

Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО

кандидат економічних наук, старший викладач
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка
e-mail: tatyanaavlaskenko2011@gmail.com

Сергій Віталійович СТЕПАНЕНКО

кандидат економічних наук, викладач
Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
e-mail: serg20105@gmail.com

**ОБҐРУНТУВАННЯ СФЕР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ**

Власенко, Т. А. Обґрунтування сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування [Текст] / Тетяна Анатоліївна Власенко, Сергій Віталійович Степаненко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 240–247. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Управління стратегічними змінами як відносно нова категорія в загальній теорії менеджменту останнім часом набуває все більшої популярності серед напрямів наукового дослідження, але фактично щодо особливостей здійснення стратегічних змін на машинобудівних сільськогосподарських підприємствах наразі існує дуже мало робіт що підтверджує актуальність проведеного дослідження.

Мета дослідження полягає в визначенні сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Результати. Стратегічні зміни на підприємстві фактично мають бути здійснені у відповідних сферах, до яких було віднесено: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації).

Ключові слова: зміни, стратегічні зміни, стратегія, конкурентоспроможність підприємства, сільськогосподарське машинобудування.

Tetiana Anatoliivna VLASENKO

PhD in Economics, Senior Lecturer, Kharkiv Petro Vasylenko National
Technical University of Agriculture

Serhii Vitaliyovych STEPANENKO

PhD in Economics, Lecturer, Kharkiv Institute Of Trade And Economics of Kyiv
National University of Trade and Economics

**SUBSTANTIATION OF SPHERES OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES AT
AGRICULTURAL MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

Abstract

Introduction. Managing strategic changes as a relatively new category in the overall management theory has recently become more and more popular among research areas, but in fact, with regard to the peculiarities of strategic changes in machine-building agricultural enterprises, there are very few works that confirm the relevance of the study.

The purpose of the study is to determine the scope of the strategic changes implementation in agricultural machinery enterprises.

Results. Strategic changes in the enterprise must in fact be carried out in the relevant areas, which include: processes (technology), organizational structure (hierarchy), key competencies of staff and organizational culture (communications).

Keywords: changes, strategic changes, strategy, enterprise competitiveness, agricultural machinery.

JEL classification: M 21

Вступ

Наприкінці ХХ – початку ХХІ конкурентне середовище набуло ярко виражених ознак високої турбулентності та низької передбачуваності. В Україні ситуація ускладнюється політичною нестабільністю, яка сильно впливає на все економічне середовище вітчизняної національної економіки, відсутністю політики протекціонізму, яка призвела до зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції через значний обсяг імпорту в країну. Все це ставить перед вітчизняними машинобудівними підприємствами, а особливо сільськогосподарськими через високий рівень конкуренції в цій галузі на світовому ринку, складну задачу постійно змінюватися для забезпечення відповідності параметрам зовнішнього середовища, для спроможності ефективно конкурувати на ринку, для забезпечення обсягів зростання реалізації тощо. Управління стратегічними змінами як відносно нова категорія в загальній теорії менеджменту останнім часом набуває все більшої популярності серед напрямів наукового дослідження, але фактично щодо особливостей здійснення стратегічних змін на машинобудівних сільськогосподарських підприємствах наразі існує дуже мало робіт що підтверджує актуальність проведеного дослідження.

Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флойд та інші. Серед українських варто виокремити: Д. К. Воронков, О. В. Гронь, І. В. Ліганенко, В. І. Отенко, І. В. Сокирник.

Мета та завдання статті

Мета дослідження полягає в визначенні сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження

Особливу увагу в структурі дослідження розвитку машинобудування України необхідно приділити сільськогосподарській підгалузі, що обумовлено збільшенням питомої ваги в експорті продукції сільського господарства тваринного і рослинного походження, яка за останні роки зросла і становить наразі близько третини всього експорту, збільшившись з 13,5% до 32,85%. Найкращою тенденцією за всі досліджувані роки є позитивний приріст всіх досліджуваних категорій товарів у 2017 році, що дозволяє оптимістично розглядати можливість повернення Україні експортного потенціалу, втраченого за останні досліджувані роки. В цілому аналіз структури та динаміки експорту за категоріями товарів дозволяє стверджувати про його переорієнтацію на продукцію сільського господарства, що обумовлює необхідність розширення та розвитку всіх галузей, які забезпечують ефективність його діяльності, найважливіше місце серед яких займає сільськогосподарське машинобудування.

