

Т. А. Власенко,

к. е. н., старший викладач кафедри організації виробництва,
бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний
університет сільськогосподарства імені Петра Василенка
ORCID ID: 0000-0002-9515-2423

Є. А. Гринь,

д. е. н., асистент кафедри безпеки життєдіяльності та права Харківського
національного технічного університету сільськогосподарства імені Петра Василенка
ORCID ID: 0000-0002-4927-8228

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.17

ДЖЕРЕЛА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

T. Vlasenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of Production, Business And Management
Organization Department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture
Ye. Hryn,

Doctor of Economic Sciences, Assistant of Department of Life Safety
and Law, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

ORGANIZATIONAL CHANGE DRIVERS FOR ENTERPRISES OF AGRICULTURAL MACHINE BUILDING

Розглянуто наявні підходи до розуміння сутності впливу чинників зовнішнього середовища на необхідність проведення організаційних змін. Розглянуто теорії джерел змін: інтегральна, екстерналістська, механістична, біхевіористична, теорія інвайронменталізму, теорія іманентної зміни. Доведено різницю між чинниками, які стимулюють і стримують проведення змін на підприємстві, та зовнішніми джерелами змін, які безпосередньо впливають на їх виникнення. Перші відносяться до внутрішнього середовища, а другі — переважно до зовнішнього. Проведено узагальнення запропонованих авторами груп чинників. Доведено необхідність виділення дворівневої структури зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. Представлено сукупність груп чинників зовнішнього середовища непрямого впливу: технологічні, економічні, соціальні, законодавчі, політичні та макроекономічні. Надано опис груп чинників прямого впливу: споживачі, постачальники, конкуренти та регуляторні органи й профспілки.

Existing approaches to understanding the essence of environmental factors influence on the necessity of carrying out organizational changes are considered. Theories of change sources are considered: integral, externalist, mechanistic, behavioral, theory of environmentalism, theory of immanent change. The difference is proved between the factors that stimulate and constrain change in the enterprise and the external sources of change that directly affect their occurrence. The first refers to the internal environment and the second mainly to the external environment. The necessity to analyze the structure of environmental factors as sources of change is determined. Under the source of change is to be understood as a description of an environmental parameter that has an

impact on the activity of the enterprise, the consideration of which is critical to the survival and success of the enterprise in the long run. Generalization of groups of factors proposed by the authors is carried out. The necessity of distinguishing two-level structure of external environment of direct and indirect influence is proved. Direct environment sources interact with the business. Sources of indirect impact create conditions for the functioning of the enterprise, which can be classified into such large components as: agents, institutes, structural features, where the first have the most dynamic impact, the second — slow, and the third — the slowest. The composition of environmental factors of indirect influence is presented by technological, economic, social, legislative, political and macroeconomic. Consumers, suppliers, competitors, regulators and trade unions are direct influence groups. The classification of source groups is made for agricultural machinery enterprises. Technological factors are the most numerous taking into account the specificity of production by the enterprises of the studied industry. The analysis of sources allows to estimate the degree of their influence and its potential changes in dynamics for development of organizational change implementation strategies for the enterprises of the studied branch.

Ключові слова: джерела змін, зовнішнє середовище, сільськогосподарське машинобудування, передумови змін, зовнішні обмеження.

