

УДК 65.014.1: 94(44):355.02

DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-235

Т.А. Власенко, канд. екон. наук, старш. викладач

tatyanavlasenko2011@gmail.com

orcid.org/0000-0002-9515-2423

**Харківський національний технічний університет сільського
господарства імені Петра Василенка**

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ ТА РОЛЬ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Доведено, що вибір методів управління стратегічними змінами залежить від рівня стратегічного потенціалу підприємства. Ключова роль зацікавлених сторін в рамках механізму доведена через врахування їх потреб при прийнятті управлінських рішень, а також їх вирішальний вплив при реалізації портфелів проектів впровадження стратегічних змін. Для визначення віднесення досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування до відповідних груп за рівнем складових стратегічного потенціалу здійснено кластерний аналіз. В результаті досліджувані підприємства були віднесені до 5 груп, для кожної із яких було запропоновано методи управління стратегічними змінами. Досліджуючи діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування було виокремлено ключові зацікавлені сторони в їх діяльності, розглянуто та описано їх роль при реалізації механізму управління стратегічними змінами.

Ключові слова: механізм, стратегічні зміни, зацікавлені сторони, методи управління стратегічними змінами, кластерний аналіз.

Постановка проблеми. Незадовільний рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції вимагає вдосконалення чисельних процесів забезпечення належного рівня якості, зниження собівартості продукції шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, технологічних інновацій, вдосконалення організації діяльності, що в цілому можна визначити як зміни. Для отримання довготривала в ефекту та недопущення опору змінам вони мають бути ретельно спланованими та впровадженими. Для забезпечення ефективної взаємодії з

зовнішнім середовищем та створення передумов для сталого розвитку підприємства необхідно реалізовувати стратегічні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці як: Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоід та інші. Серед українських варто виокремити таких науковців: Д. Воронков, Н. Вдовенко, О. Гайдей, О. Гарафонова, Л. Гордієнко, О. Гронь, А. Грязнова, Т. Кужда, М. Кучер, О. Красноруцький, Т. Лепейко, І. Ліганенко, І. Отенко, Ю. Погорелов, І. Сокирник, В. Шапіро. Методологічним базисом роботи виступили ключові положення концепцій управління змінами М. Вайсборда, Л. Грейнера і К. Левіна, Р. Нельсона та С. Уінтера, І. Адізеса, Т. Пітерса та Р. Уотермена, В. Крюгера, В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган, Р. Дафта, В. Бурке та Дж. Літвіна, Ф. Гуіяра та Дж. Келлі, Д. Салво й Д. Холанда, Дж. Д. Дака, В. Бріджа, О. М. Біра та Н. Норія, Р. Айзенштада, Р. Бекхарда і Р. Харіса А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана.

Формулювання цілей статті. В рамках механізму управління стратегічними змінами обґрунтувати вибір методів та роль зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запропонований механізм управління стратегічними змінами [1] представляє собою перетворення впливу зовнішнього середовища як основного джерела стратегічних змін, яке одночасно виступає джерелом ресурсів, що підприємство як відкрита система використовує на вході своєї діяльності для забезпечення належного виходу. Виходом в рамках механізму, відповідно до запропонованого визначення змісту стратегічних змін, є нова конфігурація основних підсистем функціонування підприємства та процесів і додатково створений потенціал зростання.

Об'єктом впливу виступає предметна область, яка об'єднує вибір сфери імплементації стратегічних змін, структурована за метафорами організації. Визначення заходів впровадження стратегічних змін в предметну область діяльності підприємства пропонується реалізовувати на основі аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, враховуючи рівень стратегічного потенціалу. Елементи методологічного базису управління, такі як закони і принципи, варто розглядати універсальними інструментами, дотримання яких виступає обов'язковою умовою прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегічних змін. Відповідно, основним елементом, який забезпечує рух та взаємодію

ланок всередині механізму, що детерміновано як «рушійний елемент», є прийняття управлінських рішень відносно вибору методу управління стратегічними змінами, які на відміну від принципів та законів, виступають варіативною складовою, що залежить від оцінювання стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища. Саме в цьому елементі присутній суб'єктивний компонент, потреба у включенні якого до механізму визнана в контексті забезпечення руху. Передбачається, що прийняття управлінських рішень реалізується відповідними менеджерами або підрозділами, в обов'язки яких входить здійснення всього попереднього аналізу, моніторинг рівня стратегічного потенціалу, проведення постійних комунікацій із відділами планування, маркетингу та збуту, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок тощо.

