

УДК 005.591:621

Н.В. Сабліна

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця***ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
МАШИНОБУДУВАННЯ ЯК ОСНОВНОГО КОМПОНЕНТА ЇХ РОЗВИТКУ**

Динамічність ринкового середовища вимагає від суб'єктів господарювання постійних змін у всіх сферах функціонування. На основі аналізу ефективності діяльності підприємств машинобудування доведено доцільність здійснення змін на цих підприємствах з метою забезпечення безперервного розвитку. Управління змінами дозволяє досягти такого стану підприємства, при якому забезпечується внутрішня рівновага, зміцнення незалежності від зовнішнього середовища, збереження цілісності системи.

Ключові слова: управління змінами, машинобудування, фінансові результати, ефективність.

Постановка проблеми

Найбільш комплексною і структурно диференційованою галуззю України на сьогоднішній день є машинобудування. Це головна за вартістю продукції, за кількістю робочих місць галузь сучасної промисловості, оскільки саме машинобудування забезпечує практично всі галузі народного господарства знаряддями праці, а населення - предметами споживання. Машинобудування тісно пов'язане з металургією, хімічною та нафтохімічною промисловістю, із будівництвом авіаційної та космічної техніки, виробництвом технічного устаткування та інших галузей. Вітчизняна машинобудівна галузь останні два роки переживає не найкращий період у своїй історії. 2013-го і 2014-го років обсяги виробництва скоротилися на 17% і 24% відповідно. Зниження спостерігається у всіх сегментах машинобудівного сектору [1]. Отже існуюча ситуація вимагає від підприємств машинобудівного комплексу України процесу введення змін з метою стабілізації діяльності підприємств, забезпечення збалансованого економічного зростання та безперервності розвитку, відповідності попиту ринку, збільшення вартості підприємств і т. ін. В процесі управління змінами оцінюється сучасний та визначається майбутній стан підприємства, формуються обґрунтовані рішення щодо переходу від одного стану до іншого, тому раннє впровадження змін в діяльність підприємства надає можливість передувати ризики та виділяти умови, що впливають на досягнення стратегічної мети функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню питань управління змінами приділяли увагу іноземні і вітчизняні науковці. Основоположником зазначеного напрямку

досліджень слід вважати К. Левіна, який запропонував триетапну модель управління змінами, що складається з трьох етапів: розмороження або оцінка ситуації на основі використання аналізу силового поля, рух, тобто здійснення бажаного типу перетворень та замороження - інституціалізація змін; винагорода за бажаний результат [2]. Ларрі Грейнер розробив модель успішного управління змінами, який зобразив як процес, що містить 6 етапів: тиск і спонукання, посередництво та переорієнтація уваги, діагностика і визначення конкретних проблем, вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу, експеримент і виявлення, підкріплення і згода [3]. Р.Д. Дафт стверджує, що послідовність процесу змін визначається наступними етапами: ідентифікація необхідних змін на основі оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх сил; ініціювання стратегічних змін за рахунок сприяння дослідженням, творчості; реалізація змін і проведення політики подолання опору з використанням технології аналізу силового поля і тактичних прийомів [4]. В якості дослідників даного напрямку також слід відмітити Г. М.Тарасюка [5], Т.І. Лепейко [6], В.В. Стадник [7] та ін. науковців предметом дослідження яких були теоретичні і практичні аспекти концепції управління змінами підприємств.

Метою статті є обґрунтування необхідності управління змінами на підприємствах машинобудування як основного компонента їх розвитку.

Виклад основного матеріалу

Ефективність діяльності машинобудівного комплексу країни впливає на стан її соціально-економічного розвитку і є базою формування її економічного потенціалу. Підприємства машинобудування відіграють важливу роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу

всіх галузей країни, у забезпеченні інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки. На сьогоднішній день підприємства машинобудівного комплексу країни характеризуються недостатньою ефективністю їх діяльності, не відповідають ринковим запитам, не мають або не використовують можливості розвитку. Оцінюючи ефективність діяльності підприємств машинобудівного комплексу, можна сказати, що, значний ріст

позитивного фінансового результату простежується у 2011 році, у 2012 році простежується незначне зменшення прибутку, а у 2013 році рівень прибутку зменшився у 2,5 рази. Негативною є подальша тенденція рівня прибутку, так за даними Державної служби статистики України [8], чистий збиток підприємств машинобудування за січень-червень 2014 року склав 8844,1 млн. грн. (табл. 1).