Key words: change sources, environment, agricultural machinery, prerequisites for change, external constraints.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Більшість досліджень у галузі організаційних змін починаються із наголошення про вирішальний вплив зовнішнього середовища на підприємство. В рамках розробленої концепції ефективності управління організаційними змінами доведено, що реалізація належних типів змін у відповідних формах, із необхідним набором інструментарію можлива лише з урахуванням впливу зовнішнього середовища. В розрізі ефективності управління організаційними змінами необхідно здійснювати моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища для розробки адекватних інструментів реалізації на них для забезпечення належного рівня адаптації підприємства до вимог оточення. Специфіка аналізу полягає у врахуванні чинників, властивих відповідній галузі промисловості, та динаміки їх зміни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці численних вчених, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, І. Мазур, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер, В. Шапиро, М. Шермет, Г. Широкова тощо. Окремі дослідження авторів присвячені розгляду організаційних змін як адаптаційного механізму пристосування підприємства до попередніх змін у зовнішніх параметрах, таких як технології, оточення, методи управління (Дж. Вудворд, П. Лоуренс і Дж. Лорш у рамках теорії непередбачуваних обставин, Дж. Мейер, Б. Рован, П. Димаджио і В. Пауел — у рамках інституціональної теорії, О. Уільямсон — у рамках теорії трансакційних витрат, Дж. Пфефер, Г. Салансік у

рамках теорії ресурсної залежності). Безпосередньо чинники, які спонукають підприємства до організаційних змін представлені в роботах таких вчених: О.І. Гаrafoнова, М.В. Горшеніна, Л.Ю. Гордієнко, М. Грін, В. Гроад, Х. Ебонкенг, О.О. Кузнецов, Т.Ю. Лісович, Ф. Местон, С.В. Мерфі, Д.В. Найпак, А. Рондо, С.В. Степаненко, В.П. Сухінін, І.В. Тяжкороб, С. Хайнінгс [1—14]. Незважаючи на існуючі дослідження питання уточнення набору чинників для окремих галузей залишається недостатньо розглянутим, що мигає подальших наукових пошуків.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення сукупності чинників зовнішнього середовища, які є джерелами змін для підприємств сільськогосподарського машинобудування України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Всі науковці в більший або менший мірі погоджуються із необхідністю врахування впливу зовнішнього середовища під час планування організаційних змін, бо підприємство є відкритою системою, яке отримує із зовні ресурси у матеріальній та енергетичній формі та реалізує у зовнішнє середовище готову продукцію. Крім того, кожне підприємство функціонує у відповідному інституційному середовищі, представленому органами державної влади, громадськими організаціями, об'єднаннями та спілками професійного призначення, профсоюзам тощо. Все це можна об'єднати як множину параметрів зовнішнього середовища, вплив яких на діяльність підприємства значно варіюється. Так, наприклад, вплив регуляторних органів є однонаправленим і

єдиною реакцією підприємства є дотримання нормативно-правових вимог. Іншим варіантом є зміна організаційно-правової форми діяльності підприємства, зміна юридичного місця його реєстрації, як наприклад, відкриття підрозділу або філіалу у так званих "офшорних зонах" із пільговим рівнем оподаткування та нижчим рівнем тиску та контролю з боку регулюючих органів. Але такі зміни є достатньо складними і вимагають ретельної підготовки та перегляду існуючих процесів функціонування, а в окремих випадках вони є неможливими відповідно до існуючої організаційно-правової форми діяльності підприємства. Інші параметри зовнішнього середовища не тільки самі впливають на підприємства, але й знаходяться під зворотнім впливом від підприємства. Причому міра зворотнього впливу є виключно індивідуальною для кожного окремого суб'єкта господарювання, а особливо в розрізі динаміки цього впливу.

У рамках нашого дослідження забезпечення ефективності управління вимагає ідентифікації переліку параметрів зовнішнього середовища, визначення характеру та інтенсивності їх впливу на галузь сільськогосподарського машинобудування в Україні та означення основних напрямів можливої реакції підприємства на цей вплив.

