

УДК 330.341.4

Красноступ В.М.
аспірант кафедри економіки,
Класичний приватний університет

ГОТОВНІСТЬ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Здійснено попередню діагностику готовності машинобудівних підприємств України до впровадження організаційних змін на основі дослідження мікро- та макросередовища засобами PEST та SWOT аналізів. Узагальнено проблеми, які гальмують зростання продуктивності праці машинобудівних підприємств. Охарактеризовано процес управління змінами на підприємствах. За результатами використання PEST-аналізу доведено, що соціально-економічні системи машинобудівних підприємств перебувають у складному становищі в результаті кризи в країні, трансформації ринку збуту, девальвації національної валюти, зростання цін на енергоносії. За результатами використання SWOT-аналізу до факторного середовища машинобудівних підприємств ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Сумське НВО» здійснено рекомендації щодо доцільності лінійної, лінійно-функціональної організаційної структури, або здійснення підготовки до впровадження організаційних змін.

Ключові слова: машинобудівні підприємства, організаційні зміни, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, діагностика, готовність, ознаки.

ГОТОВНОСТЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Красноступ В.М.

Осуществлено предварительную диагностику готовности машиностроительных предприятий Украины к внедрению организационных изменений на основе исследования микро- и макросреды среды средствами PEST и SWOT анализов. Осуществлен обзор проблем, которые тормозят рост производительности труда машиностроительных предприятий. Охарактеризовано процесс управления изменениями на предприятиях. По результатам использования PEST-анализа доказано, что социально-экономические системы машиностроительных предприятий находятся в сложном положении в результате кризиса в стране, трансформации рынка сбыта, девальвации национальной валюты, рост цен на энергоносители. По результатам использования SWOT-анализа факторной среды машиностроительных предприятий ПАО «Мотор Сич», ОАО «Турбоатом», ОАО «Сумское НПО» предложены рекомендации относительно целесообразности линейной, линейно-функциональной организационной структуры, или осуществлении подготовки к внедрению организационных изменений.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия, организационные изменения, PEST-анализ, SWOT-анализ, диагностика, признаки.

READINESS OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES TO ORGANIZATIONAL CHANGES

Krasnostup V.

The preliminary diagnostics of the readiness of machine-building enterprises of Ukraine for the implementation of organizational changes based on the study of the micro- and macroenvironment of the environment by means of PEST and SWOT analyzes have been carried out. A review of the problems that inhibit the growth of labor productivity of machine-building enterprises has been carried out. Characterized by the process of change management in enterprises. According to the results of the use of the PEST-analysis, it was proved that the socio-economic systems of machine-building enterprises are in a difficult situation as a result of the crisis in the country, the transformation of the sales market, the devaluation of the national currency, and the rise in energy prices. Based on the results of using the SWOT analysis of the factor environment of the machine-building enterprises of Motor Sich PJSC, Turboatom OJSC, Sumy NPO OJSC, recommendations on the expediency of a linear, linear-functional organizational structure, or preparation for the introduction of organizational changes are proposed.

Keywords: engineering enterprises, organizational changes, PEST analysis, SWOT analysis, diagnostics, readiness, the signs.

