєї організації. Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, як не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, і процес вироблення стратегії для кожної фірми унікальний, тому що він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або послуг, що нею послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багато чого іншого.

SPACE – аналіз є однією з небагатьох методик, що дозволяє визначити тип стратегії підприємства за первинними ознаками в умовах відсутності цілісної системи стратегічного управління [1]. Застосування вказаної методики на підприємстві дало можливість оцінити напрямки дій керівництва стосовно стратегічної перспективи.

За умов подібних існуючих можливостей, які склалися під впливом об'єктивних факторів (рис. 2.2).

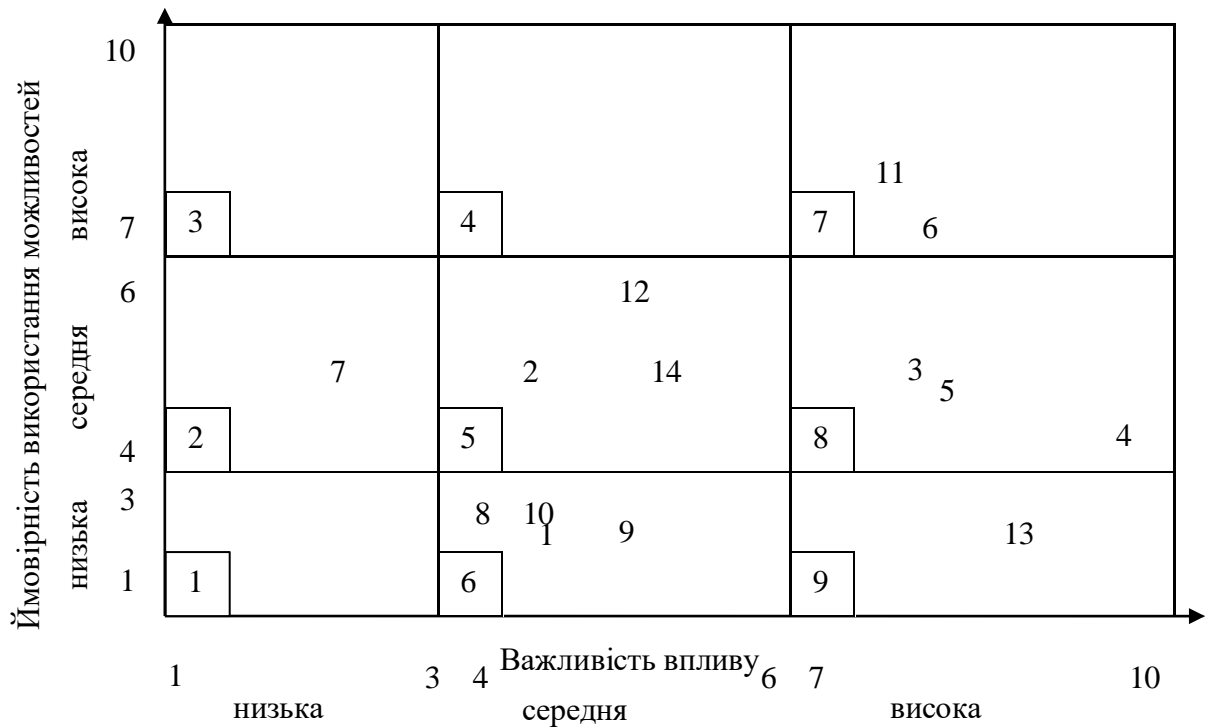


Рис 2.2 Матриця сприятливих можливостей для персоналу підприємства

Джерело: Побудовано на основі даних отриманих за оцінками експертів та власними розрахунками

Дані таблиці 2.6. свідчать, що фінансова сила, яка визначається не лише з врахуванням фінансових показників, а й інших суб'єктивних факторів фінансової діяльності підприємства та конкурентна позиція підприємства у взаємозв'язку з характеристиками стабільності середовища та виробничими параметрами, дає можливість охарактеризувати існуючу стратегію на підприємстві. Методика SPACE- аналізу передбачає існування чотирьох типів стратегій: оборонної, консервативної, агресивної та конкурентної.

Групування факторів за координатами для SPACE-матриці

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1. Можливість одержання кредитів.	3	1. Стабільні зв'язки з партнерами.	3
2. Платоспроможність організації.	4	2. Стабільність сезонного впливу.	0
3. Державна підтримка (компенсації).	2	3. Стабільність законодавства.	-3
4. Наявність фінансових ресурсів.	4	4. Стабільність цін постачальників.	0
5. Власні резервні фонди.	2	5. Наявність сировинної бази.	3
6. Стабільність відносин з банком.	3	6. Становище з попитом на ринку.	3
7. Структура оборотних коштів.	3	7. Стабільність зовнішньо-економічних зв'язків	0
Середня оцінка	3	Середня оцінка	0,86
Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	Виробнича сила, IS	Оцінка, бал
1. Імідж підприємства.	2	1. Можливість розширення виробництва.	1
2. Канали розподілу.	-1	2. Стабільність виробництва.	4
3. Ціна реалізації.	1	3. Стан сировинної бази.	0
4. Якість обслуговування.	-2	4. Можливість економії ресурсів.	2
5. Наявність кваліфікованих керівників і їхня мотивація.	-2	5. Кваліфікований персонал.	3
6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою.	2	6. Виробничий досвід.	4
7. Задоволення потреб.	2	7. Можливість модернізації виробництва.	3
Середня оцінка	0,29	Середня оцінка	2,43
Оцінка за позицією	3,29	Оцінка за позицією	3,29

Джерело: власні дослідження автора

Досліджуване підприємство реалізує, можливо несвідомо, агресивну стратегію (рис. 2.3).