Передусім варто звернути увагу на використання окремих термінів у розрізі аналізу впливу на організаційні зміни, бо окремі дослідники не виокремлюють так звані джерела змін або "change drivers" як їх називають у західних дослідженнях, від чинників, які впливають на протікання організаційних змін. Спробу структурувати різні чинники зробив у своєму дослідженні Т.Ю. Лісович, який на основі аналізу "поля сил" К. Левіна виокремив фактори, які стримують та стимулюють проведення змін. Крім того, він дав класифікацію факторів за вагомістю впливу на процес планування та проведення змін, за терміновість реагування в залежності від ступеня нагальності, за масштабом майбутніх змін та за об'єктом [8]. Приклади, які наводить дослідник, є неоднорідними. Варто погодитися, що окремі фактори (чинники) дійсно можуть стимулювати або стримувати зміни, але враховуючи їх характер, варто зауважити, що вони відносяться до внутрішнього середовища підприємства і відповідно можуть бути скориговані керівництвом в процесі здійснення змін. Крім того, окремі з них існують на протязі відповідного етапу життєвого циклу підприємства, а інші виникають лише в процесі здійснення змін (опір персоналу, невдачі у впровадженні системних перетворень). Врахування цих чинників є критичним у процесі ініціації та планування поточного проекту організаційних змін, а аналіз джерел змін із зовнішнього середовища необхідно здійснювати постійно для забезпечення адекватного стратегічного плану програми змін.

Такий підхід, коли джерела змін розглядаються як всередині організації, так і поза нею, визначається як інтегральна теорія. Крім неї, існує ряд інших підходів: екстерналістська теорія визначає джерела виключно поза межами організації, яка розглядається як негнучка структура із відсутністю внутрішніх імпульсів до змін; цієї ж точки зору дотримується і механістична теорія, в рамках якої вплив зовнішнього середовища передбачає вивід підприємства із стану рівноваги; в рамках біохеористичної теорії чинники зовнішнього середовища ви-

ступають стимулами до змін, які викликають відповідну реакцію у підприємства; в рамках інвайронменталізму зовнішні сили розглядаються як такі, що повністю моделюють життєвий цикл підприємства від зародження до смерті. Розгляд джерел змін, похідних з внутрішнього середовища, представлено в теорії іманентної зміни, де розглядається підприємство, якому властиві зміни в залежності від його ресурсів та можливостей, а зовнішні чинники розглядаються лише як додаткові, які сприяють підвищенню використання потенціалу підприємства [12]. Як бачимо, більшість теорій наголошують на пріоритеті зовнішнього впливу. Погоджуючись з цією точкою зору, ми не відкидаємо наявності внутрішніх джерел змін, але вони в більшості випадків виступають наслідком зовнішнього впливу і, на відміну від зовнішніх, знаходяться у сфері безпосереднього управлінського впливу з боку керуючої підсистеми, що обумовлює принципово інший підхід до управління цими джерелами.

Використання поняття причини з нашої точки зору є недоцільним, адже їх найчастіше аналізують вже за наявності відповідного явища, а джерела доцільно розглядати як потенційні ризики, вплив яких на діяльність підприємства, як і вірогідність їх настання, виступають важливою інформацією для прийняття управлінських рішень щодо типу та характеру організаційних змін, які вимагають впровадження.

Отже, під джерелом змін ми розуміємо опис параметру зовнішнього середовища, який має вплив на діяльність підприємства, врахування якого є критичним для виживання та досягнення успіху підприємства у довгостроковій перспективі.

Для визначення характеру впливу джерел на досліджуване підприємство передусім необхідно ідентифікувати їх структуру та склад. У дослідженні [15] представлено такі групи джерел: агенти як окремі особистості або організації, які дотримуються певних інтересів, що включає політичну еліту, державних службовців, політичні партії, місцевий уряд, судову владу, військо, профспілки, засоби масової інформації вчені та приватний сектор; структурні особливості включають історію формування держави, природні і людські ресурси, економічні та соціальні структури, демографічні зміни, регіональний вплив та інтеграцію, глобалізацію, торгівлю та інвестиції, а також урбанізацію; інститути включають формальні та неформальні правила, які регулюють поведінку агентів, як-от: політичні та державні адміністративні процеси. Всі ці групи знаходяться у тісному взаємовпливі. Найбільш динамічний вплив на діяльність підприємства мають агенти, більш уповільнений — інститути, а найбільш повільний — структурні особливості.