Постановка проблеми. Бізнес-середовище має властивість постійно змінюватись, що пов'язано зі швидким рухом інформації та розвитком технологій. Таким чином, можна вважати, що механістичні негнучкі організаційні структури мають невеликі шанси на виживання у мінливому ринковому середовищі. При цьому є науковці, які зауважують, що існування механістичних організаційних структур на великих машинобудівних підприємствах є обґрунтованим і, незважаючи на всі недоліки останніх, цим суб'єктам господарювання не доцільно переходити до адаптивної організаційної структури, що призведе до зниження рівня контролю та знизить ефективність управління. Оскільки у світі є багато прикладів великих компаній, що застосовували органічні структури управління й залишаються успішними, то можна вважати перехід українських підприємств до гнучких організаційних структур можливим і доцільним. Але при цьому важливо дослідити, чи готові вітчизняні суб'єкти господарювання до таких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Запровадження змін на підприємстві є важливим елементом управління, що забезпечує конкурентоспроможність та розвиток суб'єкта господарювання. Засновником теорії управління змінами виступає зарубіжний вчений І. Адісес [1], свій вклад вніс Дж. Харингтон [2] та інші. Концептуальні положення теорії управління змінами набули подальшого розвитку і в Україні. Готовність сучасних підприємств та умови їх функціонування суттєво відрізняються від закордонних, тому у чистому вигляді окремі аспекти теорії потребують уточнення та перегляду з метою їх адаптації до українських реалій. У своїй роботі досліджували машинобудівні підприємства з метою оцінювання їх перспективних можливостей такі вчені як: З.М. Андрушкевич [3], А.І. Лужецький [4], Р.М. Стрільчук [9]. Проте, остаточної відповіді щодо стану їх готовності до організаційних змін, що обумовлені вимогами зовнішнього середовища, так і не було отримано. Зважаючи на те, що достовірність результатів досліджень, що передують впровадженню організаційних змін, є вирішальним фактором успіху будь-яких трансформацій, то тема дослідження є актуальною та своєчасною.

Постановка завдання. Визначити стан готовності вітчизняних машинобудівних підприємств до організаційних змін в сучасних умовах господарювання. Для реалізації цієї мети необхідно вирішити ряд завдань: про-

вести PEST-аналіз ринкового середовища, в якому функціонують підприємства машинобудівної галузі; здійснити SWOT-аналіз на прикладі кількох машинобудівних підприємств; визначити ознаки, що вказують на готовність підприємства до проведення організаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, слід спочатку здійснити PEST-аналіз, щоб оцінити ситуацію на ринку машинобудівної галузі в цілому, а вже потім перейти до аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства та перспективність його щодо здійснення змін взагалі. Спочатку визначимо загальний стан справ у машинобудівній галузі України. За даними Державної служби статистики України, на кінець 2017 року індекс промислової продукції порівняно з груднем 2016 року склав 100,4%. У переробній промисловості він становив на кінець 2017 року порівняно до 2016 року 104,4%, при цьому індекс промислової продукції у машинобудуванні за цей самий період склав 107,3% [5]. Таким чином, можна зробити висновки про те, що у 2017 році вдалося досягти зростання обсягів виробництва машинобудівної галузі. При цьому слід дослідити причини цього зростання й виявити фактори, які на нього вплинули.

У табл. 1 відображено PEST-аналіз машинобудівної галузі України. Для аналізу було обрано такі підприємства машинобудування, як ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». У найбільш складному фінансовому становищі серед зазначених підприємств знаходиться ПАТ «ЗАЗ». Єдине підприємство з повним циклом виробництва легкових автомобілів нині знаходиться на межі банкрутства. Найбільш успішним є запорізьке підприємство ПАТ «Мотор Січ», але стабільності його роботи перешкоджають постійні перевірки СБУ, які викликані продажем контрольного пакету акцій китайському інвестору. З PEST-аналізу можна зробити висновки, що машинобудівна галузь України перебуває у складному становищі, що викликано дією усіх чотирьох груп факторів. При цьому потенціал до ефективного розвитку вітчизняного машинобудування беззаперечно є. Але для його реалізації слід розробити дієву стратегію розвитку машинобудівної галузі на державному рівні та втілити її в життя.

Слід зазначити, що політична криза та несприятливі економічні умови для деяких підприємств стали загрозою

для подальшої діяльності на ринку, а для інших каталізатором втілення змін. Проведемо SWOT-аналіз для таких підприємств машинобудівної галузі, як ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Сумське НВО», щоб дати відповідь на питання, чи готові вітчизняні суб'єкти господарювання до запровадження організаційних змін. Для SWOT-аналізу застосуємо наступну шкалу (табл. 2).