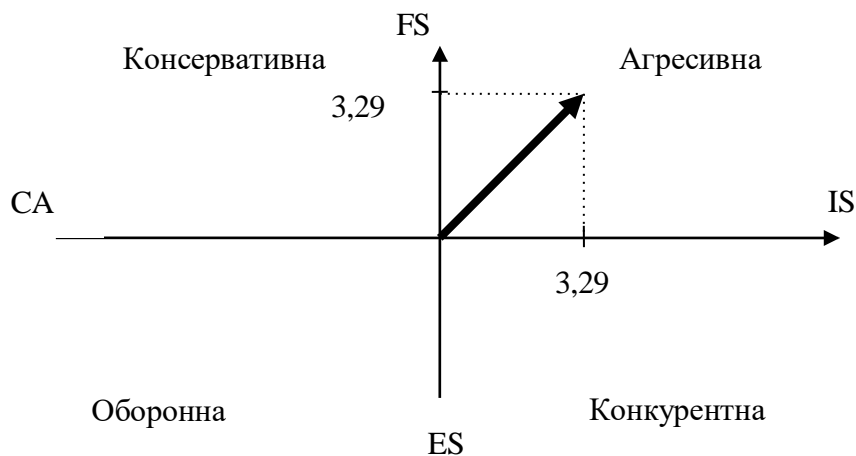


Рис. 2.2 Графічна модель оцінки існуючої стратегії

Джерело: Побудовано на основі даних, здобутих методом експертної оцінки та власних розрахунків

Єдиною альтернативою для підприємства, що хоче продовжувати своє існування на ринку є дотримання агресивної стратегії, в рамках якої організація відшукує всі можливі ресурси та заходи для досягнення конкурентоспроможного рівня. І знову система управління зі значним розвитком організаційної складової має найбільші можливості, бо здатна швидше обробляти інформацію, на пряму зв'язана з організаційною культурою, здатна до комплексного виконання розрізних функцій.

Аналіз даних показує, що ризик забезпечення результативної господарської та фінансової діяльності підприємства існує, але його рівень передбачає можливості управління ним за наявності ефективної стратегії розвитку. Висока прибутковість при середньому рівні виробництва, дозволяють успішно функціонувати майже кожному сільськогосподарському підприємству.

Зменшити очікуваний негативний вплив одних факторів та підвищити можливий позитивний вплив інших допоможе стратегічне управління, в межах якого ці фактори ідентифікуються. Для мінімізації втрат підприємств від ризику, нами пропонуються для кожної зони базова стратегія подальшого розвитку та економічні механізми забезпечення їхньої реалізації з врахуванням пропорцій (табл. 2.7). Базовими стратегіями, які в загальному виражають характер поведінки організації стосовно зовнішнього середовища, пропонується взяти, вже розглянуті в роботі (в рамках SPASE-аналізу) види. Для підприємства, що потрапило в зону успіху прийнятною буде консервативна стратегія, яка в залежності від характеристик існуючої управлінської системи може бути реалізована в різних формах. Так можливості успішних підприємств щодо зменшення невизначеності зовнішнього середовища за рахунок розширення виробничих потужностей значно різняться при різних системах управління. Переважний розвиток особистісного потенціалу управлінської системи обмежує процеси інтеграції в зв'язку з неспроможністю її забезпечити ефективне функціонування крупних багатoproфільних об'єктів тому тут широке застосування передбачається системі страхування та резервування. Командна система дозволяє здійснювати процеси розширення переважно в горизонтальному напрямку, бо вона не є пристосованою до виконання принципово нових функцій, не пов'язаних з попередньою діяльністю.

Система з переважним розвитком організаційного потенціалу дозволяє розширення здійснювати у всіх напрямках (інтеграція «вгору», «донизу», горизонтальна та комплексна).

Для підприємств, що потрапили в зону рівноваги, найбільш прийнятною буде конкурентна стратегія, конкретна реалізація якої теж визначатиметься наявними можливостями управлінської системи. Обмеження диференціації виробництва при особистісному характері системи управління, зумовлює необхідність проведення активної маркетингової політики з метою розвитку вже існуючого ринку.

Таблиця 2.7

Вплив рівня розвитку складових управлінського потенціалу на вибір і реалізацію конкурентної стратегії в рамках базової стратегії розвитку підприємства

Зона ризику	Базова стратегія	Критерій, який визначає рівень розвитку управлінського потенціалу	Конкурентні стратегії розвитку	Механізм реалізації стратегії
А	Б	В	Г	Д
Зона успіху РФГД > 0 РФГД >> 0	Консервативна	Особистісний	Стратегія максимізації поточного прибутку, інтенсифікація ринку, кооперація	Трансформація системи управління, резервування та страхування, внутрішнє фінансування, активна маркетингова політика з метою розвитку ринку
		Командний	Розширення шляхом горизонтальної інтеграції, завоювання лідерства, диференціація, спостереження за конкурентами	Інноваційна діяльність, підтримка існуючих і налагодження нових зв'язків з постачальниками та клієнтами, маркетингове забезпечення
		Організаційний	Розширення шляхом вертикальної та горизонтальної інтеграції, диференціація та диверсифікація, стратегія закріплення за стабільно обраними сегментами ринку	Інноваційна діяльність, підтримка існуючих і налагодження нових зв'язків із постачальниками та клієнтами, розвиток інформаційної системи

А	Б	В	Г	Д
Зона рівноваги РФГД = 0	Конкурентна	Особистісний	Наслідування лідера, інтенсифікація ринку	Трансформація системи управління, оптимізація системи матеріальної мотивації
		Командний	Удосконалення товару, удосконалення виробництва, наслідування лідера	Удосконалення організаційної та управлінської структури, інноваційно-інвестиційний розвиток, вивчення ринку та активна маркетингова політика, ефективне управління конфліктами
		Організаційний	Розширення масштабів господарювання; диференційованого та диверсифікованого росту	Пожвавлення інтеграційних процесів, вивчення ринку та активна маркетингова політика, розвиток організаційної культури
Зона дефіциту РФГД < 0 РФГД << 0	Агресивна	Особистісний	Трансформації, реструктуризації, перепрофілювання	Трансформація системи управління, інтенсифікація процесів інвестування, перегляд системи мотивації з акцентом на матеріальне стимулювання
		Командний	Трансформації, реструктуризації, перепрофілювання	Трансформація системи управління, інтенсифікація інноваційно-інвестиційної діяльності, зміцнення командного духу, мотивація через участь в управлінні
		Організаційний	Трансформації, реструктуризації, перепрофілювання	Трансформація системи управління через оптимізацію організаційної та управлінської структури, значне пожвавлення інтеграційних процесів, вивчення ринку й активна маркетингова політика, формування адекватної організаційної культури

Джерело: Побудовано на основі власних розрахунків з використанням ідеї Гайдамак Н.В. [Error! Reference source not found.]

Об'єктивна необхідність здійснення глибших змін в діяльності підприємства для реалізації конкурентної стратегії потребує перегляду та трансформації системи управління через розвиток командного та організаційного компонентів.

