

УДК 65.014.8

МАЛЕВСЬКИЙ ЕДУАРД,*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аудиту**Поліського державного університету, м. Пінськ, Республіка Білорусь*

КОНТРОЛЬ ВИРОБНИЧИХ ЗМІН В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження виробничих змін, що є актуальним завданням з позиції вирішення питання підвищення ефективності розвитку промислових підприємств, успішності впровадження проектів розвитку та результативності використання управлінського інструментарію. Практичне застосування розробленої карти процесу "Контроль виробничих змін" в діяльності вітчизняних промислових підприємств дозволить проводити контроль змін, що відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості та робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку.

Ключові слова: контроль; виробничі зміни; розвиток; промислові підприємства.

Постановка проблеми. Зміни, що відбуваються в процесі розвитку промислових підприємств, можуть бути плановими діями (відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку) чи носити стихійний і непередбачуваний характер, продиктований умовами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найчастіше при виборі першочергових заходів розвитку промислових підприємств увага керівництва акцентується саме на змінах, які необхідно провести у виробничій частині підприємства. Адже успішність діяльності та розвитку підприємств промислового комплексу прямо залежить від рівня якості продукції, що виробляється, наявності модернізованих виробничих потужностей, сучасних технологічних процесів та ін. Тому дослідження виробничих змін є актуальним завданням з позиції вирішення питання підвищення ефективності розвитку промислових підприємств, успішності впровадження проектів розвитку та результативності використання управлінського інструментарію. Практичне застосування розробленої карти процесу "Контроль виробничих змін" в діяльності вітчизняних промислових підприємств дозволить проводити контроль змін, що відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості та робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку.

Зокрема особливої значущості набувають питання контролю виробничих змін в процесі розвитку промислових підприємств, що пояснюється необхідністю проведення спостережень та перевірок своєчасності впровадження необхідних заходів у виробничій сфері в період реалізації змін, контролю перебігу таких змін та їх кінцевих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Схожі питання контролю було висвітлено в роботах [1-8], де запропоновано використовувати такий термін як інспекційна стадія контролю за результатами процесу виробництва продукції. За визначенням авторів інспекційна стадія передбачає перевірку виконання рішень і контроль за впровадженням розроблених пропозицій. На даній стадії основними завданнями суб'єкта контролю щодо перевірки операцій з виробництва продукції є:

- контроль за розміром витрат на утилізацію незворотних відходів;
- перевірка впровадження превентивних заходів щодо осіб, винних у випуску некондиційної продукції;
- перевірка дотримання вимог договорів і чинного законодавства щодо заміни або переробки некондиційної продукції, а також розрахунки щодо покриття збитків від даних господарських операцій;
- перевірка технічної документації на виробництво продукції;
- перевірка правильності технологічного процесу і його результатів;
- перевірка процесу зберігання продукції;
- перевірка наявності необхідної, доступної достовірної та своєчасної інформації про основну, супутню та побічну продукцію;
- перевірка точності та достовірності оцінки результатів виробництва продукції;
- перевірка наявності та правильності оформлення первинних документів щодо операцій з виробництва продукції;
- перевірка правильності відображення господарських операцій з виробництва продукції на рахунках бухгалтерського обліку;
- перевірка аналітичного обліку операцій з виробництва продукції;
- встановлення ефективності використання відходів;
- перевірка відповідності даних реєстрів синтетичного і аналітичного обліку операцій з виготовлення продукції, показників облікових реєстрів та фінансової звітності;
- перевірка правильності проведення розрахунків з постачальниками та підрядчиками по операціях з виробництва продукції.

На нашу думку, даний підхід може бути частково використано при розробці підходу до проведення контролю виробничих змін в процесі розвитку промислових підприємств, адже він наділений універсальними рисами щодо проведення основних заходів з впровадження проектів розвитку, особливо в частині адміністративного та організаційного забезпечення.