На підставі даних публічної фінансової звітності було встановлено такі результати SWOT-аналізу для ПАТ «Мотор Січ» (табл. 3). У табл. 3 проведено дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за якісним та кількісним (експертним) методом. Отже, за підсумком проведеного SWOT-аналізу у табл. 3 можна зробити висновки, що для ПАТ «Мотор Січ» сильні сторони переважають над слабкими, а можливості над загрозами. Вектор спрямованості розвитку підприємства знаходиться у площині SO, що свідчить про те, що для підприємства необхідно обрати стратегію успіху. При цьому слід зважати на те,

що розриви між позитивними та негативними факторами впливу на діяльність підприємства є незначними. Загроза стабільності діяльності підприємства існує. Сучасний стан підприємства вказує на доцільність втілення організаційних змін, адже є значний потенціал для подальшого розвитку і велика кількість внутрішніх обмежень для ефективної діяльності.

Проведемо SWOT-аналізу факторів впливу на діяльність ПАТ «Турбоатом» – одного з найбільших турбобудівних підприємств у світі, що має повний цикл виробництва (табл. 4). З табл. 4 можна зробити висновки, що сильні сторони переважають над слабкими, при цьому зовнішні загрози є більшими, ніж можливості підприємства. Вектор спрямованості розвитку підприємства знаходиться у площині ST. Для ПАТ «Турбоатом» має бути застосована стратегія збереження, яка в принципі й реалізується шляхом внесення його до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Таблиця 1. PEST-аналіз машинобудівної галузі України

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> – військові дії на Сході країни, що веде до втрати людських ресурсів та відлякує іноземних інвесторів; – погіршення відносин з колишнім стратегічним партнером – Росією; – невизначеність відносин з ЄС через невиконання його умов щодо проведення реформ та подолання корупції; – недовіра до влади з боку суспільства; – часта зміна посадових осіб у Кабміні, профільних міністерствах, на місцях; – вступ до СОТ обмежив можливість державного регулювання конкуренції; – надмірна політизація суспільства; – недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність в галузі 	<ul style="list-style-type: none"> – відмова від державного регулювання цін та одночасне необгрунтоване підвищення мінімальної заробітної плати; – інфляція та нестабільність валютного курсу; – збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у галузі; – несприятливий економічний клімат для ведення бізнесу (80 місце в світі за простотою ведення бізнесу) [8]; – низька інвестиційна привабливість; – складність сплати податків (84 місце в світі за простотою сплати податків) [8]; – висока облікова ставка НБУ; – недостатня конкуренція на внутрішньому ринку; – низький внутрішній та зовнішній попит на продукцію через низький рівень якості; – низький рівень розвитку кластерів виробництва
S (соціальні фактори)	T (технологічні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – низька вартість праці в середині країни з широкими можливостями працевлаштування за кордоном; – високий рівень трудової міграції; – використання застарілих методів мотивації праці; – низька престижність праці на підприємствах машинобудівної галузі; – скорочення чисельності персоналу; – наявність висококваліфікованих спеціалістів; – достатній рівень інтелектуального потенціалу для запровадження інновацій на підприємствах. 	<ul style="list-style-type: none"> – технології, що використовуються на більшості підприємств є застарілими, що не дає можливості конкурувати на світовому ринку; – високий рівень зносу матеріальних активів підприємств; – за показником глобального індексу інновацій у 2017 році Україна зайняла 50 місце серед 142 країн світу; – продукція машинобудівних підприємств відноситься до III та IV технологічних укладів, хоча вже існує VI технологічних укладів; – незначні витрати з державного бюджету на розвиток наукових досліджень; – залежність від іноземних комплектуючих; – зростання кількості підприємств, що запроваджують інновації.

Джерело: складено за [3; 4; 5; 9; 10]

Таблиця 2. Шкала оцінювання впливу факторів матриці SWOT-аналізу

Значення оцінки	Характеристика оцінки
1 (-1)	Несуттєвий вплив на підприємство
2 (-2)	Вплив фактору не є суттєвою можливістю чи загрозою для підприємства
3 (-3)	Вплив фактору може створити умови для підвищення ефективності або завдати несуттєвої шкоди підприємству
4 (-4)	Вплив фактору підвищує або знижує конкурентоздатність
5 (-5)	Середній вплив фактору на показники діяльності підприємства
6 (-6)	Впливає на швидкість розвитку підприємства
7 (-7)	Впливає на посилення або послаблення конкурентних позицій
8 (-8)	Сильно впливає на загальну діяльність та кінцеві результати підприємства
9 (-9)	Дуже сильно впливає на загальну діяльність та кінцеві результати підприємства
10 (-10)	Впливає на формування стійкої конкурентної переваги або руйнацію підприємства

Джерело: складено автором

Оскільки внутрішні слабкі сторони не досить яскраво виражені, на відміну від зовнішніх загроз, які мають політичний характер, то, на нашу думку, на даному етапі підприємство не готове до змін в організаційній структурі. Низький рівень диверсифікації виробництва вказує на доцільність застосування лінійно-функціональної структури.