Динаміка приросту промисловості за галузями надана на рис. 1. Як бачимо в цілому промисловість та переробна промисловість як її частина помітно збільшилися. Натомість машинобудування зростає не так стрімко, через що його питома вага у 2015

році у порівнянні з 2014 знизилася з 7,9% до 6,9%, а у 2016 році знизилася до 6,6%. Ця ситуація обумовлена нижчими темпами приросту у машинобудуванні в 2015-2016 рр. ніж в промисловості та переробній промисловості.

Лише у 2017 році ця галузь збільшилася фактично на 30%, випередивши вищезазначені. Таким чином, можна відзначити тенденцію до поживавлення динаміки реалізації вітчизняної продукції машинобудування у 2017 році. На жаль, темпи приросту сільськогосподарського машинобудування за досліджуваний період стрімко скоротилися: у 2015 році вони збільшилися на 47,9% у порівнянні з у порівнянні з 2014. У 2016 році приріст був менший, але також досить значний – 38,5%. А у 2017 році ця цифра склала лише 20,7%.

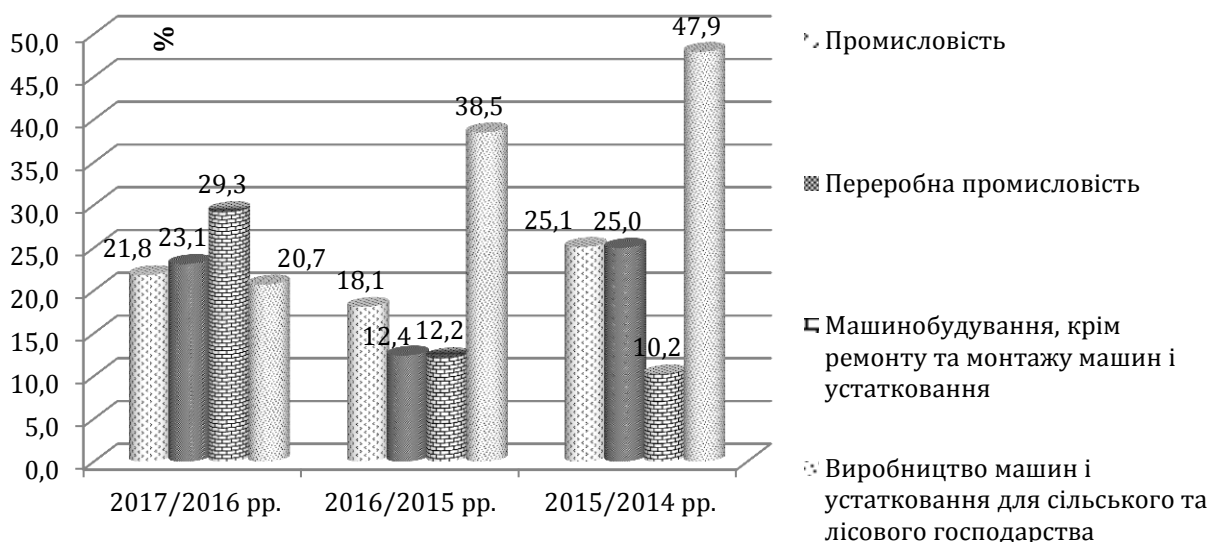


Рис. 1. Темпи приросту промисловості за галузями за 2017-2015 рр.

Такі значні темпи приросту у 2015-2016 роках цієї підгалузі у порівнянні з машинобудуванням в цілому забезпечили збільшення її питомої ваги: у 2015 р. до 5,8%, а у 2016 р. – до 7,2% (табл. 1). Але уповільнення приросту 2017 році призвело до зменшення її ролі в загальній структурі машинобудування в Україні – до 6,7%.

Таблиця 1. Структура машинобудування України за 2014 – 2017 рр.

Підгалузі машинобудування	2017	2016	2015	2014
Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників	3,7	4,8	3,8	3,8
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	7,3	8,1	7,6	9,3
Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	5,8	6,2	6,2	5,3
Виробництво побутових приладів	3,3	3,7	3,6	3,2
Виробництво машин і устаткування загального призначення	10,9	15,3	16,6	13,3
Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	8,4	8,4	7,9	6,7
Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	6,7	7,2	5,8	4,4
Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	10,5	10,4	8,7	9,8
Інше	5,7	6,4	6,8	7,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	43,2	35,9	39,8	44,2

Доля виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства за межі країни за весь період дослідження в структурі машинобудування збільшилася з 2,41% до 3,67%, але в цілому в промисловості вона залишається дуже низькою 0,42%.

