

4. Захист прав власності передбачає визначення власника інновацій в результаті реалізації проекту.
5. Виробництво, маркетинг, продаж і розподіл, їх врахування в комерційних проектах і грошових потоках.
6. Оцінка команди менеджерів за досвідом управління та роллю кожного з членів команди, їх повноваження.
7. Визначення критеріїв фінансування, а саме: наскільки проект забезпечений фінансуванням на сьогоднішній день; яке фінансування буде потрібно з часом для здійснення діяльності венчурного підприємства; як використовуватимуться дані фінансові кошти; яке джерело фінансування є для компанії найбільш відповідним, найбільш переважним; яка стратегія компанії для отримання фінансування з цих джерел; яких фінансових результатів очікує компанія.

На рівні тактичного планування венчурного фінансування компанія має здійснити довгострокове планування капіталізації [5]. Алгоритм довгострокового планування капіталізації наведено на рис. 2. Основною метою довгострокового планування капіталізації бізнесу є досягнення максимальної вартості компанії за оптимальних умов її функціонування при доцільному рівні ризику діяльності.

Таким чином, з наведеного алгоритму можна визначити, що найважливішу роль у плануванні довгострокової капіталізації компанії має якість менеджменту, який здатний оцінити доцільність реалізації певних інноваційних проектів, співвіднести ступінь ризику таких проектів та очікувану норму прибутку, а також визначити основні результати діяльності компанії.

Основними умовами ефективності венчурного планування є:

1. Зосередження на одному венчурному проекті в одній області.
2. Визначення можливостей та оцінка доцільності їх використання.
3. Розробка варіантів розвитку подій для кожної венчурної концепції – оптимістичний, песимістичний, вірогідний.
4. Визначення типу венчурного підприємства. Кожен тип має власну, відмінну від інших модель, реалізацію і результат.

Венчурне фінансування є одним з найпоширеніших способів фінансування розвитку для компаній які не мають можливості залучати кредитні, позикові та інвестиційні кошти. Для них основною перевагою залучення такого капіталу є участь венчурного капіталіста в операційній діяльності компанії шляхом лобювання її інтересів на всіх етапах венчурного фінансування. В свою чергу фінансування компаній венчурними інвесторами на стадії зрілості життєвого циклу дає можливість інвестувати менший за розмірами капітал, ніж на первинній стадії розвитку інновацій, а також конкретизує ринкові можливості компанії, що залучає кошти саме для розвитку бізнесу. Крім того реалізується прагнення швидкого отримання прибутку.

Отже, процес планування венчурного фінансування є первинним етапом при подальшій розробці механізму венчурного фінансування інноваційної діяльності компанії.

Література

1. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент. Навч. посібник. Вид. 3-тє, вип. та доп. / За ред. В.О. Василенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 440 с.
2. Кэ́мбелл К. Венчурный бизнес. – М.: Вильямс, 2004. – 426 с.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 418 с.
4. Ковелло Д., Хейзелгрэн Б. Бизнес-планы. Полн. справ. руководство; пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 1999. – 344 с.
5. Электронный бизнес-тренер для предпринимателей, менеджеров, инвесторов, консультантов – www.icsti.ru

УДК 336.76; 336.531

Н. А. МАМОНТОВА

Національний університет "Острозька академія"

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТІЮ КОМПАНІЇ: ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ

Проаналізовано методологічні проблеми управління вартістю компанії. Наведено узагальнення досвіду побудови систем управління вартістю українських компаній. Розроблені пропозиції щодо удосконалення механізму управління вартістю компанії в умовах нових викликів.

The methodological problems of company value management are analyzed. The experience of the construction of company value management system by Ukrainian companies is generalized. The suggestions are developed in relation to the improvement of a mechanism of company value management in the conditions of new challenges.