У дослідженні Л.О. Позднякової та С.В. Ткаченко [1]

визначено, що під час здійснення контролю на підприємстві потрібно визначити його мету, безпосередні завдання і функції та враховувати фактори, що впливають на організацію контролю, принципи. На думку авторів указаної роботи основна мета внутрішнього контролю полягає в наданні інформації про відхилення від норм та нормативів, виявленні "вузьких" місць на виробництві, визначенні невикористаних резервів на підприємстві. Л.О. Позднякова та С.В. Ткаченко виділяють наступні основні завдання внутрішнього контролю виробництва:

- зниження використання основних та допоміжних матеріалів на продукцію;
- зменшення матеріаломісткості та енергомісткості продукції, що виробляється;
- зниження рівня загальногвиробничих витрат;
- недопущення браку та погіршення якості продукції.
- оцінка системи бухгалтерського обліку та контролю на підприємстві;
- порівняння фактичних показників діяльності підприємства з плановими, середньогалузевими та фінансовими даними;
- перевірка дотримання зовнішньої і внутрішньої бази;
- розроблення організаційних регламентів;
- координація діяльності служби внутрішнього контролю;
- організація системи підготовки й підвищення кваліфікації кадрів;
- узагальнення та використання результатів внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень [1].

Не заперечуючи цінності наведеного підходу в дослідженні Л.О. Позднякової та С.В. Ткаченко [1], на нашу думку основним обмеженням запропонованого підходу є його низька застосовуваність при впровадженні проектів розвитку на підприємствах промисловості, адже основні тези розглянутого підходу стосуються поточної виробничої діяльності з виготовлення продукції.

Для підвищення ефективності процесу управління на підприємстві необхідне впровадження контрольних процедур на кожній його стадії:

1. На стадії планування реалізуються наступні контрольні функції:
 - оцінка раціональності можливих варіантів запланованих рішень;
 - відповідність запланованих рішень загальній стратегії підприємства.
2. На стадіях організації й регулювання реалізації управлінських рішень необхідним є контроль правильності процесу реалізації прийнятих запланованих рішень для досягнення необхідних результатів.
3. На стадії обліку має бути забезпечений контроль:
 - наявності й руху майна;
 - раціонального використання виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм та нормативів;
 - стану виданих й отриманих зобов'язань;
 - доцільності законності господарських операцій підприємства тощо.
4. На стадії аналізу здійснюється оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень на основі її групування на різні складові.

Далі автор наводить такі основні елементи контролю:

1. Контрольне середовище - сукупність принципів і стандартів діяльності економічного суб'єкта, які визначають загальне розуміння внутрішнього контролю й вимоги до внутрішнього контролю на рівні економічного суб'єкта загалом.

2. Оцінка ризиків - процес виявлення й аналізу поєднання ймовірності та наслідків недосягнення економічним суб'єктом цілей діяльності.

3. Процедури внутрішнього контролю - дії, спрямовані на мінімізацію ризиків, що впливають на досягнення цілей економічного суб'єкта.

4. Інформація, що забезпечує функціонування внутрішнього контролю й можливість досягнення ним поставлених цілей.

5. Комунікація - поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень і здійснення внутрішнього контролю.

6. Оцінка елементів внутрішнього контролю з метою визначення їх ефективності й результативності, а також необхідності зміни [2].

На нашу думку, такий підхід можна охарактеризувати як методичний; він може бути використаний при розробці загальної системи управління виробництвом та визначення в ній місця системи контролю. Проте, для забезпечення контрольної функції в процесі змін, що відбуваються на виробництві промислового підприємства такий підхід є обмеженим в силу недостатньої деталізації інспекції, перевірок та спостереження за змінами, що відбуваються у виробничому процесі промислових підприємств.

У загальноприйнятій моделі *Internal Control-Integrated Framework* [3], що містить такий склад елементів:

- середовище контролю - стиль управління, цілісність, етичні цінності, організаційна структура, делегування повноважень, розподіл відповідальності та професійна компетентність. Середовище контролю формує відношення керівництва до здійснення контролю та дії, що необхідно вживати у зв'язку з цим;
- оцінка ризиків - ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, управління ризиками, впровадження механізмів виявлення спеціальних ризиків. Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та ступеня впливу з метою визначення дій щодо управління ними. Вони оцінюються з точки зору притаманного та остаточного ризиків;

- заходи контролю (контрольні процедури) - контроль поточної діяльності, проведення перевірок, розподіл повноважень, видача дозволів, підтверджень, гарантія безпеки активів. Політики та процедури, що розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати "розумну" гарантію того, що реагування на ризик, який виникає, здійснюється ефективно та своєчасно;

- інформація та комунікації - оперативна, фінансова інформація, виконання встановлених норм, ефективний обмін інформації. Необхідна інформація визначається, фіксується і передається у такій формі та в такі терміни, які дозволяють працівникам виконувати їх функціональні обов'язки;

- моніторинг - управління та нагляд. Весь процес управління ризиками організації відстежується та за необхідності коригується [3].