В умовах розвинутої командної складової системи управління атмосфера в команді, наявність конфліктів та командний дух є інструментами істотного пошквалювання ефективності роботи всього колективу. При необхідності підвищення продуктивності системи управління, базованої на організаційному потенціалі, акцент варто робити на розвиткові інновацій, які будуть підтримані організаційною культурою, тому тут реалізація стратегічних дій передбачає пошук механізмів впливу на культуру організації.

Єдиною альтернативою для підприємств, що перебувають в зоні дефіциту і хочуть продовжувати своє існування на ринку є дотримання агресивної стратегії, в рамках якої організація відшукує всі можливі ресурси та заходи для досягнення конкурентоспроможного рівня. І знову система управління зі значним розвитком організаційної складової має найбільші можливості, бо здатна швидше обробляти інформацію, напряду зв'язана з організаційною культурою, здатна до комплексного виконання розрізнених функцій.

Підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії розвитку сприяє врахування часового фактору, який характеризується життєвим циклом підприємства. Кожна стадія життєвого циклу підприємства передбачає особливу поведінку, яку повинні враховувати та використовувати менеджерами при забезпеченні раціонального поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів у часі і просторі.

Висновки до розділу 2

1. Стратегія управління персоналом комунального підприємства направлена на забезпечення ефективності та результативності роботи персоналу, враховуючи специфіку діяльності та потреби підприємства. Включає в себе такі аспекти, як розвиток кадрового потенціалу, мотивація та збереження персоналу, підвищення професійного рівня працівників тощо. Відповідність загальній стратегії розвитку організації полягає в тому, що стратегія управління персоналом повинна бути вирішальним чином спрямована на досягнення цілей та завдань, які визначені загальною стратегією розвитку організації.

2. Проведене поглиблене дослідження залежності результатів господарювання від рівня управлінського потенціалу доводить існування певних особливостей формування результативної системи управління підприємством в залежності від масштабу господарювання, фондоозброєності та фондооснащеності. При зростанні рівня ресурсного забезпечення, в структурі управлінського потенціалу повинні здійснюватись зміни в напрямку зростання організаційних характеристик системи управління. Подальше збільшення масштабів виробництва призводить до зростання ступеня розгалуженості організаційної структури, що загрожує розвитком кризи автономії. Вказану проблему можливо вирішити шляхом залучення представників команди до прийняття стратегічних управлінських рішень, що можливо за умови високого кваліфікаційного та освітнього рівня членів управлінської команди.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Формування можливостей стратегічного розвитку діяльності персоналу

Розвиток організаційних формувань визначається наявністю можливостей, які формуються в значній мірі під впливом, об'єктивних для окремого підприємства, факторів. Формування сприятливих умов, регулювання різких змін попиту та пропозиції на продукцію є основними завданнями держави, як гаранта продовольчої безпеки країни.

З метою забезпечення подальшого розвитку та завершення реформ в аграрній галузі, пріоритетними завданнями при розробці держаної аграрної політики в Україні повинні стати:

- формування умов для якісного оновлення людського капіталу аграрної галузі;
- створення однакових умов для розвитку різних форм господарювання;
- формування на інноваційній основі матеріально-технічної бази аграрного виробництва;
- розбудова мережі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та кредитних спілок;
- розробка економічних механізмів активізації інвестиційних процесів в галузі.

Важливим також є завершення формування аграрного ринку та забезпечення ефективних механізмів регулювання попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію, поєднання принципів конкурентного середовища та державного регулювання його пропорційного розвитку. З цією метою пріоритетним можна вважати:

- запровадження квотування обсягів реалізації продукції;
- оптимізацію витрат товаровиробників шляхом посилення контролю цін на матеріально-технічні ресурси, енергоносії та послуги, що надаються сільськогосподарським товаровиробникам;
- широке використання таких державних інструментів регулювання ринку, як фінансові і товарні інтервенції та заставні операції, для недопущення різких коливань цін та виникнення гострого дефіциту, особливо на таких проблемних ринках як ринок зерна, насіння соняшнику, окремих видів продукції тваринництва;
- стимулювання розвитку інфраструктури аграрного ринку.

Важливим також є формування кредитної системи, пристосованої до умов аграрного виробництва. Цього можна досягти шляхом:

створення сприятливих умов для поширення сучасних механізмів та способів кредитування, серед яких особливої уваги заслуговують застава майбутнього врожаю та іпотечне кредитування.

забезпечення державної підтримки при зменшенні ризиків пов'язаних з отриманням кредиту, (страхування кредитів);

Враховуючи неможливість забезпечення одномоментного виконання вказаних заходів, доцільним є виділення першочергових.

Так, на загальнодержавному рівні пріоритетними напрямками є:

- підвищення прозорості та ефективності існуючих податково-бюджетних механізмів підтримки підприємства з метою забезпечення взаємозв'язку з результативністю діяльності сільгосп підприємств;
- підтримка паритетності при здійсненні економічних відносин сільськогосподарської галузі з іншими секторами економіки;
- сприяння інтеграційним процесам, особливо вертикального типу, з метою зменшення трансакційних витрат в системах „виробник-споживач”;
- удосконалення механізмів захисту вітчизняного продовольчого ринку з використанням тарифних та нетарифних методів.

На регіональному рівні необхідним є:

відновлення та розвиток ринкової та соціальної інфраструктури;
створення інтервенційних фондів продовольства з подальшим використанням для регулювання цін у випадках недостатньої пропозиції, і поновлення вказаних фондів через закупівлю надлишкової продукції в умовах перевиробництва.

Програма розвитку галузі повинна обов'язково включати заходи, спрямовані на розвиток ринкової інфраструктури. Необхідність втручання держави зумовлюється тим, що за останні роки розлагодженість ринкової інфраструктури зумовило трансформацію каналів збуту продукції більшості сільськогосподарських підприємств. Це мало, як правило негативні наслідки, адже в умовах відсутності транспортних засобів, неможливості подальшого зберігання та переробки продукції, як рослинницької, так і тваринницької галузі, а часто просто відсутність інформації про ситуацію на ринку, зумовлює необхідність укладання угод стосовно продажу виробленої продукції за заниженими цінами.