Структура зовнішніх параметрів представлена і в роботі Ю. Одегова [16], який виокремлював зовнішні умови, представлені конкуренцією, правовим регулюванням, фінансовими ринками, та якість ресурсів, якими володіє підприємство та може використовувати в своїй діяльності. Серед ресурсів, які визначав автор, лише окремі мають виключно внутрішню природу, як-от: досвід діяльності, якість управління та корпоративна культура, а всі інші є похідними від зовнішніх — рівень прогресивності технологій, які використовуються, дослідження та розробки, які впроваджуються в діяльність.

Інші дослідники розглядають внутрішні та зовнішні джерела змін, до зовнішніх вони відносять політику, економічне середовище, державні регламенти, попит та пропозицію, бажання та потреби клієнтів, споживче сприйняття, конкуренцію, технології, дослідження ринку, критику провідних користувачів [17]. В іншому дослідженні [18] представлено дві великі групи зовнішніх джерел змін, першу представляють демографічні та соціально-економічні, а другу технологічні. До першої в залежності від рангу важливості віднесено такі: гнучкість роботи та зміна природи зайнятості (46%), середній клас на ринках, які розвиваються (15%), зміни клімату та природних ресурсів (49%), геополітична нестабільність (28%), етика споживання та питання конфіденційності (3%), старіння населення (13%), молоді трудові ресурси на ринках, які розвиваються (10%), посилення впливу жінок (10%) та швидка урбанізація (13%). Вартує уваги зроблений аналіз впливу на окремі галузі зазначених джерел, що особливо актуально для технологічних. Машинобудування відноситься до базових галузей, вплив окремих джерел на яке представлено так: мобільний інтернет та хмарні технології (8%), досягнення обчислювальної потужності (big data) (5%), нові енергоносії та енергозберігаючі технології (38%), інтернет речей (8%), краудсорсинг, спільна економіка та однорангові платформи (3%), сучасна робототехніка та автономний транспорт (15%), штучний інтелект та машина навчання (5%), прогресивне виробництво та 3D принтери (10%), прогресивні матеріали біотехнології та геноміка (8%).

Близькі групи пропонує і А. Рондо: економічні, технологічні, політичні та соціальні групи джерел, серед яких до вищезазначених варто додати зменшення впливу рутин та інститутів таких як традиції та ієрархії, збільшення рівня децентралізації та лібералізації, зростання автономії та волі у соціальному виборі, перехід від масового споживання до економіки знань [11]. С. Хайнінгс та Р. Грінвуд серед зовнішніх джерел виокремлюють обмеження, представлені випадковими факторами, нестачею ресурсів, типом власності та інституціональними параметрами [14]. В. Гроад та Ф. Местон додають зміни у частках акцій, еволюцію суспільства, способу життя та мислення [5]. Подібні чинники виокремлюють С.В. Мерфі [9] та Х. Ебонкенг [6]: зміна стилю життя, включаючи проведення вільного часу, впливають на потреби та прихильності споживачів, нові технічні системи та пристрої змінили характер взаємодії підприємства з іншими суб'єктами на ринку, Інтернет та надшвидкісні комунікації дали можливість розвитку віртуального співробітництва та аутсорсингу, поява нових конкурентів із революційною моделі поведінки можуть обумовити зміну стратегії всіх гравців на ринку.

У роботі І.В. Тяжкороба [3; 13, с. 289] надані передумови змін, серед яких, крім вищезазначених, варто виокремити: зростання концентрації виробництва, удосконалювання засобів виробництва і праці, підвищення складності виробничих процесів, потреба у синхронізації, координації та інтеграції діяльності, формування методології управління підприємством як суспільної практики, зростання людських потреб, революційні зміни у виробництві і знаряддях праці, ускладнення виробничих і бізнес-процесів.