Перейдемо до SWOT-аналізу чинників, що впливають на функціонування ПАТ «Сумське НВО» (табл. 5). З табл. 5 можна зробити висновки, що слабкі сторони ПАТ «Сумське НВО» переважають над сильними, хоча перевага перших лише в 3 бали за експертною оцінкою. При цьому слід відмітити, що це підприємство зі значним науковим та виробничим потенціалом є збитковим. Зовнішні загрози переважають можливості також лише на 2 бали, але у 2017 році поставки продукції до Росії збільшились на 16,4% порівняно з 2016 роком, незважаючи на конфлікт. Це свідчить про перспективність співпраці ПАТ «Сумське НВО» з російськими підприємствами-замовниками.

Вектор спрямованості розвитку підприємства знаходиться у площині WT. Для ПАТ «Сумське НВО» має бути застосована стратегія оборони. Підприємство потребує організаційних змін, адже частин працівників переведена на неповний робочий день, а виробничі потужності не задіяні. Це свідчить про неповне використання ресурсного потенціалу підприємства та неефективність роботи, що підтверджується збитком, який було отримано у 2017 році у розмірі 1 045 101 тис. грн [7].

Проведений аналіз дає змогу визначити наступні ознаки для встановлення готовності підприємств галузі машинобудування до організаційних змін: наявність внутрішнього потенціалу до подальшого розвитку підприємства; вплив внутрішніх негативних факторів має переважати над зовнішніми загрозами; перехід на неповний робочий день за наявності стійкого попиту на продукцію; брак фінансових ресурсів для ефективного розвитку підприємства; підприємство повинно мати зовнішні можливості для ефективного розвитку.

Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Мотор Січ»

		Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
Внутрішні фактори	Розвиток нової вертолітної програми	8	Низька продуктивність праці		-6
	Створення мережі сервісних центрів, наближеної до споживача	7	Використання застарілого обладнання та технологій		-5
	Ефективна маркетингова політика	8	Нестача фінансових ресурсів для модернізації виробництва		-7
	Наявність представництв підприємства у 8-ми країнах світу	6	Лінійно-функціональна організаційна структура		-8
	Диверсифікація діяльності	6	Висока трудомісткість продукції		-7
	Усього S	35	Усього W		-33
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				
		Можливості (O)		Загрози (T)	
Зовнішні фактори	Освоєння нових ринків збуту продукції	8	Низький попит на продукцію на внутрішньому ринку		-7
	Зростання попиту на авіаційну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринку	7	Недосконалість законодавства щодо експортного контролю та митного оформлення		-6
	Використання нових технологій	8	Нестабільність валютного курсу та політичний ризик		-8
	Державна фінансова та правова підтримка авіаційної галузі	7	Наявність сильних конкурентів на міжнародному ринку		-8
	Усього O	30	Усього T		-29
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				

Джерело: складено автором за [6] та результатом експертного опитування

Таблиця 4. Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Турбоатом»

		Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
Внутрішні фактори	Висока якість та надійність продукції	6	Морально застаріле та фізично зношене обладнання		-6
	Значні витрати на НДДКР	8	Незначна диверсифікація виробництва		-5
	Достатній рівень фінансового забезпечення	8	Використання у виробництві імпортних комплектуючих		-7
	Висококваліфікований персонал	5	Лінійно-функціональна організаційна структура		-7
	Усього S	27	Усього W		-25
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				
		Можливості (O)		Загрози (T)	
Зовнішні фактори	Подальша експансія на міжнародному ринку	7	Обмеження участі у тендерах країн ЄС		-7
	Підприємство включене до переліку таких, що мають стратегічне значення для держави	8	Обмеження участі у міжнародних тендерах за фінансуванням регіональними банками розвитку		-7
	Високий рівень попиту на внутрішньому ринку	6	Закриті торги та відсутність достатнього рівня банківських гарантій		-8
	Застосування нових технологій	7	Коливання курсу валют		-8
	Усього O	28	Усього T		-30
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				