Забезпечити вирішення вищезазначених питань можливо шляхом вибору та створення умов для реалізації державою однієї із інноваційних стратегій: унімодальної або бімодальної [15]. Унімодальна заохочує значне поширення технічних інновацій, які можуть бути використані багатьма, різними за розміром підприємствами, і основною умовою ефективного використання можливостей, що розкриваються перед підприємством в рамках цієї стратегії, є обґрунтоване співвідношення факторів виробництва. При виборі бімодальної стратегії ресурси концентруються в окремих великих капіталомістких підрозділах обраної підгалузі. Реалізується вибрана стратегія на регіональному рівні.

Враховуючи особливості сільськогосподарської галузі України на сучасному етапі більш результативною буде унімодальна стратегія. Хоча бімодальна стратегія передбачає значно швидше запровадження великої кількості сучасних технологій, вона обмежується лише невеликою кількістю крупних підприємств, які отримують підтримку. Як наслідок, більшість середніх та малих підприємств стають неконкурентоздатними і не можуть ефективно функціонувати в ринкових

умовах. За умов, коли більшість продовольства країни виробляється домогосподарствами та підприємствами середніх і малих розмірів, дотримання зазначеної стратегії є недопустимим. Унімодална стратегія не передбачає подібних наслідків, адже комплекси інновацій, які нею передбачаються, можуть ефективно використовуватися всіма підприємствами, навіть дрібними.

Для зміцнення позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, зменшення тиску імпорту продукції необхідна ефективна державна підтримка, рівень якої в Україні зростає, але залишається ще недостатнім, що ускладнює конкуренцію вітчизняних товаровиробників із зарубіжними за український споживчий попит.

На нашу думку, слід надалі збільшувати розміри державної підтримки заходів “зеленої скриньки”, які можуть здійснюватися в будь-якому обсязі залежно від можливостей національного бюджету.

Зазначені державні витрати можуть здійснюватися за наступними напрямками:

- наукові дослідження, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, інформаційно-консультаційне обслуговування;
- ветеринарні і фітосанітарні заходи, контроль безпеки продуктів харчування;
- сприяння збуту продукції, включаючи збирання, обробку та розповсюдження ринкової інформації;
- вдосконалення інфраструктури за винятком операційних витрат на їхнє утримання;
- утримання стратегічних продовольчих запасів, внутрішня продовольча допомога;
- забезпечення гарантованого доходу сільськогосподарським товаровиробникам, удосконалення землекористування тощо;
- підтримка доходів виробників, не пов'язана з видом і обсягом виробництва;
- сприяння структурній перебудові сільськогосподарського виробництва;
- охорона навколишнього середовища;
- програми регіонального розвитку.

В контексті процесу входження України в СОТ та через існування значних ризиків для підприємства слід визначити наступні напрямки державної політики, які зможуть нейтралізувати вказані ризики:

1) сприяння експорту з метою розширення зовнішніх ринків збуту для українських експортерів;

2) підтримка та стимулювання попиту на продовольство в межах України;

3) стимулювання розвитку обслуговуючої та збутової кооперації дрібних товаровиробників, з метою уникнення негативних впливів на особисті селянські господарства;

4) збільшити фінансування бюджетних програм, які кваліфікуються як заходи «зеленої скриньки» СОТ і сприятимуть адаптації підприємства до вимог СОТ. Серед них:

впровадження санітарних та фітосанітарних стандартів, у тому числі для дрібних товаровиробників;

наукових розробок у сфері стандартизації та сертифікації сільсько-господарської продукції;

державної цільової програми сільськогосподарської дорадчої діяльності;

створення державних резервів для забезпечення продовольчої безпеки.

Заходи, які входять до «жовтої скриньки», є дієвими з точки зору найближчої перспективи. Оскільки розміри дозволених витрат на зазначені заходи значно перевищують сучасні видатки, то держава повинна визначити найперспективніші інструменти і розширювати бюджетну підтримку за вибраними напрямками.

3.2. Проектування результативної системи стратегічного планування діяльності персоналу

В ході дослідження було виявлено комплекс факторів, які визначають ступінь розвитку організаційних утворень. Зазначені фактори та їх групи можуть

бути використані як інструменти, а в деяких випадках, як орієнтири при проектуванні результативної системи управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Комплексність застосування подібних інструментів обґрунтована їхньою об'єктивною та суб'єктивною обмеженістю, а тому неефективністю їх одиничного використання. Суб'єктивний компонент даних обмежень доцільно мінімізувати, що дозволить збільшити результативність, проєктованих за допомогою вибраних інструментів, дій.

Значна частина підприємств потребує здійснення значних, а іноді навіть радикальних змін в організаційних принципах та характері своєї роботи. Вибрана стратегія крім вимог щодо питань господарської діяльності, не може залишати без уваги ті складові організаційно-економічного механізму, які покликані створити передумови для проведення змін.

Фактично розробка та реалізація будь-якої стратегії для підприємства, а особливо стратегії інновацій та диференціації, вимагає формування потужної команди спеціалістів різного профілю, що супроводжується певними ускладненнями організаційної структури, системи контролю та мотивації і іншими змінами в організаційно-економічному механізмі, що забезпечує вказані процеси.

Побудована нами схема (рис. 3.1) дозволяє відобразити механізми взаємодії елементів організаційної системи, які характеризуються дослідженими на різних стадіях формування стратегічного потенціалу підприємства.

В ході історичного розвитку уявлень щодо особливостей функціонування підприємства на передній план виводились різні фактори успіху.

При орієнтації на виробництво, акцент робиться на поділі праці, організації виробничих площ, автоматизації, модернізації й завантаженню устаткування, управлінні товарно-матеріальними запасами, складуванні, розподілі, а також на професійній підготовці кадрів; накопичується багатий досвід швидкого й ефективного створення й налагодження закінченого виробничого процесу.