В рамках аналізу рівня стратегічного потенціалу підприємств сільськогосподарського машинобудування було виокремлено складові даного потенціалу та здійснено оцінювання їх рівня.

Грунтуючись на апріорному розподілі підприємств на п'ять множин було здійснено їх групування з використанням кластерного аналізу, який дозволив встановити віднесення кожного із досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування до множини із відповідним рівнем складових стратегічного потенціалу (табл. 1), де за рівнем значущості показника ($>0,05$) встановлено наявність або відсутність впливу складової на групування.

Для досліджуваних підприємств за кластерами (табл. 1) запропоновано такі методи управління стратегічними змінами (табл. 2). Зміст методів управління стратегічними змінами надано в роботах таких авторів: реструктуризація – О.І. Гарафонова, Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Гордієнко [2-4], реінжиніринг – М. Хамер і М. Чампі [5], аутсорсинг – О.І. Гарафонова [2], даунсайзинг – Є.Л. Гринь [6], реорганізація – Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко [7], ревіталізація та відновлення як складові біоінжинірингу Ф. Гуїяра та Дж. Келлі [8], TQM - О.І. Гарафонова, І.В. Ліганенко [2, 9], бережливе виробництво (lean production) - Дж. Вомак, Д. Джонс та Д. Рос [10].

Реалізація прийняття управлінських рішень у формі методів управління стратегічними змінами в рамках запропонованого механізму передбачає реалізацію функцій, що здійснюється у формі впровадження множини портфелю проектів, впровадження яких забезпечує запланований вихід механізму та досягнення його цілей як перетворювача.

Одним із елементів оцінювання впливу зовнішнього середовища безпосередньої взаємодії із підприємством виступає аналіз зацікавлених

сторін. Як варіант перекладу вони виступають стейкхолдерами. На відміну від інших елементів аналізу зовнішнього середовища стейкхолдери мають не тільки вплив на його функціонування, але й виступають вагомими потенційними обмежувачами або стимуляторами подальшого зростання. Всі інші елементи зовнішнього середовища мають об’єктну природу, вони представляють собою або вплив окремих чинників зовнішнього середовища, або його стан в цілому, або рівень розвитку галузі та етап її життєвого циклу.

1. Аналіз рівня стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування

Кластер	Складові Групи підприємств	Фінансовий	Ресурсно-сировинний	Виробничий	Інноваційний	Трудовий	Інформаційний	Маркетинговий	Організаційно-управлінський	Техніко-технологічний
		Значущість показника групування	0,16	0,721	0,009	0,0001	0,0002	0	0,1174	0,0001
1	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	В	С	С	С	Н	В	Н	С	Н
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	С	Н	С	Н	Н	С	С	В	С
3	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	С	С	С	В	В	ДВ	В	В	Н
4	ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Рівнесільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	В	С	С	ДН	ДН	ДН	Н	Н	Н
5	ПАТ «Хмільниксільмаш»	В	С	Н	Н	Н	ДН	ДН	Н	Н

На відміну від цих елементів стейкхолдери є конкретними агентами зовнішнього та внутрішнього середовища, представленими окремими суб'єктами або групами. Зміст та необхідність аналізу їх впливу полягає в наявності майже серед всіх них важелів обмеження діяльності підприємства через прямі або непрямі заборони, з іншого боку, вони зацікавлені у функціонуванні підприємства як суб'єкта господарювання, так як воно генерує виходи, в яких ці стейкхолдери зацікавлені.

2. Обґрунтування методів управління стратегічними змінами для досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування за кластерами

Кластер	Рівні складових стратегічного потенціалу										Квадранти предметної області реалізації стратегічних змін за метафорами організації			
	Фінансовий	Ресурсно-сировинний	Виробничий	Інноваційний	Трудовий	Інформаційний	Маркетинговий	Організаційно-управлінський	Техніко-технологічний	«Організм – Політична система»: організаційна структура, ієрархія, політики	«Політична система – Машина»: організаційна структура, ієрархія, політики	«Машина – Потік і перетворення»: товари й послуги, компетентності персоналу, робочий клімат, системи	«Потік і перетворення – Організм»: місія, мета, бачення, імідж, інформаційне забезпечення та комунікації	
1	В	С	С	С	Н	В	Н	С	Н		Аутсорсинг	ТQM	Рейнжиніринг	
													Бережливе виробництво	
2	С	Н	С	Н	Н	С	С	В	С		Реоорганізація ТQM			
3	С	С	С	В	В	ДВ	В	В	Н		Аутсорсинг		Ревіталізація; Бережливе виробництво	Відновлення
4	В	С	С	ДН	ДН	ДН	Н	Н	Н			ТQM; Реструктуризація	Рейнжиніринг	
													Ревіталізація	
5	В	С	Н	Н	Н	ДН	ДН	Н	Н	Даунсайзинг		Рейнжиніринг		
										Реоорганізація				

