

УДК 339.1

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Божанова О.В., к.е.н., доцент, (НМетАУ)*

*Статтю присвячено визначенню сутності економічної ефективності управління змінами машинобудівних підприємств. Досліджено сутність поняття «зміни», «управління змінами». Уточнено сутність поняття «економічна ефективність управління змінами машинобудівного підприємства». Розглянуті фактори, що впливають на економічну ефективність управління змінами. Визначено часткові показники економічної ефективності управління змінами, які впливають на інтегральний показник економічної ефективності управління змінами.*

*Ключові слова: економічна ефективність, зміни, управління змінами, машинобудівне підприємство, конкурентоспроможність*

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Божанова Е.В., к.е.н., доцент (НМетАУ)*

*Статья посвящена определению сущности экономической эффективности управления изменениями машиностроительных предприятий. Исследована сущность понятия «изменения», «управление изменениями». Уточнена сущность понятия «экономическая эффективность управления изменениями машиностроительного предприятия». Рассмотрены факторы, влияющие на экономическую эффективность управления изменениями. Определены частичные показатели экономической эффективности управления изменениями, которые влияют на интегральный показатель экономической эффективности управления изменениями.*

*Ключевые слова: экономическая эффективность, изменения, управление изменениями, машиностроительные предприятия, конкурентоспособность*

## **ECONOMIC PERFORMANCE MANAGEMENT CHANGE IN ENGINEERING COMPANIES**

*Bozhanova O.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (NMetAU)*

*The article focuses on essence of economic efficiency change management engineering companies. The essence of the concept of "change", "change management." The essence of the concept of "economic efficiency engineering enterprise change management. The factors that influence the cost-effectiveness of change management. It was found that the effectiveness of change management depends on the quality of the goal the implementation of certain changes, the adequacy of selected change objectives engineering company, optimal processes and implementing change strategies, motivation for change and to achieve the objectives of personnel skills and management style.*

*Established partial indicators of economic efficiency of management changes that affect the integral index of economic efficiency of change management. Determined that market conditions and fierce competition summarizing important criterion for evaluating the effectiveness of change management engineering enterprise is its competitiveness.*

**Keywords:** *economic efficiency, change, change management, engineering companies, competitiveness*

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах підприємства машинобудування для збереження конкурентоспроможності повинні постійно розвиватися. Це можливо лише при умові проведення змін, і такі зміни повинні бути адаптовані до навколишнього середовища. У зв'язку з цим виникає потреба в створенні нових механізмів та методів управління змінами. Машинобудівні підприємства мають узгоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування та обліку із часом виявляються неспроможними вчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища через нерозвиненість та недосконалість механізмів управління змінами.

На жаль, сьогодні більшість машинобудівних підприємств в умовах політичної та економічної нестабільності в країні, лише пристосовуються до змін зовнішнього середовища і не розробляють стратегію їх випередження.

**Аналіз наукових досліджень.** Питання, що пов'язані з формуванням економічно ефективних механізмів управління змінами розглянуто в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Кузьмін О. Є. [1], Пастухова В. [2], Ареф'єва О.В. [3], Гриньова В. М. [4], Гринько Т. В. [5], Бесєдін М. О. [6], Діденко В. М. [7], Мескон М. [8], Фрайлінгер К. [9], Фишер И [9], Коттер Дж. П. [10] та інші

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Останнім часом науковцями значно більше приділяється уваги розробці й аналізу можливостей застосування різних методів управління змінами промислових підприємств. Проте механізм управління змінами більшості

машинобудівних підприємств є не досить досконалим і не відповідає сучасним потребам, наслідком чого підприємства опиняються в кризовому стані.

Отже, управління змінами машинобудівних підприємств повинно бути економічно ефективним. Об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних та методичних засад формування механізму управління змінами машинобудівних підприємств визначає актуальність теми дослідження.

**Мета статті.** Головною метою статті є визначення сутності економічної ефективності управління змінами на машинобудівних підприємствах, яка потребує вивчення теоретичного підґрунтя.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств характеризуються невизначеністю та динамічністю середовища. Стан розвитку машинобудівних підприємств супроводжується низьким рівнем завантаження виробничих потужностей, достатньо високим рівнем фізичного та морального зношення обладнання та устаткування, а також низькою конкурентоспроможністю вітчизняної промислової продукції. Все це вказує на необхідність пошуку ефективних методів управління змінами і досягнення економічної стабільності.

Всі зміни на машинобудівних підприємствах, які обумовлені діючою стратегією або її трансформацією в процесі розвитку, як правило розподіляють на три групи:

- часткові стратегічні, які відбуваються у будь-яких сферах діяльності підприємства при переорієнтації певних

складових діяльності підприємства (пріоритетів, технологій виробництва або управління, структури) [1, 2];

- локальні стратегічні, які відбуваються у окремій сфері діяльності підприємства при збереженні її виду [2] (наприклад, перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики, коли підприємство пропонує ринку нову продукцію);

- радикальні стратегічні, які передбачають фундаментальні зміни управління, структури підприємства, його бізнес-процесів та визначені обраною стратегією спочатку. Саме цей тип змін породжує стратегічні зміни, обумовлені реалізацією стратегії [2, 3], до яких можна віднести зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування тощо. До них також відносяться зміни, обумовлені впровадженням нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проектів [4].