М. Грін розглядаючи потреби в змінах, пропонує дворівневий аналіз зовнішнього середовища. Перший рівень представлений традиційним набором PESTLE-аналізу, який об'єднує політичні, економічні, соціальні, технологічні законодавчі та екологічні групи сил. Другий рівень представлено аналізом галузі, ринку та конкурентів [15]. Такий розподіл є досить розповсюдженим серед дослідників відносно розуміння структури зовнішнього середовища. Крім статичної характеристики, дослідники додають взаємозв'язок факторів, складність середовища, що обумовлено кількістю факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівнем їх варіативності; рухливість середовища як швидкість, з якою відбуваються зміни у зазначеному оточенні, та невизначеність середовища як функція достатності інформації щодо окремого чинника, а також впевненості в ній [15]. Крім цих параметрів, структуру зовнішнього середовища можна охарактеризувати за списком розмірностей за Олдриждем-Холом: ємність як рівень доступних ресурсів для підприємства, однорідність як ступінь схожості або відмінності властивостей, стабільність як ступінь нестійкості елементів або його частин, концентрація як розподіл елементів у ньому, згода на поле діяльності як ступінь претензій підприємства, які приймаються іншими сторонами, турбулентність, яка характеризується великою кількістю причинних взаємозв'язків як "твердих стикувань" та ступінь організованості всього цього зовнішнього середовища [3; 19].

Дворівнева структура зовнішнього середовища представлена і в роботі Д.В. Найпака, де фактори прямого впливу представлені традиційним набором PESTLE аналізу, серед яких до вищезазначених варто додати такі: інфляція, безробіття та масове споживання як економічні фактори; трудове право, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, податкова система та антимонопольне законодавство як законодавчі; глобальне потепління та забруднення в цілому як екологічні; державне регулювання економіки та міждержавне співробітництво як політичні; диверсифікація робочої сили та демографічна ситуація як соціальні; інновації, інформаційно-комунікаційні технології, електронний обмін даними та інтегровані системи менеджменту як технологічні. Чинники прямого впливу як мікросередовище представлені крім традиційних об'єднаннями підприємств, регулятивними організаціями, фінансовими установами та громадськими організаціями [10].

М.В. Горшеніна та В.П. Сухінін також дотримуються дворівневої структури зовнішнього середовища та виокремлюють традиційні групи факторів: соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, ринок, конкуренти та стихійні лиха. До вищезазначених варто додати в групі екологічних виснаження сировинних ресурсів, в групі економічних — ціни на енергоносії, в групі ринкових — злиття підприємств в роздрібний торгівлі [2].

У дослідженні Л.Ю. Гордієнко [3] представлено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на якість функціонування організацій на протязі відповідного періоду, які розглядаються як можливі джерела ініціації трансформаційних змін на підприємствах. За 10-бальною шкалою серед економічних чинників абсо-