Основоположником даної течії в економічній науці та теорії менеджменту вважають Е. Фрімена, що пов'язано із виходом його праці у 1984 році, яка називалася «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». Узагальнюючи дефініції Е. Фрімена, П. Данселма, Т., Дональдса та Л. Престона [11-13]. Зазначимо, що під цими агентами варто розуміти сторони взаємодії із підприємством, які добровільно або примусово втягнуті у сферу його діяльності, відчувають на собі результати його функціонування у позитивній формі або як негативні екстерналії, мають спільні із суб'єктом господарювання інтереси, можуть розділяти ризики діяльності інституції та володіють окремими важелями впливу на неї. Негативними екстерналіями варто вважати результати впливу діяльності підприємства на зовнішнє середовище шляхом порушення їх інтересів.

В розрізі управління зацікавленими сторонами при реалізації стратегічних змін критичним є розробка напрямів управління їх очікуваннями, організації ефективної комунікації з ними, отримання підтримки при впровадженні проектів змін. З цією метою необхідно виокремлювати їх інтереси, внесок у розвиток підприємства та вигоди, які вони бажають мати від функціонування суб'єкта господарювання. Це передбачає реалізацію комплексу управлінського інструментарію побудови ефективних взаємовідносин із стейкхолдерами.

Першочерговим є ідентифікація всіх зацікавлених сторін. Розглянемо детально їх множину для машинобудівних підприємств.

Перш за все, це власники або акціонери та менеджмент. Між ними завжди існує своєрідна конкуренція за напрямом використання коштів, які залишаються в розпорядженні підприємства після сплати податків. Менеджмент зацікавлений в розвитку підприємства, так як від нього залежить обсяг заробітної плати, власники (акціонери) – в отримання дивідендів. З іншого боку, відповідальні власники розуміють що без інвестування в майбутнє підприємства, що останнім часом набуває форми вкладання коштів в НДДКР, впровадження інновацій всіх типів, вкладання в навчання та розвиток кадрів розвиток неможливий. Найскладнішим питанням є обґрунтування доцільності розвитку соціальних проектів через встановлення в сучасному суспільстві філософії соціально відповідального бізнесу. В цілому саме ці зацікавлені сторони є найближчими в розрізі бачення спільних цілей реалізації стратегічних змін, всі інші стейкхолдери обмежені локальними власними інтересами. Особливістю розгляду менеджменту як зацікавленої сторони полягає в тому, що саме топ-

менеджмент має виступати ідейним центром реалізації стратегічних змін, а всі інші сторони – як об’єкти аналізу.

Отже, безпосередньо суб’єктом аналізу зацікавлених сторін варто вважати топ-менеджмент в разі наявності системи стимулювання, яка безпосередньо залежить від отриманих результатів всім підприємством, а не його окремими підрозділами, що може виступати цільовим орієнтиром для менеджменту середньої ланки або навіть нижчих рівнів. Саме орієнтація на загальні результати діяльності підприємства, а не окремих підрозділів чи ланок, робить топ-менеджмент «локомотивом» стратегічних змін на підприємстві. Всі інші працівники підприємства здійснюють фактично найбільший внесок в його функціонування, зростання та розвиток, що вимагає їх розгляду як окремої пріоритетної зацікавленої сторони, чому присвячений окремий підрозділ дисертаційного дослідження. Але саме можливий опір кадрів змінам створює чи ненайбільшу загрозу успішності їх здійснення, що обумовило виникнення цілого окремого напрямку в управлінні змінами, який стосується його дослідження.

Наступною важливою стороною виступають інвестори або кредитори, які виступають джерелом додаткових фінансових ресурсів для реалізації проектів стратегічних змін. Їх інтереси пов’язані із припустимим рівнем ризику та достатнім рівнем прибутковості проектів змін, своєчасністю виплати відсотків, вчасним поверненням інвестованого капіталу. Стримуючий вплив цієї сторони пов’язаний переважно із можливою відмовою фінансування окремих напрямів діяльності. Стратегічні зміни відповідно до їх природи мають довгостроковий характер та імплементуються, як було доведено, у формі портфелів проектів, що обумовлює довгострокове інвестування, яке, враховуючи сучасний стан зовнішнього середовища, проаналізований у попередньому розділі, варто вважати високоризикованим.