Під розвитком підприємства вчені вважають якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

В науковій літературі достатньо розкрито економічну сутність дефініції «зміни на підприємстві». Так, Гринько Т.В. вважає, що «зміни» – це освоєння підприємством нових ідей або моделей поведінки [5]. В той час як Бесєдін М.О. та Нагаєв В.М., поняття «зміни» тлумачать як перетворення, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації, зокрема факторів виробничих і товарних ринків, географічних факторів, внутріфірмових умов, зовнішніх суспільно-політичних умов тощо. Ступінь змін характеризується звичністю подій, темпами змін і передбачуваністю

майбутнього [6]. Діденко В.М. в своїх працях стверджує, що зміни в організації зумовлені здійсненням нововведень, що можуть відбуватися в напрямках: оцінки і зміни цілей організації; зміни структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації можливостей або поведінки працівників [7].

Сьогодні в теорії менеджменту поняття «зміни» використовують значно ширше, так як саме зі змінами пов'язані основні можливості розвитку підприємства. У зв'язку з тим, що машинобудівні підприємства так само, як і інші промислові підприємства, постійно прагнуть максимально адаптуватися до змін, що відбуваються зовнішньому середовищі значимість змін зростає і набуває форм самостійного об'єкта управління.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [8], вважають управління змінами процесом, що містить послідовні функції планування, організації, мотивації та контролю змін, об'єднаних процесами комунікації та прийняття рішення [8]. К. Фрайлінгер розглядає «управління змінами» як процес, що складається з етапів планування, реалізації, контролю, регулювання та координування. Планування передбачає визначення об'єкта змін, формулювання необхідних змін, забезпечення підтримки змін; реалізація змін полягає в експериментальному впровадженні; контроль – у перевірці результатів реалізації змін, а координування – у впровадженні перевірених змін [9]. Дж. Коттер, який свої наукові праці присвятив теорії лідерства та удосконалення механізмів управління змінами, стверджує, що управління змінами – це метод управління, що має на меті стимулювання організацій і приватних

осіб до ефективного протистояння змінам, що відбуваються в їх діяльності [10].

Сутність поняття «управління змінами» доцільно досліджувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме:

– процесний підхід. Управління змінами розглядають як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами, управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама є процесом;

– системний підхід. Управління змінами трактують як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен із яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки);

– ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядають із погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін – та здійснення першочергового впливу на них.

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління змінами є метою будь-якого машинобудівного підприємства, оскільки саме ефективність управління змінами забезпечує успішне функціонування та сталий розвиток кожної організаційно – господарчої ланки.

Ефективність управління змінами не визначається лише факторами зовнішнього середовища машинобудівного підприємства, в першу чергу ефективність управління змінами залежить від дій персоналу в процесі діяльності машинобудівного підприємства, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку машинобудівного підприємства, в процесі

досягнення визначеної мети. Отже, ефективність управління змінами залежить від якості поставленої мети здійснення певних змін, адекватності обраних змін цілям машинобудівного підприємства, оптимальності процесів реалізації змін та стратегій, мотивації персоналу для здійснення змін та на досягнення цілей, кваліфікації персоналу та стилю управління.

Існує багато підходів до визначення поняття ефективності управління змінами. Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати наступне визначення: економічна ефективність управління змінами – це отриманий результат від функціонування механізму управління змінами, що забезпечує досягнення мети підприємства, яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації інвестицій в зміни та систему управління змінами машинобудівного підприємства

Зовнішня ефективність управління змінами характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання змін на підприємстві. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою інтегрального показника економічної ефективності управління змінами.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління змінами ґрунтується на побудові інтегрального показника, який охоплює декілька часткових (фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління змінами машинобудівного підприємства) показників ефективності управління змінами.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління змінами – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління змінами в цілому. Він є спробою оцінити

ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності машинобудівного підприємства

Принципова формула розрахунку інтегрального показника ефективності управління змінами ( $W$ ) має наступний вигляд:

$$W=f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5),$$

де  $P_1, P_2, P_3, P_4, P_5$  – часткові показники ефективності управління змінами, а саме: фінансової, ресурсної, соціальної, інноваційної та екологічної складової ефекту управління змінами машинобудівного підприємства

**Висновок.** Таким чином, в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління змінами машинобудівного підприємства є його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства може визначатись оцінкою, що характеризує його місце серед інших машинобудівних підприємств. Високий рейтинг та його зростання показує високий рівень ефективності управління змінами машинобудівного підприємства.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія / Кузьмін О. Є., Мороз А. С., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В. ; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 335 с.
2. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С.10-15.
3. Ареф'єва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О.В. Ареф'єва, І.Є. Мельник. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.
4. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування : організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. – 238 с.
5. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
6. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підруч. / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 478 с.
7. Діденко В. М. Менеджмент: підруч. / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 524 с.
8. Мескон М. Основы менеджмент а; [пер. с англ.] / М. Мескон, А. Майкл, Х. Франклин. – М.: Дело, 1997 – 684 с.
9. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб.: Книжная палата, 2002. – 74 с.
10. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 2007. – January.

*Стаття надійшла: 20.10.16р.*