Таблиця 1. Класифікація джерел змін зовнішнього середовища

Групи джерел змін	Джерела
Класифікація джерел змін зовнішнього середовища непрямого впливу	
Технологічні	Зміна товарної структури на користь високотехнологічної, енергоефективний та екологічно чистою продукцією
	Тривалість життєвого циклу існуючої технології
	Рівень НДДКР у сфері виробництва продукції галузі
	Інформаційні та комунікаційні технології (big data, internet), електронний обмін даними
	Створення технополісів та інноваційних бірж
	Міжнародне наукове співробітництво
	Нові енергоносії та енергозберігаючі технології
	Робототехніка та автономний транспорт
	Застосування 3D принтерів
Економічні	Вартість кредитних ресурсів
	Рівень спеціалізації та кооперації виробництва
	Темпи економічного зростання
	Темпи інфляції
	Розвиненість фондового ринку
	Транспортна інфраструктура
	Тенденції розвитку галузі
	Девальвація гривні
Соціальні	Міждержавна та міжрегіональна міграція
	Асиметрія на ринку праці
	Рівень підготовки кадрів (рівень освіти)
	Система підвищення кваліфікації
	Швидка урбанізація
Законодавчі	Поширення економіки знань
	Вартість енергоносіїв
	Податковий тиск
	Діюче законодавство (трудове, господарське, антимонопольне, екологічне)
	Рівень корупції
	Рівень бюрократизації державної системи
Політичні та макроекономічні	Правовий захист іноземних інвестицій
	Посилення глобалізаційних тенденцій
	Державні інвестиції
	Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки
	Інструменти протекціонізму (державне мито на імпорт продукції даної галузі)
	Політична стабільність
Класифікація джерел змін зовнішнього середовища прямого впливу	
Споживачі	Обсяг ринку
	Рівень попиту
Постачальники	Критика провідних споживачів
	Вартість матеріалів та комплектуючих
	Кількість постачальників (наявність вибору)
Конкуренти	Зростання концентрації виробництва
	Конкуренція з боку транснаціональних корпорацій
	Поява нових вітчизняних конкурентів
	Імпорт продукції іноземними конкурентами
Регуляторні органи та профспілки	Впровадження інновацій основними конкурентами
	Тиск регуляторних органів (контроль за діяльністю)
	Ліцензування діяльності (отримання дозволів)
	Вплив профспілок
	Вплив громадських організацій

лютним лідером було визначено загальні тенденції розвитку економіки країни (96) та темпи економічного зростання (92), менш впливовим було визначено стан ринкової інфраструктури (80), структурні зміни економіки (76), загальноекономічну ситуацію в регіоні (72) та тенденції розвитку галузі (68). Миші балів набула конкуренція (64), структура регіонального ринку праці (52) та ступінь мінливості зовнішнього середовища (40). Серед політичних факторів розглянута політична

стабільність (84) та система державного устрою і порядків (80). Демографічні фактори в цілому не здобули великої вагомості через респондентів: рівень народжуваності і смертності — 68, співвідношення зайнятих і незайнятих трудовою діяльністю — 64, чисельність і структура населення — 56, тривалість життя населення — 52. Серед соціально-культурних достатньо впливовим було визнано рівень освіти населення (60) та суспільну думку і систему прийнятих норм і цінностей (52), а

суспільні об'єднання і групи було визначено як невпливові (24). Технологічні фактори представлені лише двома факторами однакового впливу: по 72 бали отримали рівень технологічного розвитку і ступінь впровадження і використання нових технологій. Правові фактори представлені відповідним регулюванням у сфері праці (80) та соціальним захистом населення (64). Викликає сумнів доцільність розділення політичних та правових факторів через їх невелику чисельність та обрану сукупність демографічних факторів, так як загальна чисельність та структура населення, тривалість життя та рівень народжуваності впливають лише на кількісні параметри трудових ресурсів країни та регіонів, а для машинобудівних підприємств важливим є якісний склад, який залежить від рівня первинної підготовки, тобто освіти та системи підвищення кваліфікації.

О.І. Гарафоновна надає фактори, які обумовлюють кризовий розвиток здійснення змін на підприємстві. Серед загальноекономічних авторка виокремлює зростання інфляції, сповільнення платіжного обороту, спад обсягу національного доходу, нестабільність податкової системи та регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення та зростання безробіття; ринкові автор представляє як зниження місткості внутрішнього ринку, посилення монополізму, суттєве зниження попиту, зростання пропозиції товарів-субститутів, зниження активності фондового ринку та нестабільність валютного; до інших вона відносить політичну нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха тощо [1]. Розуміння кризових явищ як поштовху до змін представлено в роботі О.О. Кузнецова, де також розглядається вплив конкретної особистості та фаза розвитку організації [7].