Таблиця 1. Фінансові результати підприємств машинобудування до оподаткування

Рік	Фінансовий результат до оподаткування (млн.грн)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Чистий прибуток (млн.грн)
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (млн.грн)	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (млн.грн)	
2010	6859,0	60,2	9771,5	39,8	2912,5	4204,9
2011	14637,6	67,3	17053,6	32,7	2416,0	10639,6
2012	13322,8	67,0	16515,8	33,0	3193,0	9268,8
2013	5526,9	65,2	9597,8	34,8	4070,9	2768,6

Зміни рентабельності різних видів машинобудівної діяльності не є однаковими (табл. 2) [8]. Найбільше збільшення у 2011 році спостерігається у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – на 10,2% до 13,8%, у 2012 році максимальне збільшення простежується у виробництві електричного устаткування – на 5,2% до 8,2%, в той же час бачимо різке зниження рівня рентабельності виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (на 8%), що свідчить про значне збільшення витрат підприємств даного виду діяльності. Незважаючи на те, що результат від операційної діяльності виробництва меблів, іншої продукції, ремонту і монтажу устаткування впродовж останніх трьох років збільшувався, рівень рентабельності має тенденцію до зниження, тобто витрати на одиницю виробленої продукції зростають. 2013 рік характеризується зниженням рівня рентабельності машинобудівного комплексу на 3,3% до 6,6%. Зниження рентабельності

простежується за всіма видами машинобудування, окрім виробництва меблів, іншої продукції; ремонту і монтажу машин і устаткування, де рентабельність збільшилася на 0,1%. Найбільше зниження рентабельності у 2013 році, порівняно з попереднім відбувається у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – на 5,4%, тобто витрати на одиницю виробленої продукції зростають швидкими темпами.

Дослідження наявної структури діючих підприємств машинобудування за розмірами (табл. 3) показало: 82,43% отриманого позитивного фінансового результату до оподаткування за 2013 рік у галузі машинобудування припадає на великі підприємства, 13,43% – на середні і 4,13% на малі підприємства [8]. В умовах гострої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках повинні бути прийняті ефективні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Таблиця 2. Рентабельність операційної діяльності підприємств машинобудування за видами промислової діяльності

Показник	2010р	2011р	2012р	2013р	Зміни		
					2011/2010	2012/2011	2013/2012
Машинобудування:	7,0	9,3	9,9	6,6	2,3	0,6	-3,3
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	3,6	13,8	5,8	4,2	10,2	-8	-1,6
виробництво електричного устаткування	6,4	4,1	9,3	8,2	-2,3	5,2	-1,1
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	5,5	5,6	6,2	5,4	0,1	0,6	-0,8
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	9,1	12,1	12,6	7,2	3	0,5	-5,4
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	4,4	3,7	3,2	3,3	-0,7	-0,5	0,1

Таблиця 3. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2013 р.

	Фінансовий результат до оподаткування		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
	млн.грн.	частка, %	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн.грн.
Промисловість	13698,3		63,3	81336,9	36,7	67638,6
по великих підприємствах	18281,2		65,1	59506,0	34,9	41224,8
по середніх підприємствах	-1152,9		60,8	17779,8	39,2	18932,7
по малих підприємствах	-3430,0		63,6	4051,1	36,4	7481,1
машинобудування	5526,9	100,00	65,2	9597,8	34,8	4070,9
по великих підприємствах	4556,0	82,43	71,7	6030,3	28,3	1474,3
по середніх підприємствах	742,5	13,43	67,5	2867,4	32,5	2124,9
по малих підприємствах	228,4	4,13	64,5	700,1	35,5	471,7
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	1368,7	100,00	64,5	2971,8	35,5	1603,1
по великих підприємствах	1108,6	81,00	70,6	1750,9	29,4	642,3
по середніх підприємствах	190,6	13,93	61,6	891,9	38,4	701,3
по малих підприємствах	69,5	5,08	65,0	329,0	35,0	259,5

Отже, саме великі підприємства є рушійною силою галузі машинобудування, а середні підприємства доцільно розглядати як потенціал розвитку галузі.

Таким чином, аналіз діяльності машинобудівного сектору економіки України виявив, що підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств є вирішальним і життєво важливим, оскільки сучасний стан галузі є не дуже сприятливим і потребує значного покращення. Економічний розвиток країни загострює необхідність розвитку підприємницької активності, формування діяльності, спрямованої на споживача продукції і отримання кінцевого результату – прибутку. Несприятливий стан підприємств машинобудування є наслідком відсутності технічного переоснащення, зменшення інвестицій, наявності невикористаних ресурсів, наявністю дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Тому, враховуючи динамічні зміни ринкового середовища необхідним є здійснення змін на підприємствах машинобудування як основного компонента їх розвитку.