Джерело: складено автором за [8] та результатом експертного опитування

Таблиця 5. Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Сумське НВО»

	Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
Внутрішні фактори	Значний науковий потенціал, наявність науковців у складі персоналу	7	Неповне завантаження виробничих потужностей, скорочення робочого часу	-8
	Диверсифікація виробництва	6	Середній вік працівників 48 років	-7
	Унікальність та висока якість продукції	7	Недостатнє фінансування, збиткова діяльність	-8
	Значний парк інстальованого обладнання	7	Лінійно-функціональна організаційна структура	-7
	Усього S	27	Усього W	-30
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			
Зовнішні фактори	Можливості (O)		Загрози (T)	
	Просування продукції на європейський ринок	7	Продовження конфлікту України з Росією	-8
	Освоєння ринку Близького Сходу	7	Економічна криза в Україні	-8
	Наявність попиту на продукцію на внутрішньому ринку	6	Конкуренти на міжнародному ринку	-7
	Залучення зовнішніх інвестицій	7	Стрімке коливання курсу валют	-6
	Усього O	27	Усього T	-29
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			

Джерело: складено автором за [7] та результатом експертного опитування

Таким чином, можна стверджувати, що не всі підприємства машинобудівної галузі України готові до змін організаційної структури управління. Хоча лінійна та лінійно-функціональна структури мають певні вади, що стримують ефективний розвиток підприємств, але при цьому їх доцільно використовувати, якщо зовнішні загрози привалюють над внутрішніми слабкими сторонами та з метою підвищення результативності контролю.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, завдяки проведеному у роботі PEST-аналізу було встановлено, що галузь машинобудування України знаходиться в критичному стані. Це пов'язано з політичною кризою в країні та невизначеністю пріоритетів розвитку економіки. Проведений SWOT-аналіз для підприємств

ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Сумське НВО» показав, що підприємства мають значний внутрішній потенціал для ефективної діяльності, але через внутрішні та зовнішні чинники не вдається успішно його реалізувати. Серед зазначених підприємств найбільше потребує організаційних змін ПАТ «Сумське НВО». Хоча на ПАТ «Мотор Січ» переважають сильні сторони над слабкими і можливості над загрозами, ця перевага не є стійкою і в будь-який момент стан підприємства може погіршитись. Тому для ПАТ «Мотор Січ» організаційні зміни є також доцільними. Розвитку ПАТ «Турбоатом» сильно перешкоджають зовнішні загрози, що робить проведення організаційних змін тимчасово недоцільним.

1. Адизес Іцхак. *Управляя изменениями*. СПб.: Питер, 2008. 224 с.

2. Харрингтон Дж. *Совершенство управления изменениями*. РИА «Стандарты и качество», Москва, 2008, 192 с.

3. Андрушкевич З.М. *Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України*. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 683. С. 9–13.

4. Лужецький А.І. *Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України*. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 121–123.

5. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

6. *Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2017 р.* URL: <http://www.motorsich.com/files/998-2017%20rik.pdf>.

7. *Річний звіт ПАТ «Сумське НВО» за 2017 р.* URL: http://snpo.ua/ru/o-kompanii/dlya-aksionerov/osobaya-i-regulyarnaya-informatsiya-emitenta/regulyarnaya-informatsiya-emitenta/2017_1/

8. *Річний звіт ПАТ «Турбоатом» за 2017 р.* URL: http://www.turboatom.com.ua/content/documents/59/5821/files/2017_16.pdf.

9. Стрільчук Р.М. *Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств*: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Луцьк, 2016. 322с.

10. *Doing Business Annual Reports*. URL: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English>.

E-mail: kucherovahanna@gmail.com