У роботі С.В. Степаненка представлено аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників як потенційних джерел організаційних змін. З використанням методу аналізу ієрархій на прикладі підприємства сільськогосподарського машинобудування — ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе" визначено, що серед зовнішніх найбільш впливовими є споживачі та постачальники (0,372) та технологічні чинники (0,328). Всі інші: економічні (0,124), конкуренти (0,086), політико-правові (0,063) та соціально-культурні (0,027) є відчутно менш значущими. Відповідно в групі споживачів і постачальників найбільш вагомим було визначено чинник рівня задоволеності потреб споживачів (0,78), а серед технологічних — поява нової більш прогресивної технології (0,47) та рівень НДДКР у сфері виробництва продукції підприємства (0,22). Отримані результати мають практичну значущість, але вони не можуть бути повністю перенесені на всі підприємства сільськогосподарського машинобудування.

Таким чином, на основі проведеного узагальнення аналіз впливу зовнішнього середовища на функціонування досліджуваних підприємств, які входять до галузі сільськогосподарського машинобудування України, варто здійснювати шляхом виокремлення зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу. Структуру цих складових представлена у табл. 1.

Попри те, що більшість дослідників наголошують на такому важливому чиннику як безробіття, ми вважаємо недоцільним розглядати його як джерело змін, бо за

останні роки, враховуючи підвищення рівня автоматизації виробництва, потреба підприємств у робочій силі значно скоротилася, що і обумовило структуру ринку праці. Для окремих галузей народного господарства, особливо у сфері послуг, вплив рівня безробіття є відчутним та необхідним для врахування при розробці стратегії діяльності та реалізації організаційних змін. Для промислових підприємств, зокрема для машинобудування, важливу роль відіграє якісний склад робочої сили, як було зазначено вище.

Також варто наголосити, що екологічні чинники доцільно розглядати відносно окремих галузей. Сільськогосподарське машинобудування не відноситься до галузі, яка сильно забруднює довкілля. Вхідні ресурси, необхідні для її функціонування не мають відчутного впливу на необхідність реалізації організаційних змін, що дає підстави не розглядати цю групу джерел.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного аналізу було визначено, що організаційні зміни відбуваються під впливом чинників зовнішнього середовища, моніторинг та оцінка яких є критичним для забезпечення ефективності та успішності їх проведення. Узагальнення груп чинників зовнішнього середовища дозволив визначити підгрупи непрямого впливу, які виступають джерелами змін, на які не може впливати підприємства, та підгрупи непрямого впливу, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє. Аналіз діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування України дозволив виокремити такі групи джерел непрямого впливу: технологічні, економічні, соціальні, законодавчі, політичні та макроекономічні та склад груп чинників прямого впливу: споживачі, постачальники, конкуренти і регуляторні органи та профспілки. Кожна група включає ряд джерел, кожен з яких має бути оцінений за ступенем впливу та потенційною зміною тиску впливу в динаміці.

Література:

1. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
2. Горшенина М.В. Управление изменением: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007. 132 с.
3. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
4. Green M. Change management master class: a step by step to successful change management. Third edition. India: Replika Press Pvt Ltd, 2012. 278 p.
5. Grouard B., Meston F. L'Entreprise en mouvement: conduire et reussir le changement. Paris: Dunod, 1998. 336 p.
6. Ebongkeng H. Organizational change and performance thesis centria university of applied science. Case study: African Financial Company SOFINA S.A, Cameroon, March 2018. 28 p.
7. Кузнецов А.А. Управление изменениями как инструмент развития промышленной организации в

условиях нестабильности экономических отношений. Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2009. № 3. С. 88—93.

8. Лісович Т.Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів, 2017. 204 с.

9. Murthy C.S.V. Change Management. Himalaya: Publishing House Pvt. Limited, 2007. 215 p.

10. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: дис. на здобуття наукового ступеня к. е. н.: 08.00.04; Харків: Харк. нац. економ. ун-т., 2011. 237 с.

11. Rondeau A. Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. Gestion. 1999. vol. 24. P. 12—19.

12. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві: дис. на здобуття наук. ст. канд. ек. наук. за спец. 08.00.04. Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. 348 с.