Отримані результати свідчать про недостатній рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняного сільськогосподарського машинобудування поряд із високим попитом на продукцію рослинництва. Для забезпечення подальшого зростання обсягів виробництва продукції сільського господарства, а особливо рослинництва, враховуючи її значну експортну привабливість, необхідно сконцентрувати увагу на проведенні стратегічними змінами на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Особливої уваги в рамках побудови механізму управління стратегічними змінами вимагають сфери здійснення цих змін. Якщо об'єктом управління стратегічними змінами виступає процес, то на практиці зміни торкаються окремих підсистем діяльності підприємства, які ми пропонуємо визначати як сфери.

Так Д. В. Найпак в рамках запропонованої процедури здійснення організаційних змін у забезпеченні розвитку підприємства виокремлював шість сфер, до яких віднесено структуру і ієрархію, організаційну культуру, персонал, процеси, технологію і ресурси та ключові компетенції [1]. М. Чепелюк при визначенні видів організаційних змін наголошує на змінах в управлінні, у виробництві та збуті продукції, кадровій політиці та розвитку персоналу та в інформаційній політиці [2]. Фактично все дисертаційне дослідження даного автора побудовано на аналізі формування корпоративної культури в процесі змін в розрізі цих зазначених сфер. К. А. Пріб виокремлює в системі управління змінами взаємопов'язані складові: управління господарською системою для швидкої та ефективної адаптації до нових умов діяльності та управління персоналом для виявлення та подолання опору змінам [3, с. 122]. Т. Кужда в рамках оперативного планування змін в організації передбачає їх здійснення у таких сферах: виробнича програма, техніка і технологія в організації, праця і кадри, матеріально-технічне забезпечення, собівартість, прибуток і рентабельність, фінансове забезпечення як потреба у власних оборотних коштах та соціальний розвиток колективу [4]. Г. Осовська наголошує, що зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють зміну мети організації, структури та розподілу повноважень, техніки, технологічних процесів і конструкцій виробів, модифікацію можливостей або поведінки працівників та зміну організації виробничо-господарської діяльності. Як бачимо: автор виокремлює подібні до вищеназваних сфери реалізація організаційних змін на підприємстві [5, с. 630].

О. Гарафонова зазначає на проведенні змін в: базовій структурі, що уособлює характер і рівень економічної діяльності, правову структуру, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікацію, злиття та спільні підприємства; завданнях та сфері діяльності, що включає асортимент продукції та спектр надання послуг, а також клієнтів та постачальників; технології, структурі управління та процесах, включаючи прийняття рішень та інформаційне забезпечення; організаційні культури; кадровому забезпеченні; ефективності компанії та престижі компанії в діловій спільноті та суспільстві [6, с. 125-126]. Цей же перелік сфер пропонує і О. О. Гайдей [7, с. 71]. Віднесення таких областей як ефективність або імідж підприємства до сфер здійснення змін є дискусійним, так як вони переважно відображають результат функціонування підприємства і не виступають параметром його внутрішнього середовища, де безпосередньо впроваджуються зміни. Також, неоднозначна ситуація і зі змінами в продуктах або асортименті послуг, що надається. Фактично саме потреба в наданні на ринок нових товарів або існуючих товарів удосконаленої якості ставлять підприємство вперед необхідності у впровадженні змін у технологіях, процесах, ресурсах, рівні кваліфікації кадрів, які можуть це забезпечити. Отже питання виокремлення сфери здійснення змін пов'язане із уточнення границь внутрішнього середовища підприємства, його входів та виходів. Саме тому, такі сфери як асортимент продукції, ефективність діяльності та престиж не доцільно розглядати відносно імплементації в них змін.

Сферам реалізації змін надавали увагу і закордонні дослідники. Д. А. Надлер і М. Л. Тушман у своїй моделі узгодження або конгруентності організаційної поведінки розглядають організацію як відкриту систему, яка включає задачі (роботи, які необхідно виконати), структури і системи, культуру організації та людей [1]. Т. Д. Пітерс і Р. Х. Уотерман виокремлюють такі параметри як: стратегія, структура, система, стиль, співробітники, компетенції та суспільні цінності (пітерс). В моделі шести осередків М. Вейсборода виділено ціль, лідерство, структури, взаємовідносини, допоміжні механізми та винагороду (филонович). М. Хаммер у своїй алмазній моделі виділяв бізнес-процеси, трудові знання і організаційні структури, організаційну культуру, системи управління оцінки результатів [8]. Г. Мінцберг наголошував на розгляді змін в контексті стратегії діяльності організації: в рамках розробленого ним кубу організація може змінюватися концептуально в розрізі бачення та культури до конкретних аспектів, відображених у товарах та людях – зміни здійснюються в діапазоні від формального до неформального [9].