Актуальність теми дослідження. В традиційній (індустріальній та індустріально-аграрній) системі господарювання менеджмент компанії має зосередитися на управлінні чотирма складовими: загальна виробнича ефек-

тивність (прибутковість, якість, інвестиції тощо), гармонія взаємин між різними “зацікавленими” групами (акціонери, кредитори, інвестори, менеджмент, працівники), громадські зв’язки у широкому розумінні (включаючи прозорість ухвалення управлінських рішень, якість фінансових звітів, достовірність аудиту тощо), комунікації з ринковими інститутами (перш за все фондовим ринком). Всі ці складові формують уявлення потенційних покупців компанії або її частин (акцій) щодо тренду та особливостей зростання вартості компанії. Потенційні покупці акцій (або “зацікавлені учасники ринку”) на основі аналізу наявної інформації про конкретну компанію та інформації про компанії-аналоги (на внутрішньому та зовнішньому ринках) вирішують питання про можливість купівлі по запропонованій ціні. Звідси формується розрахунковий показник загальної вартості компанії. Нагадаємо, що він зазвичай не співпадає з показником реальної угоди купівлі-продажу компанії.

В нових умовах, коли економіки провідних країн світу вступають у постіндустріальну стадію розвитку, основною метою діяльності компанії стає стійке підвищення її ринкової вартості. За динамікою вартості компанії можна судити про її успішність та результативність у глобальній системі координат, а також про загальну результативність корпоративного менеджменту. Практика управління вартістю компанії буде дедалі більше спиратися на застосування процедур прогнозування майбутніх грошових потоків, отриманих внаслідок монопольного використання різних економічних ефектів (ефективність використання нематеріальних активів, ефективність стратегії формування та використання інтелектуального ресурсу, показники реалізації інноваційних проектів, взаємодія компанії з наукою і освітою, оптимізація систем фінансового забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності тощо). Оцінка вказаних чинників можлива внаслідок застосування методології прогнозування майбутніх грошових потоків, які будуть удосконалюватися по мірі зростання кількості запитів практики та виникнення різних проблемних ситуацій. Вага інших традиційних чинників хоча і знижуватиметься, але залишиться помітною.

В процесі переходу національного господарства на модель постіндустріального розвитку зазнають значної трансформації процеси побудови систем виробничого менеджменту. В останні роки все більша кількість компаній сповідує філософію так званого “вартісного управління”, згідно з якою головним критерієм ефективного менеджменту є стійке зростання вартості компанії. Але таке зростання можливе лише в результаті належної конкурентної позиції на ринку. В умовах переходу українських компаній на модель вартісного управління особливо важливого значення набуватиме проблема побудови ефективних корпоративних систем фінансового забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності, оскільки саме така діяльність в перспективі визначатиме конкурентну позицію компанії. В таких умовах трансформуватимуться і корпоративні системи фінансового менеджменту. Механізм фінансового управління буде націлений на уможливлення стійкого зростання вартості компанії, перш за все її нематеріальних і знанневих ресурсів.

Таким чином, дослідження проблем і перспектив трансформації систем управління вартістю виробничої компанії в новій економіці становить науково-практичний та методологічний інтерес.

Аналіз літератури. Над означеною проблематикою працюють провідні науковці [1–4]. Проте низка проблем побудови систем управління вартістю компаній в умовах загострення економічної кризи та необхідності прискорення модернізаційних процесів досліджені недостатньо. Системний аналіз наукових праць вітчизняних та російських вчених дає підставу зробити висновок, що в економічній думці не склалося узгодженого поняття, що саме розуміти під словосполученням “вартість компанії” в широкому сенсі – вартість активів або чистих активів. За кордоном зазвичай в цій якості застосовується вартість активів. В той же час зрозуміло, що і вартість активів, і вартість чистих активів може суттєво різнитися в залежності від способу обрахунку (серед найбільш розповсюджених можемо вказати нормативно-бухгалтерський спосіб, при якому, як правило, застосовуються переоцінки активів, а також ринковий та дохідний підходи).

Мета роботи – навести результати досліджень з проблем побудови систем управління вартістю компанії в умовах нових викликів.

Виклад основного матеріалу. Більшість розвинутих країн світу вступили у XXI ст., сповідуючи парадигму так званого постіндустріального розвитку, в умовах якого основними чинниками зростання стають знання та інформація. На порядку денному економічної науки стають актуальні проблеми розбудови економіки знань, функціонування національних інноваційних систем, продукування та поширення інформаційно-комунікаційних технологій, збільшення інтелектуального потенціалу компаній та забезпечення його ефективного використання й самозростання. Модель розвитку XXI ст. дедалі більшою мірою базуватиметься на знаннях та інформації, що здатні замінити (у певних межах, окреслених об’єктивними фізіологічними та духовними потребами, а також рівнем науково-технічного прогресу) традиційний природно-ресурсний потенціал у матеріально-речовинній формі. Ця парадигма ґрунтується на новій якості знань, особливих технологіях їхнього вироблення та поширення, а також підвищеній відповідальності людини перед суспільством та іншими людьми, природним оточенням, планетою.