13. Тяжкороб І.В. Теоретичні засади організаційних змін на підприємства хімічного комплексу регіону. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3 (143). С. 287—290.

14. Hinings C.R. The dynamics of strategic change (Corporate Strategy, Organization, and Change). London: Blackwell Publishers, 1989. 223 p.

15. Drivers of change. Department for International Development. Drivers of Change Public Information Note September 2004. URL: <http://www.gsdr.org/docs/open/doc59.pdf>

16. Одогов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: Учебное пособие. Москва: Издательство "Альфа-Пресс", 2007. 360 с.

17. Spacey J. 20 Examples of Change Drivers. URL: <https://simplicable.com/new/change-drivers>

18. Drivers of Change. World economic forum. URL: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/drivers-of-change/>

19. Холл Р.Х. Организации, структуры, процессы, результаты. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 512 с.

References:

1. Harafonova, O.I. (2014), *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka* [Change management: theory, methodology and practice], KNUTD, Kyiv, Ukraine.

2. Gorshenina, M.V. (2007), *Upravlenie izmeneniam* [Change Management], Samarskij gos. tehn. un-t., Samara, Russia.

3. Hordiienko, L.Yu. (2011), *Upravlinnia orhanizatsijnymy transformatsiiami: teoretyko-metodolohichni zasady ta upravlins'kij instrumentarij* [Management of organizational transformations: theoretical and methodological foundations and management tools], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

4. Green, M. (2012), *Change management master class: a step by step to successful change management*, Third edition, Replika Press Pvt Ltd, India.

5. Grouard, B. and Meston, F. (1998), *L'Entreprise en mouvement: conduire et reussir le changement*, Dunod, Paris, France.

6. Ebongkeng, H. (2018), *Organizational change and performance thesis* centra university of applied science, Case study: African Financial Company SOFINA S.A, Cameroon.

7. Kuznecov, A.A. (2009), "Change management as a tool for the development of an industrial organization in the conditions of instability of economic relations", *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Serija: Jekonomika*, vol. 3, pp. 88—93.

8. Lisovych, T.Yu. (2017), "Planning of organizational changes at machine-building enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Natsional'nyj universytet "L'viv's'ka politekhnika", Lviv, Ukraine.

9. Murthy, C.S.V. (2007), *Change Management*, Himalaya: Publishing House Pvt. Limited, Mumbai.

10. Najpak, D.V. (2011), "Management of organizational changes in ensuring the development of the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Khark. nats. ekonom. un-t., Kharkiv, Ukraine.

11. Rondeau, A. (1999), "Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail", *Gestion*, vol. 24, pp. 12—19.

12. Stepanenko, S.V. (2018), "Formation of a mechanism for managing organizational change in the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivs'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, Kharkiv, Ukraine.

13. Tiazhkorob, I.V. (2009), "Theoretical foundations of organizational changes in the enterprises of the chemical complex of the region", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 3 (143), pp. 287—290.

14. Hinings, C.R. (1989), *The dynamics of strategic change* (Corporate Strategy, Organization, and Change), Blackwell Publishers, London, UK.

15. Department for International Development (2004), "Drivers of Change Public Information Note", available at: <http://www.gsdr.org/docs/open/doc59.pdf> (Accessed 25 Sept 2019).

16. Odegov, Ju.G. Kozlov, V.V. and Sidorova, V.N. (2007), *Organizacionnoe povedenie v strukturno-logicheskikh shemah* [Organizational behavior in structural logical schemes], Izdatel'stvo "Al'fa-Press", Moscow, Russia.

17. Spacey, J. (2018), "20 Examples of Change Drivers", available at: <https://simplicable.com/new/change-drivers> (Accessed 25 Sept 2019).

18. World economic forum (2018), "Drivers of Change", available at: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/drivers-of-change/> (Accessed 25 Sept 2019).

19. Holl, R.H. (2001), *Organizacii, struktury, processy, rezul'taty* [Organizations, structures, processes, results], Piter, St.Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2019 р.