К. Левін наголошував на змінах в персоналі - в їх здібностях, цінностях, відношенні та в цілому в поведінці; в структурі та системах – винагороді, звітності, в робочих проектах; в організаційному кліматі або стилі міжособистісного спілкування – вирішення конфліктів, прийняття управлінських рішень [10]. П. Робертсон та С. Сеневіратне до вищезазначених додали зміни в технології та фізичному капіталі, які в поєднанні з організацією та соціальними факторами створюють орієнтацію на організаційну роботу [11].

Р. Дафт наголошував на таких типах організаційних змін, як: технологічні – у виробничому процесі, включаючи навички та знання, які забезпечують ключову компетентність організації; продуктів та послуг – як результатів діяльності організації: від оновлення існуючих до введення принципово нових; стратегії та структури – адміністративної сфери організації, яка здійснює контроль; культури – зміни у цінностях, очікуваннях, установках, переконаннях, здібностях і поведінці працівників [12]. Фактично ці типи змін можна розглядати як сфери їх імплементації.

Узагальнення всіх підходів представимо у табл. 2. Як бачимо частина зазначених сфер відноситься до «жорстких» – це техніка і технологія, виробнича програма, організаційна структура, ресурси і ієрархія. Інші представляють «м'які» складові: персонал та рівень його компетентності, організаційна культура та клімат, соціальний розвиток колективу. З нашої точки зору всі ці сфери можна об'єднати в чотири ключові. Перш за все, це стосується персоналу та рівня його кваліфікації. Розділяти ці дві сфери не є доцільним, адже фактично, коли мова йде про впровадження організаційних змін на підприємстві, керівництво цікавить наявність у працівників відповідних знань, умінь та навичок для здійснення нових операцій.

Тобто персонал розглядається саме в контексті його спроможності до навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації або розвитку в цілому. Сам персонал в контексті управління стратегічними змінами доцільно розглядати як джерело потенційного опору, про що детальніше йтиметься в наступних підрозділах дослідження, а не сферу реалізації змін, як на цьому наголошують дослідники. Як вже було зазначено, нові компетентності потрібні для освоєння нових процесів, до яких варто віднести як нову техніку і технологію, так і управлінські процеси, включаючи інформаційне забезпечення тощо. Організаційний аспект здійснення змін займає особливе місце в теорії управління ними, що і обумовлює необхідність виділення окремої сфери, яка об'єднує організаційну структуру та ієрархію. Останньою «м'якою» сферою виділимо організаційну культуру як всеохоплююче поняття, яке поєднує всі нематеріальні елементи діяльності підприємства, які відрізняють його від інших та забезпечують єдність цілей і сподівань, вірувань, лояльності кадрів як в рамках поточної діяльності підприємства так і - що особливо важливо - в процесі здійснення змін.

Таблиця 2. Узагальнення підходів до визначення аспектів змін

Аспекти здійснення змін	Автор												
	Д. В. Найлак	М. Челелюк	К. А. Пріб	Т. Кужда	К. Левін	П. Робертсон і С. Сеневіратне	Р. Дафт	О. Гарафонова і О. Гайдей	Д. А. Надлер і М. Л. Тушман	Т. Д. Пітерс і Р. Х. Уотерман	М. Вейсборода	Г. Мінцберг	М. Хаммер
задачі (цілі)									+		+		
лідерство											+		
стратегія							+			+		+	
структура, система і ієрархія	+				+	+	+	+	+	+	+		+
правова структура								+					
організаційна культура	+				+	+	+	+	+	+	+		+
персонал	+												
процеси	+							+					+
технологія і ресурси (технологія)	+			+		+	+	+					
ключові компетенції	+									+			+
управління (господарською системою)		+	+					+					+
виробництво та збут продукції (виробнича програма)		+		+			+	+					
кадрова політика (управління персоналом)		+	+	+	+	+		+	+	+			
розвиток персоналу		+											
інформаційна політика		+						+					
матеріально-технічне забезпечення				+									
собівартість, прибуток і рентабельність				+									
фінансове забезпечення				+									
соціальний розвиток колективу				+									
ефективність								+					
винагорода											+		
оцінка результатів													+