В контексті забезпечення успішності реалізації проектів стратегічних змін для підприємства критично важливим є забезпечення підтримки з боку акціонерів та основних кредиторів, так як саме вони є основними розпорядниками фінансових ресурсів, що обумовлює формування стратегії введення переговорів, де початковим етапом є забезпечення підтримки з боку цих зацікавлених сторін. В ході реалізації портфеля проектів стратегічних змін необхідно проводити регулярні комунікації із цими зацікавленими сторонами для відображення досягнення проміжних цілей,

надання звітності з використання вкладених коштів, огляду поточних проблем та напрямів їх вирішення.

В рамках філософії маркетингу ключовою зацікавленою стороною вважають споживачів. З цією тезою не можна не погодитися при розгляді взаємодії із зацікавленими сторонами в контексті поточного функціонування підприємства. При реалізації стратегічних змін, коли фокус зміщується з поточного на майбутнє, вплив споживачів варто розглядати як основне джерело інформації. Аналіз аграрного ринку, який виступає основним споживачем продукції підприємств досліджуваної галузі, дозволяє стверджувати про наявність достатньо високого платоспроможного споживчого попиту, а гегемонія іноземних виробників на українському ринку свідчить про орієнтацію перш за все на високу якість продукції навіть при її значній ціні, яка подекуди перевищує вітчизняні аналоги в 3 або навіть 4 рази. Крім того варто пам'ятати специфіку ринку B2B, яка полягає в тому, що при реалізації продукції, яка буде в подальшому використовуватися у виробництві, значний вплив на вимоги споживачів мають самі виробники, пропонуючи новітні технологічні рішення. Це відрізняє цей ринок від B2C, де споживчий попит переважно залежить від внутрішніх потреб, очікувань та смаків покупців. Варто розуміти, що техніка підприємств досліджуваної галузі має відрізнятися високим рівнем надійності та безвідмовності, а самі виробники мають закладати найвищі стандарти якості продукції.

Незважаючи на те, ще конкурентів найчастіше розглядають як негативну контактну аудиторію, в галузі сільськогосподарського машинобудування, враховуючи специфіку технологічного процесу збирання готових виробів, перспективним виглядає побудова відносин на принципах кооперенції – сучасного поняття в теорії конкуренції яке об'єднує кооперацію та конкуренцію. Для виробництва тракторів та комбайнів доцільним є впровадження проектів спільної розробки комплектуючих виробів, включаючи закордонних партнерів.

Окремої уваги потребують як стейкхолдери постачальники матеріалів і комплектуючих, інтереси яких полягають у встановленні довготривалих надійних взаємовідносин, виконання умов укладених договорів, стабільність діяльності підприємства. Негативний вплив даної сторони можливий лише в разі невідповідного вибору постачальників, що робить саме цю зацікавлену сторону порівняно підконтрольною.

Серед інших контактних аудиторій варто виділити населення, яке проживає у місцевості, де виробляється продукція, та регуляторні органи.

Також існують профспілки, але наразі в Україні ця зацікавлена сторона має виключно формальний статус, що відображає відсутність реального впливу на діяльність підприємств, що спричинено недосконалістю законодавства та відсутності практики залучення профспілок до вирішення конфліктів.

Щодо місцевого населення – ці стейкхолдери значно відрізняються для конкретних підприємств внаслідок їх місця розташування, так як за технологічною специфікою машинобудування вплив діяльності цих суб'єктів господарювання має виключно локальний характер.

Особливої уваги вимагає така зацікавлена сторона як влада – фактично вона об'єднує групу регуляторних органів, взаємодія з якими знаходиться у правовому полі законодавства України відповідно до організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, та центральні органи виконавчої влади. На відміну від інших зацікавлених сторін регуляторні органи виконують виключно контролюючий вплив, а їх інтереси є знеособленими. Врахування впливу цієї зацікавленої сторони при здійсненні стратегічних змін є критично важливим при реорганізації, яка призводить до зміни власників підприємства, його організаційно-правової форми, ліквідації підрозділів або виникнення нової юридичної особи на базі попередніх.

Відносно взаємодії із центральними органами виконавчої влади варто зауважити, що вони опосередковано відіграють сприятливу роль для підприємств досліджуваної галузі. Держава зацікавлена у виробництві якісної продукції для аграрного сектору, що підтверджується законодавчими актами.