Конкретні параметри вартості компанії залежить не лише від виду вартості, що визначається, а від методології її визначення, тобто від сукупності методів і прийомів, які застосовуються для оцінювання. Очевидно, різні оцінювачі, проводячи оцінку вартості однієї компанії у один і той же період часу, можуть отримати різні результати, в залежності від виду та методології оцінки. Докладніше ці питання висвітлюються у наступному розділі. У практиці вважається прийнятним, коли такі оцінки розходяться у числовому вимірі на 20–40 % – адже з точки зору ринку реальну вартість компанії можна визначити лише внаслідок здійснення угоди купівлі-продажу.

Показники вартості компанії часто використовуються в процесі інвестування. Як правило, системні інвестиційні рішення, пов’язані з корпоративним розвитком, завжди приймаються на основі попереднього визначення вартості компанії. Насамперед рівень вартості компанії і її капіталу є тією своєрідною дисконтною ставкою,

за якою сума чистого грошового потоку зводиться до дійсної теперішньої вартості в процесі визначення ефективності інвестиційних вкладень. Адже компанія завжди має вибір: вкласти зароблені гроші у власний розвиток або диверсифікувати вкладення шляхом розвитку суміжних бізнесів. Динаміка вартості капіталу, крім того, може використовуватися для оцінювання прибутковості сформованого інвестиційного портфеля в цілому.

Показники вартості компанії на сьогодні виступають оціночними критеріями не лише в процесах реального інвестування, а й фінансового. Оскільки критерій ефективності такого інвестування задається самою компанією (емітентом), то при оцінюванні рентабельності і прибутковості окремих фінансових інструментів базою порівняння є вартість компанії і її капіталу.

Фахівці вказують, що крупні компанії використовують переважно внутрішні джерела для фінансування інвестицій і майже не використовують зовнішні джерела (кредити банків та небанківських установ, бюджетні кошти, іноземні інвестиції тощо). Це явище можна пояснити певним небажанням крупних компаній залучати до здійснення системних інвестиційних проектів “сторонніх” учасників (причин може бути кілька: погіршення фінансового стану, неможливість фінансувати обслуговування боргів у майбутньому, негативні очікування щодо підтримки платоспроможного попиту, небажання витіку комерційної інформації, побоювання додаткових перевірок контролюючими органами та ін.) [1].

Слід відмітити, що самофінансування інвестиційного та інноваційного розвитку компаній (тобто, інвестиційні та інноваційні ресурси, що вкладаються у розвиток компаній, формуються здебільшого за рахунок власних (внутрішніх) джерел, а саме за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань) є специфічним явищем, притаманним країнам із слабкими або “напівзакритими” економіками. При цьому прибуток виступає як результат операційної та господарської діяльності (коли доходи переважають над витратами, скоригованими на суму амортизаційних відрахувань), а амортизаційні відрахування формуються в процесі виробничої діяльності (коли нараховується знос на основні засоби, що взяли участь у виробництві продукту). Отже, амортизаційний ресурс фінансування інвестиційної діяльності утворюється внаслідок виробництва, а прибуток утворюється внаслідок позитивних результатів господарювання (перевищення доходів над витратами). Але у будь-якому разі фінансові ресурси інвестиційної діяльності корпоративних структур можуть бути акумульовані лише у випадку реалізації виробленого продукту і отримання грошових коштів, що зазвичай відбувається в результаті акту купівлі-продажу в системі ринкових відносин [2].