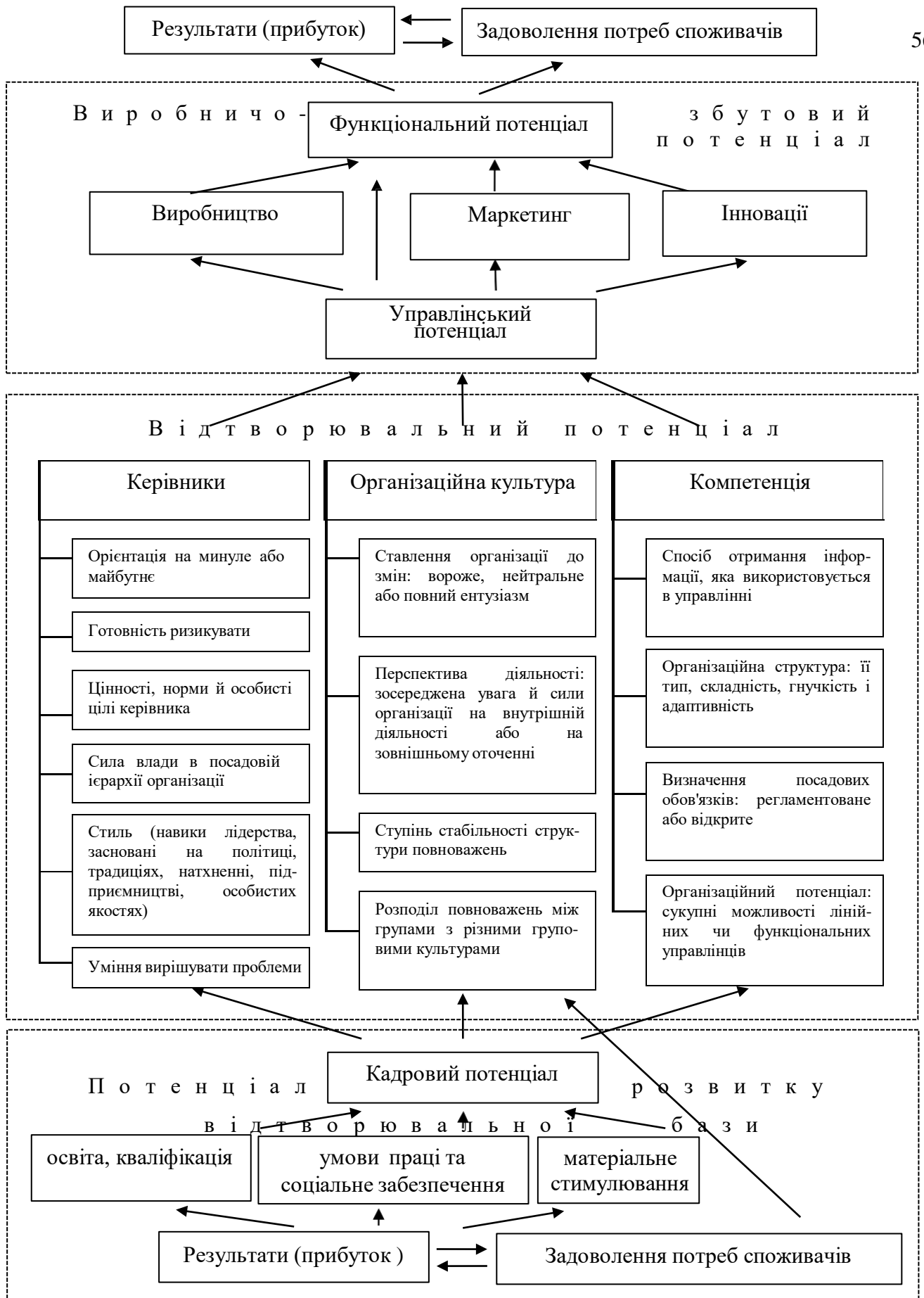


Рис. 3.1. Схема формування стратегічного потенціалу

Джерело: Власна розробка автора

При орієнтації на інновації особливого значення набувають відбір проектів, оцінка техніко-економічних параметрів, методика контролю; впроваджується система складання бюджетів інноваційних проектів, управління дослідженнями й розробками, удосконалюються методи управління творчою діяльністю.

Необхідність в інтеграції, координації й керівництві різними видами функціональної діяльності для досягнення загальних цілей забезпечується за рахунок управлінського потенціалу[9].

Ефективне управління складовими виробничо-збутовим потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає використання відтворювального потенціалу структурними елементами якого є наявність:

- ✓ команди керівників і спеціалістів
- ✓ відповідної організаційної культури
- ✓ компетенції.

Всі вказані компоненти першочергово залежать від якості освіти, кваліфікації, мотивованості постійних працівників підприємства (кадрів).

Виходячи з вищевказаного, кадровий потенціал підприємства визначає характер розвитку організації, починаючи від виникнення і протягом всього життєвого циклу.

Кадрова політика підприємства повинна проводитись з врахуванням таких компонентів, як:

- ✓ удосконалення система професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою нарощення організаційної компетенції;
- ✓ покращення системи оплати праці робітників і службовців шляхом ширшого використання методів участі в прибутках, участі в капіталі тощо.
- ✓ налагодження та підтримка необхідних умов праці, що дозволить збільшити продуктивність праці, попередити виникнення гострих конфліктів та інших негативних явищ тощо;
- ✓ забезпечення соціального захисту та обслуговування працівників і соціальних груп, які здійснюють визначальний вплив на діяльність організації.

