

УДК 005.591:621

Н.В. Сабліна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розглянуто сутність управління змінами. Розкрито сутність та взаємозв'язок понять розвитку та змін підприємства. Обґрунтовано неможливість ефективного управління машинобудівними підприємствами без впровадження змін. Розглянуто основні елементи процесу управління змінами.

In the article the essence of change management. The essence and the relationship of the notions of development and change company. Proved the impossibility of effective management of engineering enterprises without the introduction of changes. Describes the main elements of the change management process. The study revealed that a set of changes aimed at moving from one state to another, more perfect and is a process of enterprise development. Therefore, changes should be considered as a component of enterprise development. The starting point in the change management of the enterprise is the formation of goals. Research on change management in machine-building enterprise is impossible without determining the nature of strategic change, because the success of an enterprise depends on effective strategic management. Strategic change management at the enterprise involves the use of new techniques, technologies, activities to increase efficiency and spakowane for permanent correction of the activities of the competitiveness, the increase in the value of the enterprise, improvement of performance. The successful development of an engineering company today — creating an enabling environment for the successful implementation of the chosen strategy and to leave the possibility to implement fundamental changes. Therefore, the engineering enterprise to improve competitiveness, self-preservation and self-development should contribute to the activity changes.

Ключові слова: управління змінами, стратегічні зміни, розвиток підприємства, управління підприємством.

Key words: change management, strategic change, enterprise development, enterprise management.

Сучасне перетворення економіки України тягне за собою зміни умов функціонування підприємств промислового комплексу. Однією з найбільш важливих, потужних і перспективних галузей промисловості є машинобудування, де зосереджено майже 15 % вартості основних засобів та понад 21 % загальної кількості найманих працівників промисловості [7]. Незважаючи на існуючий потенціал розвитку значної кількості підприємств, динамічні зміни зовнішнього середовища мають для підприємств машинобудування, у більшості випадках, негативний характер. Такі тенденції потребують розробки науково-обґрунтованих шляхів відродження та розвитку машинобудівного комплексу як необхідної умови формування потенціалу розвитку країни. Управління змінами набуває актуальності в сучасних умовах функціонування підприємств машинобудування, оскільки зміни є можливістю для підприємства адаптуватися до мінливих вимог ринку шляхом здійснення ефективних перетворень.

Дослідженню різноманітних теорій та етапів управління змінами присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних учених, а саме: Афанасьева М.В. [3], Грибик І.І. [4], Кузьміна О.Є. [5], Немцова В.Д. [6], Силкіна Ю.О. [10], Петрової І.Л. [12] та інших.

Проте положення і рекомендації щодо управління змінами на машинобудівних підприємствах потребують поглибленого вивчення.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних аспектів управління змінами на підприємствах машинобудування.

В умовах трансформаційних економічних перетворень збереження існуючих та отримання нових конкурентних переваг на ринку вимагає від керівників підприємств машинобудування вносити зміни у свою фінансово-господарську діяльність. Передбачуваність процесу управління змінами є ключовим для забезпечення стійкості підприємства та дозволяє визначити всі процеси його розвитку. За своєю структурою машинобудівні підприємства об'єднують дві підсистеми – керуючу, що здійснює управлінський вплив, та керовану, що формує об'єкти управління.

Загалом, процес управління підприємством поєднує реалізацію чотирьох послідовних етапи: 1) реалізація конкретних функцій менеджменту через загальні функції менеджменту; 2) формування методів менеджменту як способів впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану; 3) формалізація методів менеджменту в управлінські рішення на альтернативних засадах; 4) забезпечення впливу керуючої системи підприємства на керовану на засадах механізмів керівництва [5].

Тобто управління підприємством – це сукупність цілеспрямованих впливів керівного персоналу підприємства, спрямованих на досягнення визначеної мети, на покращення функціонування об'єкта управління, тобто на забезпечення його розвитку. Управління підприємством неможливе без впровадження змін, які впливають на його функціонування.

Управління змінами охоплює всі процеси розвитку підприємств машинобудування, тому здійснення змін на підприємстві доцільно розглядати в контексті стану розвитку та функціонування. Проте на сьогодні немає єдності у визначенні сутності управління розвитком. Практично всі науковці вважають, що розвиток – це діяльність, однак зміст її визначають по-різному. Так, І.В. Амеліна стверджує, що розвиток характеризується переходом від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямів [1]. Т.І. Решетняк визначає розвиток як спрямування управлінських зусиль на підвищення рівня надійності компанії відповідно до фази розвитку, на якій знаходиться [9]. В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим розглядають розвиток як процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, внаслідок чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування [8]. М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика визначають розвиток як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, обумовлених як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем [3]. Тобто сукупність змін, спрямована на перехід від одного стану до іншого, більш досконалого, і є процесом розвитку підприємства. Отже, зміни слід розглядати як компонент розвитку підприємства.