На практиці можливі різні наслідки впливу тенденцій і чинників самофінансування розвитку компаній на формування показників вартості, а відтак – і на ефективність вартісного управління. У випадку, якщо корпоративні заощадження (тобто, нерозподілений прибуток та амортизаційні фонди корпоративної структури) “трансформуються” лише у інвестиції, забезпечується збільшення обсягів капіталу у вартісному вимірі. Нині, в умовах панування ідеології індустріальної економіки, динаміку зростання вартості компанії та її капіталу можна аналізувати за тенденцією змін чистих інвестицій (чисті інвестиції менші за валові на розмір амортизаційних відрахувань). Якщо обсяг чистих інвестицій є позитивним, і займає значну частку у структурі валових інвестицій, це засвідчує, як правило, збільшення рівня економічного потенціалу компанії, яка направляє достатню частину корпоративного прибутку на фінансування інвестицій та забезпечення інвестиційно-інноваційного процесу. Тобто, вартість компанії та її капіталу може або збільшитися (за рахунок використання згідно економічного призначення амортизаційні відрахування, що перевищують обсяг збитків), або зменшитися (коли збитки перевищують розмір амортизаційних відрахувань, або кошти фонду амортизації спрямовуються не за економічним призначенням). Проблеми у формуванні позитивних показників вартості компанії виникають тоді, коли компанія продемонструвала негативний фінансовий результат, оскільки тоді чисті інвестиції матимуть від’ємне значення. Це означатиме зменшення не лише інвестиційно-інноваційного, а й виробничого потенціалу компанії, що “проїдає” власні капітальні ресурси, нагромаджені у попередні часи. Слід зазначити, однак, що розмір чистих інвестицій може мати від’ємне значення навіть в умовах позитивної прибутковості – це можливо при надмірному вилученні прибутку та “проїданні” коштів фонду амортизації на поточне виробниче або позавиробниче споживання [3]. В той же час механізми ефективної акумуляції фінансових ресурсів виробництв вищих технологічних укладів штучно звужені. Вказана структурна диспропорція утворилася унаслідок суперечливої державної політики. Однак, таке становище справедливо викликає нарікання науковців, оскільки втрачаються стимули до високопродуктивної інноваційної діяльності, що гальмує загальний перехід економіки на постіндустріальну модель розвитку. Крім негативних економічних наслідків вказане призводить до невисокої інноваційної культури суспільства та підприємців [4].

Зарубіжний досвід вказує, що концентрація компаніями значних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел може призвести до створення та поширення бізнес-груп (фінансово-промислових груп), що через деякий час можуть трансформуватися у транснаціональні корпорації. Цей процес має свої переваги і недоліки (переваги: уможливорюється швидка акумуляція капіталу, зростає загальна капіталізація економіки та її секторів, стимулюється зайнятість та ін.; недоліки: зростання ефекту асиметричної інформації, певне гальмування розвитку фінансових ринків, заострення протистояння лобістських груп та ін.).

У той же час в українській економіці напрацьована практика перерозподілу фінансових ресурсів як джерела інвестицій між окремими компаніями в межах сформованих бізнес-структур (холдингів). Менеджмент головної (керуючої) структури з огляду на обрану стратегію розвитку “перерозподіляє” ресурси одних компаній на користь інших, намагаючись забезпечити таким чином заплановану рентабельність інвестицій з огляду на конкретні макрота мезоекономічні тенденції. В такій ситуації обмежується розвиток “поганих активів”, а ефективні компанії отримують додаткові дешеві фінансові ресурси для підтримки та розширення інвестиційної та інноваційної діяльності.

Задля подальшого розвитку корпоративного механізму на засадах управління вартістю необхідно удосконалити систему розкриття інформації про вартість цінних паперів та об'єкти інвестування через інструменти фондового ринку, вжити заходів щодо розкриття інформації про інвесторів, які придбавають великі і контрольні пакети акцій, у першу чергу тих підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, монополістів, банків і страхових компаній, створити умови для переведення боргу та зобов'язань підприємств у цінні папери.

В новій економіці особливого значення набудуватиме ефективна інтеграція бізнесу, науки та освіти. Зважаючи на це, пропонуємо вжити низку системних заходів, які дозволять посилити процеси інтеграції бізнесу, науки і освіти, що сприятиме підвищенню рівня капіталізації корпоративних структур та стане запорукою гармонійного переходу економіки України на модель постіндустріального розвитку, а саме:

- розробити Державну цільову програму “Інтеграція бізнесу, науки і освіти”, в якій визначити конкретні напрями інтеграції бізнесу, науки і освіти, їхню глибину, визначити пріоритети, механізми державної підтримки, засоби та інструменти часткового (у т.ч. за рахунок бюджетів різних рівнів) фінансування конкретних елементів взаємодії тощо,