Висновки. В рамках механізму управління стратегічними змінами є визначення основних положень управління зацікавленими сторонами, що передбачає послідовну реалізацію комплексу заходів. Перш за все, це стосується детермінації цілей стратегічних змін, побудови дерева цілей та пошуку зацікавлених сторін, інтереси яких мають торкатися проектів змін. Визначення позитивних стейкхолдерів дозволяє розробляти заходи із отримання підтримки з їх боку. Для нівелювання несприятливо впливу негативно налаштованих зацікавлених сторін необхідно здійснювати поетапні заходи із налагодження комунікацій, роз'яснення ключових цільових орієнтирів проектів стратегічних змін, окреслення вигід від впровадження змін для негативно налаштованих стейкхолдерів. Варто розуміти, що основним інструментом налагодження ефективних зв'язків із зацікавленими сторонами виступають регулярні комунікації на всіх рівнях

із уточненням характеру звітної документації для окремих зацікавлених сторін, форми та строків її подання, визначення відповідальних осіб, публічного оприлюднення досягнутих результатів на проміжних етапах реалізації проектів стратегічних змін в разі необхідності. Реалізація управлінських заходів відносно ідентифікації всіх стейкхолдерів, виокремлення їх інтересів та потреб, визначення можливих ризиків, виникнення яких пов'язано із діями цих агентів, та розробка ефективного плану комунікації є основною запорукою реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві з урахуванням особливостей галузі та підтримки з боку влади.

Бібліографічний список.

1. Власенко Т.А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 24–30.
2. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. К. : КНУТД, 2014. 364 с.
3. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
4. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації. Монографія. Х. : АдвТМ, 2009. 436 с.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реінженіринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербурзького університета, 1997. 332 с.
6. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: монографія. Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2018. 350 с.
7. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
8. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.
9. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 15.05.2019).

10. Womack J. P., Jones D. T., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. Free Press. 2007. 352 p.

11. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy). Harpercollins College Div. 1984, 276 p.

12. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1. pp. 65-91.

13. D'Anselmi P. Values and stakeholders in an era of social responsibility. N.Y.: Free Press, 2011. 272 p.

Власенко Т.А. Механизм управления стратегическими изменениями предприятия: обоснование методов и роль заинтересованных сторон.

Доказано, что выбор методов управления стратегическими изменениями зависит от уровня стратегического потенциала предприятия. Ключевая роль заинтересованных сторон в рамках механизма доказана с учетом их потребностей при принятии управленческих решений, а также их решающего влияния при реализации портфелей проектов внедрения стратегических изменений. Для определения отнесения исследуемых предприятий сельскохозяйственного машиностроения к соответствующим группам по уровню составляющих стратегического потенциала осуществлен кластерный анализ. В результате исследуемые предприятие были отнесены к 5 группам, для каждой из которых были предложены методы управления стратегическими изменениями. Исследуя деятельность предприятий сельскохозяйственного машиностроения, были выделены ключевые заинтересованные стороны в их деятельности, рассмотрена и описана их роль при реализации механизма управления стратегическими изменениями.

Ключевые слова: механизм, стратегические изменения, заинтересованные стороны, методы управления стратегическими изменениями, кластерный анализ.

Vlasenko T.A. Mechanism for managing strategic change of an enterprise: justification of methods and stakeholder role.

The purpose of the article. The strategic change management mechanism involves transforming the impact of the environment as the main

source of these changes into a new configuration of the main subsystems of the enterprise and processes, and created additional growth potential. The mechanism is based on a methodological framework that integrates functions, methods, laws and principles. It is proved that the choice of methods depends on the level of enterprise strategic potential within the quadrants of the subject area of strategic changes implementation according to the organization metaphors. The key role of stakeholders within the mechanism has been proven by taking into account their needs in the making management decisions as well as their decisive influence in the implementation of strategic change project portfolios.

Methodology. The cluster analysis was performed in order to determine the classification of the studied agricultural engineering companies to relevant clusters by the level of strategic potential components, which allowed to find out the importance of the individual components and to give qualitative characteristics to each group for each component. It was suggested direct methods of strategic change management to the selected groups of companies based on the taking into account the impact of determined stakeholders.

Conclusions. As a result of the cluster analysis, the surveyed enterprises were assigned to 5 groups with such a level of strategic potential components: very high, high, medium, low and very low, for each of which methods of strategic change management were proposed: restructuring, reengineering, outsourcing, downsizing, reorganization, revitalization and restoration, TQM, lean production. The key stakeholders in agricultural machinery enterprises activities were identified: consumers, shareholders, major creditors, top-management, owners, personnel, competitors (on a cooperative basis), suppliers, the local population, regulators. The role of these stakeholders in the implementation of the strategic change management mechanism is considered and described.

Keywords: mechanism, strategic change, stakeholders, methods of strategic change management, cluster analysis.

Стаття надійшла до редакції: 13.06.2019 р.