Управління змінами підприємства – це процес, якому притаманні такі функції: цілеформування, прогнозування, координація, стимулювання і моніторинг. Причому процес управління змінами має бути циклічним, оскільки повинен забезпечувати спадковість змін, необхідних для утримання й підвищення індикаторів сталого розвитку підприємства.

Вихідним моментом в управлінні змінами підприємства є формування цілей, вирішення якого передбачає врахування таких чинників, як: орієнтованість на споживача, сталість розвитку, підвищення гнучкості, соціальна відповідальність тощо у їх взаємозв'язку та вза-

емозумовленості. Система цілей машинобудівного підприємства може бути спрямована на ринкову складову, у контексті якої зосереджено увага на збереженні конкурентних позицій та зниженні рівня невизначеності з конкурентами. З позиції виробництва формування цілей управління змінами може виражатися в техніко-технологічному оновленні, зниженні витрат виробництва та підвищенні якості виробляємої продукції. Фінансові цілі в управлінні змінами відображаються в підвищенні вартості підприємства, збільшенні фінансової стійкості, підвищенні ефективності діяльності.

У розрізі підходів забезпечення управління змінами виокремлюється *процесний підхід*, у якому управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємозв'язані дії; *системний підхід*, де управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів, кожен з яких впливає на підприємство та безпосередньо управляє змінами; *ситуаційний підхід*, при якому управління змінами розглядається з точки зору вибору пріоритетних елементів на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них, моделей чи методів управління змінами відповідно до ситуації та умов, у яких функціонує підприємство; *поведінковий підхід*, який застосовується при управлінні змінами у роботі зі споживачами і базується на єдності працівників під час впровадження змін; *міждисциплінарний підхід*, що визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук; *компетентнісний підхід* наголошує на важливості залучення до управління змінами високопрофесійних працівників, здатних виконувати завдання обраних напрямів змін; *адаптивний підхід* [11].

Необхідність управління змінами на підприємствах обумовлена різними причинами, які доцільно поділяти на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні — пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше — зі змінами у компонентах цього середовища: в економічній ситуації, у державному регулюванні, в технологічній складовій, у міжнародних аспектах, у соціально-культурних компонентах тощо. Сильніший вплив на необхідність здійснення організаційних змін мають чинники специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники. Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та / або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації [4].

Одним з елементів управління змінами на підприємстві є ресурси, які існують в матеріальній, нематеріальній та фінансовій формах. Значна роль у процесі управління належить саме нематеріальним ресурсам (технологіям та інструментам), що забезпечують процес змін на підприємстві. В умовах ринкового господарювання базою нематеріальних активів підприємства є інтелектуальні продукти.

Дослідження проблематики управління змінами на машинобудівному підприємстві неможливе без визначення сутності стратегічних змін, оскільки успішна діяльність підприємства цілком залежить від ефективного стратегічного управління.

Саме стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Традиційно стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії щодо способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії [12].

Стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства, і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації корпоративної стра-

тегії в цілому. Адже стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [10].

Щодо сутності стратегічних змін зазначимо, що серед науковців існують різні погляди стосовно трактування цього поняття. Так, І. Анософф розглядає стратегічні зміни як чотирьохстадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії змін і контролю за реалізацією її впровадження [2]. В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [6]. З.Є. Шершньова загальною рисою стратегічних змін визначає забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій (стратегічного набору) організації [13]. І.Л. Петрова стверджує, що стратегічні зміни – це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [12]. Отже, управління стратегічними змінами на підприємстві передбачає застосування новітніх методів, технологій, заходів з метою підвищення ефективності діяльності і спрямоване на постійне корегування напрямів діяльності щодо забезпечення конкурентоспроможності, збільшення вартості підприємства, покращення результатів діяльності.

Ефективність управління змінами залежить від готовності підприємства до впровадження змін. Завдання успішного розвитку машинобудівного підприємства на сьогодні – формування сприятливих умов для успішної реалізації обраної стратегії, водночас залишаючи можливості для реалізації фундаментальних змін.

Управління розвитком машинобудівних підприємств – це управління однією з найважливіших галузей промисловості розвинутих країн світу. Рівень розвитку машинобудування є одним з основних показників економічного і промислового розвитку держави.