- посилити інтеграцію систем освіти та науки до відповідних світових систем, але з урахуванням глобальних викликів та обмежень,

- створити умови для розвитку венчурного підприємництва, в тому числі в межах потужних фінансово-промислових груп, шляхом запровадження адаптованого світового досвіду підтримки таких структур,

- переорієнтувати навчальні заклади на задоволення конкретних вимог бізнесової практики, стимулювання розвитку системи бізнес-освіти, в тому числі в рамках магістерських програм,

- розробити конкретні стимулюючі механізми інтеграції бізнесу та освіти (включаючи створення “корпоративних університетів”) зокрема, шляхом поширення можливостей пільгового оподаткування,

- запровадити практику інформування суспільства про наявність фахівців та вакансій у національній економіці, а також результати стратегічного прогнозування розвитку ринку праці (в тому числі у розрізі регіонів).

В новій економіці менеджмент великих компаній має обрати стратегію на оптимізацію показників оновлення основних фондів (перш за все активної частини машин і обладнання), а також пришвидшити списання фізично і морально застарілих фондів. Слід створити системи науково обґрунтованого планування показників запровадження та використання основних фондів.

В структурі капітальних вкладень доцільно поступово підвищувати частку витрат на створення (придбання) машин і обладнання. Доцільно розширювати можливості фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності за рахунок зростання диверсифікації інвестування (у т.ч. шляхом здійснення фінансових інвестицій, створення нових виробництв тощо).

Головним завданням державної фінансової політики стосовно корпорацій має стати створення та підтримка високої привабливості середовища, що сприятиме заохочуватиме вкладенню інвестицій в реальний сектор, насамперед у високотехнологічні виробництва. Зважаючи на результати попередніх розвідок, орієнтирами такої можуть бути різні заходи економічної політики: розвиток традиційних механізмів фінансових ринків; збільшення ефективності бюджетних інвестицій; розвиток недержавних структур соціального та пенсійного страхування та створення механізмів спрямування їхніх тимчасово вільних коштів на інвестиції; проведення податкової реформи в напрямку стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності; стимулювання реалізації проектів ресурсозбереження (в тому числі енергозбереження), в тому числі за рахунок збільшення вартості матеріальних ресурсів; активізація розвитку внутрішніх ринків продукції виробничого та особистого споживання; радикальне спрощення дозвільних процедур та запровадження розумних механізмів підтримки чесного підприємництва.

Висновки. В нових умовах актуального значення набудуватимуть рішення, пов'язані із генеруванням відтворення (простого або розширеного) інтелектуального ресурсу компанії, а також його комерціалізацією. Згідно логіки постіндустріального розвитку, традиційні інвестиційні рішення забезпечуватимуть лише просте або розширене відтворення основного та оборотного капіталу, інноваційні рішення сприятимуть модифікації техніко-технологічної структури виробництва на основі впровадження якісно нових управлінських рішень (продуктових і процесових), які здатні вивести компанію на принципово нові ринки (і навіть у нові технологічні уклади). На основі поглибленого вивчення проблем і особливостей побудови систем фінансового управління крупних українських компаній, включаючи і аспекти фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності, можна запропонувати низку рекомендацій, виконання яких, на нашу думку, принесе позитивні наслідки в контексті вартісного управління. Менеджмент великих компаній має обрати стратегію на оптимізацію показників оновлення основних фондів (перш за все активної частини машин і обладнання), а також пришвидшити списання фізично і морально застарілих фондів. Слід створити системи науково обґрунтованого планування показників запровадження та використання основних фондів. В структурі інвестицій доцільно поступово підвищувати частку витрат на створення (придбання) машин і обладнання. Доцільно розширювати можливості фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності за рахунок зростання диверсифікації інвестування (в тому числі шляхом здійснення фінансових інвестицій, створення нових виробництв тощо).

Перспективи подальших розвідок. В перспективі мають бути досліджені питання з оцінювання результативності вартісного управління.