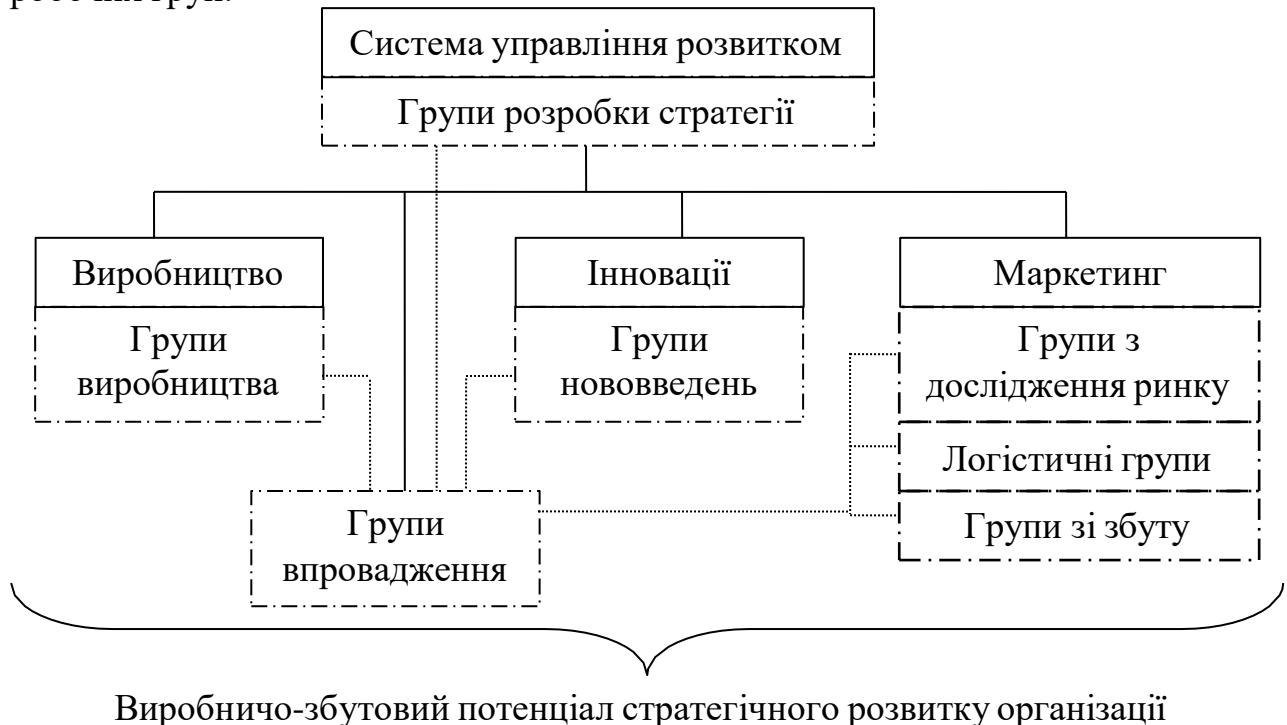
Можливість впливу на соціальну сферу, що обслуговує працівників організацій, значно зменшилась. Це пов'язано з переходом більшості об'єктів соціальної інфраструктури в комунальну власність громади, та припинення роботи багатьох з них в зв'язку з обмеженим фінансуванням. Зазначені процеси є причиною погіршення мікроклімату в колективі, режиму роботи організації і є демотивуючим чинником для працівників. В населених пунктах, де сільськогосподарське підприємство є єдиним крупним виробничим об'єктом, не маючи можливості координувати роботу соціальних інфраструктури, керівник господарства не ризикує здійснювати широке фінансування її функціонування. Можливим варіантом виправлення ситуації може бути достатній рівень підтримки за рахунок бюджетних коштів. В сучасних умовах це є досить проблемним, хоча певні кроки вже зроблені. Так розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 серпня 2004 року № 573-р "Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми соціального розвитку села на період до 2015 року" зроблено деякі спроби вирішити соціальні проблеми села через розвиток мережі та зміцнення матеріальної бази і кадрового забезпечення закладів лікувального, загальноосвітнього і соціально-культурного призначення; підвищення рівня облаштування сільських населених пунктів інженерно-технічними комунікаціями, благоустрою сіл, надійності функціонування систем електро-, газо-, тепло-, водопостачання та водовідведення, сільських доріг, охорони довкілля; поліпшення житлових умов; сприяння розвитку сфери платних послуг, зокрема побутових.

Повернення окремих соціальних об'єктів господарствам, за умов застосування стратегічного підходу до управління діяльністю крупних сільськогосподарських товаровиробників, може також сприяти розвитку інфраструктури.

Отримані протягом останніх років прибутки повинні стати поштовхом для активізації кадрової політики, яка на сьогодні є пасивною або авантюристичною.

Виробничо-збутовий потенціал, який є основою розвитку підприємства і формується з виробничого, маркетингового та інноваційного, координованих

стратегічною підсистемою, потребує детальнішого розгляду в зв'язку з необхідністю виділення осіб або підрозділів, відповідальних за формування кожного напрямку. На рис. 3.2 зображена пропонована нами схема розміщення робочих груп.



- функціональні зв'язки; - лінійні зв'язки; - складові виробничо-збутового потенціалу;
- групи, відповідальні за формування вказаного потенціалу.

Рис. 3.2. Схема розміщення робочих груп із забезпечення розвитку виробничо-збутового потенціалу в розрізі ключових об'єктів управління

Джерело: Власні дослідження автора

До її складу включені такі стратегічно важливі для підприємства групи, як:

- виробничі, що забезпечують виготовлення основної частини товарної продукції;
- маркетингові – важливо їх розглянути в розрізі відокремлених функцій: дослідження ринку, логістики та збуту;
- групи нововведень, які займаються пошуком нових ідей та матеріалів, які можуть бути застосовані в процесі виробництва;

- групи впроваджень, які повинні бути автономними від виробничих та груп нововведень, але тісно з ними співпрацювати.

Запровадження відокремлених груп впроваджень дозволить підсилити виробничо-збутовий потенціал та ефективно застосовувати інновації у виробництві та збуті продукції. Підпорядкування вказаних структурних одиниць групам відповідальним за розробку стратегії дасть можливість критично оцінювати нові розробки та ідеї, збільшувати швидкість їх запровадження та продуктивність.

Сформований потенціал повинен використовуватись цими ж групами, оскільки реалізація обраної стратегії є по суті створення базису для подальшого розвитку, а тому ці процеси є невід'ємними. В таблиці 3.1 зазначені ключові групи успішного розвитку підприємства за різних варіантів обраних стратегій.

Таблиця 3.1

Ключові групи при реалізації обраної стратегії

Вибрана стратегія	Стратегічно важливі групи розвитку
Стратегія мінімізації витрат	Групи виробництва
Стратегія фокусування	Групи з дослідження ринку, логістичні групи, групи впроваджень
Стратегія інновацій	Групи нововведень, групи впроваджень
Стратегія диференціації	Групи виробництва, групи впроваджень
Стратегія концентрації зусиль	Групи виробництва
Стратегія вертикальної інтеграції	Групи впроваджень, логістичні групи
Стратегія реструктуризації	Групи впроваджень, групи нововведень

Джерело: Власні дослідження автора

Функції закріплені за окремими робочими групами можуть поєднуватися залежно від розмірів господарства та чисельності апарату управління. Принциповим є розмежування роботи груп впроваджень від роботи інших груп. В сучасних умовах, навіть для підприємств з великими масштабами виробництва, проблемою є укомплектування вищезазначених структурних одиниць компетентними працівниками

Подібні проблеми успішного розвитку окремих суб'єктів господарювання можна вирішувати на регіональному рівні. Значна кількість товаровиробників мають недостатню кількість висококваліфікованих кадрів для розробки комплексної стратегії. З цією метою доцільним є створення, на базі районних управлінь агропромислового розвитку або дорадчих служб, груп з питань розвитку, до складу яких би увійшли компетентні керівники та спеціалісти. Це допоможе укомплектувати робочі групи підприємств з розробки стратегії.