За даними Державного комітету статистики України динаміка обсягів виробництва продукції машинобудування (рис. 1) з 2001 р. до 2008 р. має хаотичний характер (обсяг виробництва щорічно коливається в межах незначного збільшення або зменшення), 2009 р. – кризовий спад виробництва, а з 2011 р. простежується поступовий спад обсягів виробництва продукції машинобудування.

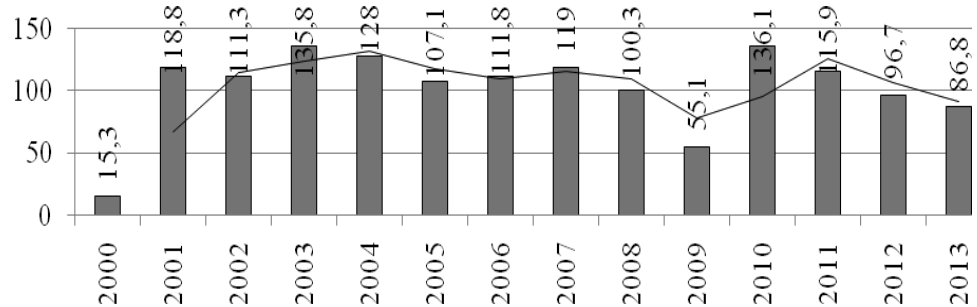


Рис. 1. Динаміка індексів обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року) [7]

Такі дані свідчать про відсутність чіткої програми розвитку підприємств даної галузі та відсутність стрімкого розвитку. У результаті дуже важко передбачити майбутній стан галузі, немає тенденції спрямування до зростання чи спаду фінансових результатів. Тому вкрай необхідним є збільшення ефективності діяльності машинобудівних підприємств.

Сьогодні основні проблеми машинобудівного комплексу України пов'язані з необхідністю розвитку економічних зв'язків у постачанні комплектуючих, втратою традиційних ринків збуту продукції, орієнтацією підприємств на випуск продукції військового призначення, а також технічною відсталістю і низькою, порівняно з міжнародними стандартами, якістю виробів. Зараз важливо налагоджувати випуск різноманітних комплектуючих деталей усередині країни, урізноманітнювати асортимент і якість продукції, яка необхідна, перш за все, для власного споживання, а також має важливе експортне значення. Тому на сьогодні підприємства машинобудування для забезпечення сталого розвитку та стабільності повинні розробляти і реалізовувати проекти змін, до яких слід адаптуватися, щоб бути конкурентоспроможними та фінансово стійкими.

У сучасних умовах господарювання машинобудівні підприємства для підвищення конкурентоспроможності, самозбереження та саморозвитку повинні у свою діяльність вносити зміни. Сукупність змін, спрямована на перехід від одного стану до іншого, більш досконалого, і є процесом розвитку підприємства. Отже, зміни слід розглядати як компонент розвитку підприємства. Процес «управління змінами» повинен бути послідовним, циклічним і посилюватися або слабшати залежно від потреб і результатів. Сталий розвиток підприємства залежить від ефективного стратегічного управління, тому вагомим є визначення характеру стратегічних змін. Нині завданням успішного розвитку машинобудівного підприємства є формування сприятливих умов для успішної реалізації обраної стратегії та можливостей для реалізації фундаментальних змін.

1. *Амеліна І.В.* Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи [електронний ресурс] / І.В. Амеліна. — Режим доступу: <http://professura.at.ua>;
 2. *Ансофф І.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.;
 3. *Афанасьев Н.В.* Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев. — Х.: ИНЖЭК, 2003. — 179 с.;
 4. *Грибик І.І.* Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях [електронний ресурс] / І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>;
 5. *Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003 — 414 с.;
 6. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — К.: Вид-во УПВК «ЕксОб», 2002. — С. 248;
 7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>;
 8. *Пономаренко В.С.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. — Х.: НЖЕК, 2003. — 328 с.;
 9. *Решетняк Т.І.* Управління розвитком підприємства: інформаціологічний контекст (теоретико-методичні аспекти): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний університет. — К., 2005. — 20 с.;
 10. *Силкіна Ю.О.* Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі / Ю.О. Силкіна // Інноваційна економіка. — 2013. — № 5. — С. 76–78;
 11. *Стеців С.Р.* Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [електронний ресурс] / С.Р. Стеців. — Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13291/1/026_Sutn%D1%96st%20ta%20etapi%20up_155_161_714.pdf;
 12. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: [колективна монографія]; за наук. ред. І.Л. Петрової. — Т. 5. — К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. — 268 с.;
 13. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.