Література

1. Захарін С.В. Заощадження та інвестиції в корпоративному секторі України в контексті макроекономічного розвитку / С.В. Захарін // Економіка України. – 2009. – № 5. – С. 36–45.
2. Карпенко Г.В., Данькевич А.П. Нормативно-правове забезпечення корпоративного управління: проблеми залучення інвестицій на вітчизняні підприємства / Г.В. Карпенко, А.П. Данькевич // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 39–46.
3. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3-х т. / В.П. Семиноженко, Л.І. Федулова, С.В. Захарін та ін.; за ред. В.М. Гейцяч, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.
4. Козоріз М.А., Бенюк Л.Я. Обґрунтування напрямів підвищення капіталізації інноваційно активних підприємств України // Регіональна економіка. – 2009. – № 1. – С. 106–113.

УДК 338.242

М. В. МЕЛЬНИКОВА

Інститут економіко-правових досліджень НАН України

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ КОМПЛЕКСІВ

Розглянуто процес планування організаційного розвитку виробничо-господарських комплексів. Узагальнено принципи, чинники, етапи процесу планування організаційного розвитку, а також запропоновано процедури обґрунтування змін у організаційній структурі та визначення можливостей їх результативного впровадження в діяльність виробничо-господарських комплексів.

The process of planning of organizational development of industrial complexes is considered. Principles, factors, stages of process of planning of organizational development are generalize, and also procedures of reasoning of changes in an organizational structure and determination of possibilities of their effective introduction on industrial complexes are offered.

Забезпечення сталого функціонування та розвитку з урахуванням економічної безпеки господарюючих суб'єктів є однією з найгостріших проблем сучасної дійсності. Основними погрозами економічній безпеці у промисловому секторі економіки України є низька конкурентоспроможність продукції, втрата виробничого потенціалу із-за високого ступеня зносу основних фондів, слабка інвестиційна активність, а також численні погрози зовнішнього середовища, які особливо загострилися після економічної кризи. Тому головним завданням постає забезпечення економічної безпеки та формування здібностей до самозбереження і саморозвитку господарюючих суб'єктів. Для виконання цього завдання необхідна така якість стратегічного управління, що забезпечує гнучкість і адекватність реагування на ринкові сигнали, сприяє своєчасному усуненню внутрішніх і зовнішніх погроз, захищаючи життєво важливі інтереси підвищує здібність до виживання в кризових умовах. Повною мірою ця якість стратегічного управління може бути забезпечена лише у процесі діяльності великих підприємств та їх об'єднань, включаючи виробничо-господарські комплекси. Виробничо-господарські комплекси здатні так маневрувати ресурсами та встановлювати комунікаційні зв'язки та відносини, що у процесі управління організаційними змінами, які є найважливішою складовою стратегічного управління, можуть підтримувати необхідний рівень економічної безпеки та сталого функціонування. Планування як складова управління організаційними змінами потребує відповідного методичного забезпечення, яке дозволить керівникам різного рівня проектувати і реалізовувати процеси змін, оцінювати їх ефективність і вплив на показники економічної безпеки та сталого розвитку. Зазначене підкреслює актуальність дослідження та визначає його мету, яка полягає в узагальненні підходів до планування організаційного розвитку виробничо-господарських комплексів як складової стратегічного управління та підтримки економічної безпеки.

Проблема управління організаційними змінами достатньо серйозно опрацьована зарубіжними фахівцями, значне місце в працях яких відведено визначенню суті організаційних змін, розробці стратегій, методів і моделей управління змінами [1–5]. Однак зазначені підходи не можуть прямо використовуватися і потребують адаптації до сучасної економічної ситуації в Україні. У роботах вітчизняних вчених-економістів також приділена велика увага питанням вдосконалення стратегічного управління та розгляду проблем організаційного розвитку в контексті реформування економіки, включаючи різноманіття поглядів на суть і необхідність організаційного розвитку, його структуру, інструментарій управління ним [6–10]. Розгляд досвіду зарубіжних та вітчизняних фахівців дозволяє дійти висновку про необхідність подальших досліджень щодо розробки методичних підходів до планування організаційних змін виробничо-господарських комплексів, адекватного сучасним умовам розвитку економіки України.

Звичайно організаційний розвиток являє собою регулярну діяльність по вдосконаленню способів, якими організація досягає цілей, що стоять перед нею, шляхи прийняття відповідних рішень щодо здійснення організаційних перетворень [1, 3, 5, 6]. На практиці це має на увазі проектування і впровадження змін по трьох напрямках: розвиток організаційної структури, оптимізація виконання функцій, формування корпоративної культури.