Висновки до розділу 3

1. Розвиток організаційних формувань визначається наявністю можливостей, які формуються в значній мірі під впливом, об'єктивних для підприємства, факторів. Формування сприятливих умов, регулювання різких змін в попиті та пропозиції на продукцію є основними завданнями держави, як гаранта продовольчої безпеки країни. Ряд нормативно-правових актів, прийнятих в останній час, дозволяє зробити висновок, що аграрна галузь не залишається без уваги з боку урядовців, але результативна система забезпечення можливостей розвитку сільськогосподарських підприємств ще не сформована.

2. Формування стратегічного потенціалу організації передбачає першочергову участь кадрів та кадрового потенціалу. Розроблена модель формування стратегічного потенціалу підприємства розкриває місце кадрового потенціалу в процесах стратегічного розвитку системи. Застосування вказаної моделі дозволить віднайти додаткові можливості підсилення стратегічного потенціалу підприємства та визначити основні напрямки дій для покращення сприйняття інноваційних та інших, орієнтованих на зміни, стратегічних проектів працівниками через ефективну зміну організаційної культури.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Система управління розвитком організаційних утворень повинна будуватись на принципах комплексності, системності та збалансованості їхніх основних елементів. Об'єктивною вимогою є врахування особливостей стратегічного розвитку, забезпечення якого вимагає від менеджменту значних змін в орієнтирах і принципах побудови. Комплексна стратегічна переорієнтація системи управління розвитком передбачає посилення значимості інституційно-структурних і соціально-психологічних факторів при прийнятті та реалізації стратегічних рішень.

2. Поглиблене дослідження факторів, що характеризують рівень впливу управлінського потенціалу на результати господарювання підприємства доводить існування певних особливостей формування результативної системи управління підприємством залежно від вищевказаних особливостей. Для підприємства доцільною є орієнтація на пропорційний розвиток складових управлінського потенціалу, адже навіть порівняно незначні розміри господарювання, внаслідок галузевих особливостей, унеможливають ефективне управління, що ґрунтується лише на ініціативі, кваліфікації та авторитеті керівника. Подальше зростання ресурсного потенціалу передбачає одержання високих результатів завдяки прискореному розвитку командної, а згодом і організаційної складової управлінського потенціалу.

3. Рекомендовано застосування методу SPACE-аналізу для первинної діагностики існуючої стратегії досліджуваного підприємства. Це дозволить оцінити систему управління за нечіткими ознаками стратегічної спрямованості, з метою її поглиблення або переорієнтації в процесі забезпечення довгострокового розвитку. Це дає можливість підібрати адекватну базову стратегію і з урахуванням пропорційності розвитку складових управлінського

потенціалу запропонувати конкретні конкурентні стратегії для реалізації вибраних напрямків.

4. Запропоновано модель формування стратегічного потенціалу підприємства, яка розкриває місце кадрового потенціалу в процесах стратегічного розвитку системи. Застосування вказаної моделі дозволить виявити додаткові можливості посилення стратегічного потенціалу підприємства та визначити основні напрями дій для поліпшення сприйняття інноваційних проектів працівниками через ефективну зміну організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Вихор М.В. Формування кадрового потенціалу аграрних регіонів// Управління розвитком. Збірник наукових статей. / М.В. Вихор– Х.: ХНЕУ. - №4. – 2006. – С.125-128.
3. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємствами. / В.Г. Герасимчук– К.: КНЕУ, 1998. – 185 с.
4. Господарський Кодекс України. – К.: ООО «Одиссей», 2003.- 232 с.
5. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. / О.Д. Гудзинський - К.: Урожай, 1994. – 282 с.
6. Гудзинський О.Д. Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення (навчальний посібник). / О.Д. Гудзинський, Т.М. Пахомова – К.: ІПК ДСЗУ, 2003. – 51 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник]/ 4-те вид. доп. – Київ.: Лібра, 2006. – 720с.
8. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. [Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Рашупкіна В.М.] - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362с.
9. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Том 1. / Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: “Академія”, 2000. – 864 с.
10. Завадський Й.С. Менджмент: Management. – У 3 т. – Т.1. – 3-вид., доп. / Й.С. Завадський – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2002. – 542 с. 16-20.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: Management./ Завадський Й.С. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т.1. – 543 с.
12. Катана С.А. Стратегічне управління сільськогосподарських

підприємств// Міжнародна науково-теоретична конференція молодих науковців і студентів «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення». – Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2014. – С. 51-54.

13. Крисальний О.В. Трансформація колективних сільськогосподарських підприємств у кооперативні формування / О.В. Крисальний // Економіка АПК. – 2000. - №3. – С.15-16.

14. Кропивко М.Ф. та ін. Удосконалення системи державного управління, планування та регулювання сталого розвитку АПК / Проект «Стратегія розвитку агропромислового комплексу України». За ред.. П.Т. Саблука, В.М. Гейця, В.Я. Месель-Веселяка, В.М. Тригобчука – К.: ННЦ ІАЕ, 2004, – С.193-219.

15. Майєр Джеральд М. Основні проблеми економіки розвитку. / [Майєр Джеральд М., Раух Джемс Е., Філіпенко А.] – К.: Либідь, 2003. – 688 с.

16. Майорченко В. Аналіз ключових галузевих показників фінансового стану підприємств України / Майорченко В., Калюжний В. Михаліцька М. // Економіст. – 2003. - № 10. – С. 46-49.

17. Мацибора В.У. Економіка підприємства: Підручник./ В.У. Мацибора– К.: Вища шк., 1999. – 415 с.

18. Новак О.В. Стратегічний потенціал як основа розвитку підприємства // Система менеджменту в умовах інституційно-структурної трансформації економіки України: Збірник наук. праць/ Упорядник О.Д. Гудзинський, О.М. Ковбаско, М.М. Ружинський. – К.: ІПК ДЗСУ, 2006. – 320 с.

19. Осташко Т. Інтеграція України до СОТ: реальні та уявні ризики для підприємства / Осташко Т. // Економіст. – 2005. - № 10. – С. 30-33.

20. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник, - Вид. 2-і-е. без змін. / Федонін О. С, Рєпіна І. М., Олексюк О. І. - К.: КНЕУ, 2006. - 316 с.

21. Хорунжий М.Й. Організація агропромислового комплексу./ М.Й. Хорунжий – К.: КНЕУ, 2001.- 382 с.

22. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК: Навчальний посібник./ С.О. Шевельова – Тернопіль: Збруч, 2001. – 400 с.

ДОДАТКИ

Додаток Д

Методика оцінки особистісного потенціалу керівників у досліджуваному сільськогосподарському підприємстві

Параметр оцінки	Показник оцінки	Шкала оцінки
Ступінь підтримки колективом	Експертний висновок	0 балів - відсутня підтримка, 1 бал - слабка підтримка, 2 бали - середній рівень підтримки, 3 бали - підтримка вище середнього рівня, 4 бали - повна підтримка.
Аналітичні можливості	Експертний висновок	0 балів - не розвинені аналітичні можливості, 1 бал – слабо розвинені, 2 бали – розвинені посередньо, 3 бали – на рівні вище середнього, 4 бали – розвинені.
Відкритість мислення	Експертний висновок	0 балів - повна замкнутість, 1 бал - помірна замкнутість, 2 бали - помірна відкритість, 3 бали - відкрите мислення, 4 бали - абсолютна відкритість.
Перспектива мислення	Експертний висновок	0 балів - відсутність мислення на перспективу, 1 бал – фрагментарно-перспективне мислення, 2 бали - мислення на короткострокову перспективу, 3 бали - мислення на середньострокову перспективу, 4 бали - стратегічне мислення.
Готовність до ризику	Експертний висновок	0 балів - до ризику неготовий, 1 бал - готовність до ризику дуже слабка, 2 бали - неохильний до ризику, 3 бали - схильний до ризику, 4 бали - готовий до ризику.
Досвід роботи керівника	Стаж роботи на посаді керівника	0 балів - до 2 років, 1 бал - 2-4 роки, 2 бали - 5-9 років, 3 бали - 10-14 років, 4 бали - 15 і більше.
Рівень кваліфікації	Освітньо-кваліфікаційний рівень	0 балів - базова середня освіта, 1 бал - середня спеціальна, 2 бали - неповна вища освіта, 3 бали - вища освіта не за спеціальністю,

4 бали - вища аграрна освіта.

Додаток Е

Методика оцінки командного (групового) потенціалу

Параметр оцінки	Показник оцінки	Шкала оцінки
Ставлення команди до змін;	Експертний висновок	0 балів – категорично негативне, 1 бал - негативне, 2 бали - нейтральне, 3 бали - слабка підтримка, 4 бали - ініціативна підтримка.
Перспектива мислення учасників команди;	Експертний висновок	0 балів - повна відсутність бачення перспективи, 1 бал - відсутність бачення перспективи, 2 бали - слабке бачення перспективи, 3 бали - середнє бачення перспективи, 4 бали - розвинене бачення перспективи
Рівень стабільності управлінських кадрів;	Коефіцієнт плинності, %	від 0 до 9 % - 4 бали, від 9,1 до 18% - 3 бали, від 18,1 до 27,0% - 2 бали, від 27,1 до 36,0% - 1 бал, більше 36% - 0 балів
Кваліфікаційний рівень керівників та спеціалістів;	Частка управлінських працівників з вищою освітою, %	0-20% - 0 балів, 20,1-40,0% - 1 бал, 40,1-60,0% - 2 бали, 60,1-80% - 3 бали, 80,1-100% - 4 бали
Вікова структура управлінських працівників;	Частка управлінських працівників віком 30-50 років, %	0 -10% - 0 балів, 10-30% - 1 бал, 30-50% - 2 бали, 50-70% - 3 бали, більше 70% - 4 бали
Рівень вмотивованості учасників команди;	Розмір середньої заробітної плати управлінських працівників, грн.	нижче прожиткового мінімуму - 0 балів, 363 - 600 грн. - 1 бал, 601-800 грн. - 2 бали, 801 -1000 грн. - 3 бали, більше 1000 грн. - 4 бали

Додаток Ж

Методика оцінки організаційного потенціалу

Параметр оцінки	Показник оцінки	Шкала оцінки
Ступінь концентрації влади, бали	Експертний висновок	0 балів - влада не концентрована, 1 бал - слабка концентрація, 2 бали - надто концентрована, 3 бали - помірна концентрація, 4 бали - концентрована
Рівень диференціації управлінських функцій, бали	Експертний висновок	0 балів - недиференційовані, 1 бал - слабо диференційовані, 2 бали - надмірно спеціалізовані, 3 бали - помірно диференційовані, 4 бали - оптимально диференційована.
Ступінь розгалуженості структури, бали	Експертний висновок	0 балів - нерозгалужена, 1 бал - слабо розгалужена, 2 бали - надмірно розгалужена, 3 бали - помірно розгалужена, 4 бали - оптимально розгалужена.
Ступінь відкритості організаційної системи, бали	Експертний висновок	0 балів - закрита, 1 бали - помірно закрита, 2 бали - помірно відкрита, 3 бали - надто відкрита, 4 бали - оптимально відкрита.
Ступінь формалізації організаційних взаємовідносин, бали	Експертний висновок	0 бал - абсолютно неформалізовані, 1 бали - слабо формалізовані, 2 бали - надто формалізовані, 3 бали - помірно формалізовані, 4 бали - оптимально формалізовані.

Додаток 3

Визначення сприятливих можливостей для ТОВ «Оболонь Агро»
Чемеровецького району Хмельницької області в рамках SPACE-аналізу

Фактори	Ймовірність здійснення, 1-10			Важливість впливу, 1-10		
	низька (1-3)	середня (4-6)	висока (7-10)	низька (1-3)	середня (4-6)	висока (7-10)
1. Прискорення темпів розвитку ринкових відносин	+				+	
2. Проведення в країні ринкових перетворень		+			+	
3. Перспектива реформування аграрної галузі		+				+
4. Перспектива отримання фінансових ресурсів		+				+
5. Можливість зростання потужностей і прибутку		+				+
6. Отримання додаткового прибутку при пільговому оподаткуванні			+			+
7. Експортоутворююча роль підприємства		+		+		
8. Можливість розширення експорту продукції	+				+	
9. Виникнення нових сегментів ринку	+				+	
10. Низький ступінь ризику	+				+	
11. Зниження цін і підвищення конкурентоспроможності			+			+
12. Зростання ефективності руху товарів		+			+	
13. Перспективи розвитку економічної інфраструктури регіону	+					+
14. Покращення якості продукції		+			+	