На нашу думку, даний підхід може бути використано при розробці методичного підходу до проведення контролю виробничих змін на промислових підприємствах в умовах їх розвитку в частині впровадження контрольних процедур, що регламентують зони відповідальності та обов'язків суб'єктів управління при проведенні перевірок за станом виробничих змін.

Отже, проведений стислий аналіз робіт, присвячених питанням організації контролю виробництва та змін, що виникають в процесі розвитку підприємств промисловості, показує, що існуючі підходи лише частково по-

кривають дане питання та більше зорієнтовані на умови виробництва в поточному темпі без впровадження проектів розвитку, нового обладнання, нових технологічних процесів, переділів, технічного забезпечення, нових видів продукції та ін.

Метою нашої статті є розробка формалізованої процедури контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств та відповідного технологічного опису цього процесу, який би дозволив унормувати нормативно-розпорядчу документацію, що стосується контролю виробничих змін.

Виклад основного матеріалу. Ми виходимо з того, що контроль виробничих змін на промислових підприємствах в умовах їх розвитку та впровадження відповідних проектів розвитку - це формалізований процес, виконання якого забезпечує виробництво контрольованим та координованим інструментарієм.

У загальному розумінні контроль змін є виробничим на промислових підприємствах в умовах їх розвитку передбачає наступні складові елементи:

1. Контроль за плануванням необхідних заходів, що призводять до змін є виробничому процесі.

2. Контроль за коректним виконанням реалізації запланованих заходів є виробничому процесі відповідно до обраної програми розвитку промислових підприємств.

3. Контроль за станом змін, що відбулись внаслідок реалізації запланованих заходів.

Необхідність виконання перелічених вище дій пояснюється необхідністю проведення коректного планування необхідних дій з урахуванням аналізу можливих негативних наслідків в процесі розвитку промислових підприємств, що несуть виробничі зміни, які своєчасно не було узгоджено з усіма суб'єктами управління, проаналізовано масштаби таких змін та сфери, на які вони матимуть вплив.

Необхідність проведення контролю виробничих змін пояснюється тим, що складні виробничі процеси в організаціях не залишаються незмінними і замороженими назавжди, вони знаходяться в постійній зміні, оскільки змінюється навколишнє середовище для організації. Тому важливе завдання для будь-якої організації - контролювати ці зміни.

Ці зміни можуть відбуватися:

- в розробці продукції та послуг або удосконаленні існуючих видів продукції промислових підприємств;

- у виробничих процесах, окремих технологічних операціях, на окремих технологічних переділах;

- в документації: техніко-конструкторській, плановій, економіко-виробничій;

- в обладнанні та інструментах: модернізація виробничого обладнання шляхом повної або часткової заміни виробничих потужностей, підвищення рівня техніко-технологічного забезпечення;

- в комп'ютерних системах управління організацією: автоматизація, інформатизація виробництва, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом;

- в адміністративній системі організації: удосконалення організаційної структури промислових підприємств внаслідок змін, що відбулись у виробничій сфері та стали підґрунтям для виникнення або нівелювання підрозділів, цехів, виробничих відділів та ін.

Слід розуміти, що одним об'єднуючим фактором для перелічених змін, що відбуваються або можуть відбуватися на промисловому підприємстві внаслідок модернізації або реорганізації виробничої сфери, є ризики реалізації негативних наслідків для підприємств.

Тому саме нівелювання таких наслідків є головною метою проведення контролю виробничих змін на промислових підприємствах в умовах їх розвитку. На нашу думку, досягнення цієї мети можливо за допомогою розробки формалізованої процедури контролю виробничих змін, яка може бути далі уніфікована до стандартизованої процедури з широкою сферою застосування.

Основними етапами такої формалізованої процедури контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств є наступні:

1. Подача суб'єктом управління пропозиції про майбутні зміни.