Висновки та перспективи подальших розвідок

Суб'єктом управління традиційно варто вважати керівництво підприємства. Враховуючи специфіку здійснення стратегічних змін як процесу, варто виокремлювати команду здійснення змін як особливий суб'єкт управління, властивий виключно цьому процесу. Головною функцією суб'єкта управління є прийняття управлінських рішень та їх реалізація, що має базуватися на відповідному підґрунті. В нашому дослідженні таким підґрунтям варто вважати сукупність цілей і критеріїв ефективності проведення стратегічних змін. Так як жоден найсучасніший механізм не здатен працювати або виконувати функції без втручання людського фактору, то необхідність розгляду цілепокладання як провідної функції керуючої системи є необхідним у досліджуваному механізмі. Цілі є необхідною складовою, адже одним із найголовніших призначень механізму є перетворення входу на вихід. Досягнення поставлених цілей здійснення стратегічних змін є саме тим виходом, забезпечення якого і є призначенням механізму.

Прийняття управлінських рішень постійно пов'язано з необхідність здійснення вибору. В рамках управління організаційним змінами вибір переважно полягає у визначення альтернативи проведення змін та їх масштабу.

Список літератури

1. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: дис. на здобуття нанкового ступеня к.е.н.: 08.00.04; Харків: Харк. нац. економ. ун-т., 2011. 237 с.
2. Чепелюк М. І. Формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. 20 с.
3. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71.
4. Осовська Г. В. Осовський О. А. Основи менеджменту,; вид. 3-тє, перероб. і доп. К. : «Кондор», 2006. 664 с.
5. Гарафонова О. І. Управління змінами: концептуальні засади та стратегічний підхід до їх реалізації. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Серія 1 : Економіка. 2013. Вип. 4. С. 122–128.
6. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75.
7. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб : Издательство «Питер», 2000. 336 с.
9. Lewin, K. Group Decisions and Social Change. In *Readings in Social Psychology*. Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley (eds.). 1958. Pp. 330-344. New York: Holt, Rinehart & Winston.
10. Robertson P. J., Sonal J. S. Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review* 5. 1995. № 6 November / December. P. 547–558.
11. Дафт Р. Л. Управление изменениями в компании. СПб.: Нива, 2001. 450 с.

References

1. Najpak, D. V. (2011). *Upravlinnya organizacijny`my` zminamy` v zabezpechenni rozvy`tku pidpry`emstva*. [Management of organizational changes in providing enterprise development]. Ph.D. Thesis: 08.00.04; Hark. nacz. ekonom. un-t. Kharkiv. Ukraine.
2. Chepelyuk, M. I. (2016). *Formuvannya korporaty`vnoyi kul`tury` v procesi organizacijny`x zmin pidpry`emstva*. [Formation of corporate culture in the process of organizational changes of the enterprise]. Abstract of Ph.D. Thesis: 08.00.04; Harkiv. nacz. ekon. un-t im. Semena Kuznecya. Kharkiv. Ukraine.
3. Kuzhda, T. (2013). "Stages of successful management of organizational changes in the enterprise". *Galy`cz`ky`j ekonomichny`j visny`k*. no. 2. pp. 66-71.
4. Osovs`ka, G. V. and Osovs`ky`j, O. A. (2006). *Osnovy` menedzhmentu*. [Fundamentals of Management]. 3rd ed. «Kondor». Kiev. Ukraine.
5. Garafonova, O. I. (2013). "Change Management: Conceptual Foundations and Strategic Approach to their Implementation". *Naukovy`j visny`k Chernigivs`kogo derzhavnogo insty`tutu ekonomiky` i upravlinnya*. *Seriya 1 : Ekonomika*. Issue. 4. pp. 122–128.
6. Gajdej, O. O. (2012). "Managing changes in the enterprise". *Visny`k Berdyans`kogo universy`tetu menedzhmentu i biznesu*. no. 3 (19). pp. 71–75.
7. Hammer, M. and Champi, D. (2011). *Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese*. [Manifesto of revolution in business]. Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.

-
8. Minberg, G., Al'strjend, B. and Ljempel, Dzh. (2000). *Shkoly strategij*. [School of Strategies]. Translated by and in Kapturevskogo Ju. N. Izdatel'stvo «Piter». St. Petersburg. Russia.
 9. Lewin, K. (1958). Group Decisions and Social Change. In Readings in Social Psychology. Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley (eds.). Pp. 330-344. New York: Holt, Rinehart & Winston.
 10. Robertson P. J., Sonal J. S. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review* 5. № 6 November / December. P. 547–558.
 11. Daft, R. L. (2001). *Upravlenie izmenenijami v kompanii*. [Management of changes in the company]. Niva. St. Petersburg. Russia.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2018 р.