Плануючи зміни, підприємство повинне визначити пріоритетні цілі, які йому потрібно досягти за допомогою перетворень. У загальному вигляді ці головні (пріоритетні) цілі змін можна розділити на три групи: економічні, цілі соціального спрямування, одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей. Управління змінами машинобудівного підприємства передбачає планування, розроблення та реалізацію організаційних рішень, спрямованих на забезпечення раціональності процесів формування, нарощування та використання ресурсів і можливостей.

Управління змінами підприємства виконує низку взаємозв'язаних функцій, що є ідентичними до функцій менеджменту, а саме: визначення цілей функціонування підприємства у фактичних умовах господарювання (планування); організація – конкретизація завдань, розроблення заходів з більш ефективного використання потенціалу підприємства, пошук резервів його розвитку; мотивація – заохочення до реалізації поставлених завдань персоналу, забезпечення злагодженої роботи всіх структурних елементів потенціалу підприємства; контроль – перевірка ефективності реалізації цілей, достовірності отриманих результатів.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

аналіз підготовленості персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі: виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін; виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам; виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми у проведенні організаційних змін;

вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути: директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу); тактикою переконань; тактикою залучення;

створення умов для здійснення змін [10].

Як стверджує О.О. Гайдей, процес розвертання і упровадження управління змінами проходить три послідовні стадії та відповідні функції:

1) підготовка до змін, тобто визначається природа змін, оцінюється поточний стан і визначаються бажані результати на всіх рівнях управління, оцінюються ризики та розробляються відповідні заходи для їх мінімізації;

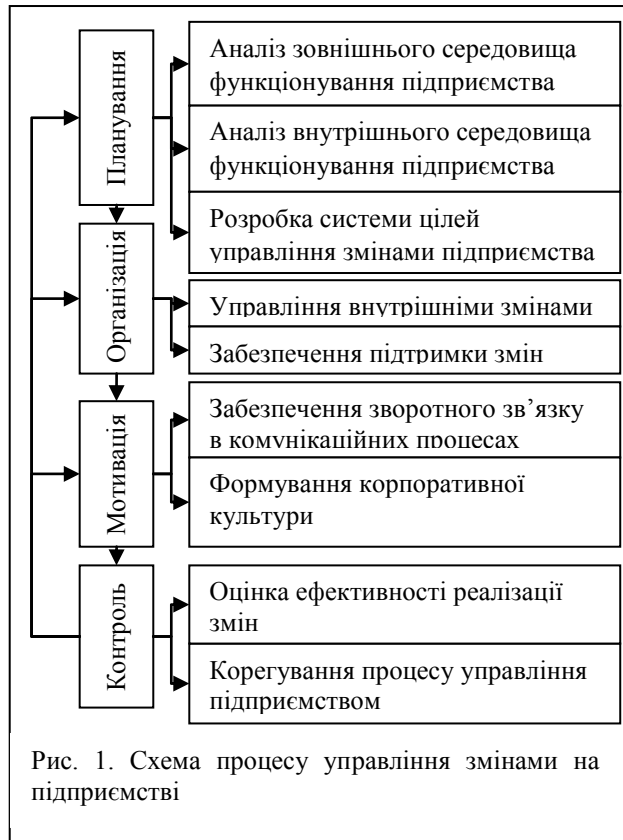
2) реалізація змін - визначається команда змін як група працівників, які стикнуться зі змінами, розробляється план комунікацій, план подолання опору змін;

3) підкріплення змін - збір і аналіз звітності на основі налагодженого зворотного зв'язку з працівниками; виявлення елементів та причини опору, проведення роботи по його подоланню [11].

І.І. Грибик визначив фактори, які стимулюють та стримують зміни підприємства. Так, до стимулюючих факторів слід віднести: усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; зростання конкуренції; зміна цілей та мети підприємства, а до стримуючих - протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін; невпевненість в ефективності проведення змін [10].

Зазначені чинники дозволяють менеджеру підприємства координувати процес реалізації змін та визначати ті зміни, які є небажаними.

Схема процесу управління змінами представлена на рис. 1.



З метою підвищення ефективності управління змінами необхідним є здійснення контролю на всіх

етапах їх впровадження. Кінцевим результатом повинно бути здійснення запланованих змін у повному обсязі та оцінка аналітичної інформації з метою коригування процесу управління змінами.

Висновки

Таким чином, необхідність організаційно-економічного забезпечення управління змінами зумовлена мінливістю у середовищі існування машинобудівного підприємства, а ефективні зміни підвищують результати діяльності підприємства. Успішне функціонування на ринку потребує регулярного проведення змін. Здійснюючи процес управління змінами на машинобудівному підприємстві потрібно врахування значної кількості факторів та складових, що забезпечить ефективність результатів після впровадження змін.

Література

1. Костюк Д. Підсумки року для українського машинобудування / Д. Костюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/opinions/1385902-pidsumki-roku-dlya-ukrayinskogo-mashinobuduvannya>.
2. Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*, June 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.
3. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review*, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
4. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
5. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
6. Лепейко Т. І. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості : монографія / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматко. – Харків, 2012. – 221 с.
7. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 472с.
8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Олексів І.Б. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві / І.Б. Олексів, Т.Ю. Лісович [Електронний ресурс]. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua
10. Грибик І.І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
11. Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика) О.О.Гайдей, Я.В. Лісун. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.en.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editors/statja_lisun_2.pdf

References

1. Kostiuk D. Pidsumky roku dlia ukrainskoho mashynobuduvannia / D. Kostiuk. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://forbes.ua/ua/opinions/1385902-pidsumki-roku-dlya-ukrayinskogo-mashynobuduvannya>.
2. Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". The Encyclopedia of Informal Education, June 2001. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.
3. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, III: Irwin, 1970).
4. Daft R. L. Menedzhment [Tekst] / R. L. Daft. – SPb. : Pyter, 2000. – 832 s.
5. Tarasiuk H. M. Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom / H.M. Tarasiuk // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Zhytomir: ZhDTU, 2010. – №2(52). – S. 287–291.
6. Lepeiko T. I. Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia pidpriemstvom: zabezpechennia hnuchkosti : monohrafiia / T. I. Lepeiko, N. M. Shmatko. – Kharkiv, 2012. – 221 s.
7. Stadnyk V.V. Menedzhment : pidruchnyk / V.V. Stadnyk, M.A. Yokhna. – K. : Vyd-vo "Akademvydav", 2007. – 472s.
8. Ofitsiyni sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Oleksiv I.B. Teoretychni zasady zdiisnennia orhanizatsiino-ekonomichnykh zmin na pidpriemstvi / I.B. Oleksiv, T.Iu. Lisovych [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: irbis-nbuv.gov.ua
10. Hrybyk I.I. Sutnist protsesu upravlinnia zminamy ta osoblyvosti yoho efektyvnoi realizatsii v orhanizatsiakh / I.I. Hrybyk, L.I. Popadiuk, N.V. Smolinska. - [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua>.
11. Haidei O.O. Mmekhanizm upravlinnia stratehichnymy zminamy yak instrument kapitalizatsii pidpriemnytskoi diialnosti (svitova praktyka) O.O.Haidei, Ia.V. Lisun. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.en.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_lisun_2.pdf.

Рецензент: д.е.н., професор Л.М. Малярець, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Харків

Автор: САБЛІНА Наталя Вікторівна
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
E-mail - Nsablina@bigmir.net

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ КАК ОСНОВНОГО КОМПОНЕНТА ИХ РАЗВИТИЯ

Н.В. Сабліна

Неопределенность и динамичность рыночной среды требует от субъектов хозяйствования постоянных изменений во всех сферах своего функционирования. Экономическое развитие страны обостряет необходимость развития предпринимательской активности, формирования деятельности, направленной на потребителя продукции и получения конечного результата - прибыли. Неблагоприятное состояние предприятий машиностроения является следствием отсутствия технического переоснащения, уменьшением инвестиций, наличием неиспользованных ресурсов, наличием дебиторской и кредиторской задолженностей. В статье на основе анализа эффективности деятельности предприятий машиностроительного комплекса Украины доказана целесообразность проведения изменений на этих предприятиях с целью стабилизации, сохранения устойчивости, обеспечения непрерывного развития. Управление изменениями позволяет достичь такого состояния предприятия, при котором обеспечивается внутреннее равновесие, укрепление независимости от внешней среды, сохранение целостности системы.

Ключевые слова: управление изменениями, машиностроение, финансовые результаты, эффективность

PROVIDING CHANGE MANAGEMENT AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AS THE MAIN COMPONENT OF THEIR DEVELOPMENT

N.V. Sablina

The uncertainty and dynamism of the market environment requires business entities to ongoing changes in all spheres of its functioning. Economic development of the country exacerbates the need for development of entrepreneurial activity, formation activities aimed at consumer products and obtain the final result is profit. The adverse condition of the enterprises of mechanical engineering is a consequence of the lack of technical re-equipment, reduced investment, the presence of unused resources, the presence of receivables and payables. In the article on the basis of the analysis of efficiency of activity of the enterprises of machine-building complex of Ukraine proved the feasibility of making changes in these enterprises with the purpose of stabilization, money stability, ensuring continuous development. Change management makes it possible to achieve such a state enterprise, which provides an inner balance, strengthening the independence from the external environment, the preservation of the integrity of the system.

Keywords: change management, engineering, financial results, effectiveness.