Даний етап передбачає проведення попереднього аналізу про доцільність впровадження таких змін, що обумовлюється:

- поточним техніко-економічним рівнем парку обладнання;

- трендами останніх років на ринку технологічного обладнання;

- наявністю коштів для проведення таких змін;

- існуванням потенційного попиту на продукцію промислових підприємств, який реалізується внаслідок проведення запланованих виробничих змін;

- необхідністю виробництва нових або удосконалення існуючих видів продукції, надання додаткових послуг;

- необхідністю модернізації виробничого обладнання та проведення техніко-технологічної реорганізації існуючих виробничих процесів промислових підприємств (стандартне обладнання - обладнання, документація на виготовлення якого є в наявності та не потребує суттєвого коригування з боку проектно-конструкторського відділу; модернізоване обладнання - обладнання, яке раніше перебувало в експлуатації у замовника продукції, документації на виготовлення якого немає та потрібне залучення фахівців проектно-конструкторського відділу; складне обладнання - обладнання, що раніше не випускалось, документація на виготовлення якого немає та потрібне залучення фахівців зі сторони проектно-конструкторського відділу).

Ініціатор зміни заповнює бланк контролю зміни, в який заносить своє ім'я, відділ, контакти, дату та ступінь терміновості зміни.

У наступну графу заноситься опис самої запропонованої виробничої зміни з урахуванням випадків того, що такі виробничі зміни в діяльності підприємств промисловості мають вплив на паралельні зміни в описі цієї діяльності в документації підприємств. Таким чином ініціатор (суб'єкт управління) описує суть зміни в діяльності, в яких документах ця діяльність відображається (якщо він володіє такою інформацією), на яку продукцію та / або сировину виробнича зміна впливає.

2. Оцінка та аналіз пропозиції.

На даному етапі сторонніми експертами проводиться незалежна експертиза щодо доцільності подальшого розгляду та реалізації поданої пропозиції суб'єктом управління на першому етапі. На цьому етапі до уваги беруться економічні, технологічні розрахунки доцільності проведення визначених виробничих змін (перший етап) та розглядаються далі з позиції взаємоузгодженості з іншими бізнес-процесами промислових підприємств та наслідків, що відобразяться на інших процесах та сферах діяльності в ході реалізації запропонованих змін.

Заповнений бланк потрапляє до особи, відповідальної за організацію розгляду пропозиції. Завдання цього співробітника - перевірити, чи всі відділи (тобто начальники відділів), які можуть бути порушені зміною, потрапили в список оцінки та узгодження зміни. На-

ступний крок - доставити копію бланку зміни кожному співробітнику, якого стосуються запропоновані ініціатором виробничі зміни, узгодити поправки / пропозиції, як-що необхідно - провести спільну нараду / обговорення.

Відповідальний за контроль зміни разом з ініціатором зміни узгоджують остаточний варіант зміни. Як будь-яка інша організаційна діяльність, все закінчується підписом всіх осіб на бланку контролю змін.

3. Планування запропонованих виробничих змін.

На цьому етапі передбачається:

- визначення термінів з підготовки необхідних заходів для реалізації обраних виробничих змін;
- визначення термінів з самої реалізації виробничих змін;
- визначення граничних термінів з завершення виробничих змін з урахуванням потенційних ризиків;
- визначення термінів та дат проведення планових перевірок за ходом реалізації запропонованих виробничих змін.

4. Реалізація виробничих змін.

Даний етап передбачає проведення контролю за ходом виконання запланованих дій на попередньому етапі, проведення порівняння план/факт за отриманими результатами виконання проміжних етапів реалізації обраних виробничих змін та здійснення коригуючих дій.

5. Спостереження за станом виробничих змін, що відбулись на промислових підприємствах.

На даному завершальному етапі формується висновок щодо результативності впровадження запропонованих та обраних виробничих змін, їх впливу на загальний стан промислових підприємств та за окремими сферами діяльності. За результатами таких спостережень приймається рішення щодо кінцевого затвердження впроваджених змін в виробничому процесі промислових підприємств відповідно до їх обраної програми розвитку.

Останній, завершальний етап контролю зміни, на якому координатор перевіряє виконання намічених на етапі планування заходів і підписує бланк контролю змін, який йде в архів.

Відповідальність та компетенції всіх задіяних суб'єктів управління під час проведення контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств можна відобразити за допомогою матриці.

Використання запропонованої формалізованої процедури контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств та організаційне підпорядкування відповідальних за сферами та зонами своїх обов'язків в даному процесі дозволило розробити відповідну карту процесу "Контроль виробничих змін" (рис. 1).



Рис. 1. Карта процесу "Контроль виробничих змін".

Таким чином, розроблено формалізовану процедуру контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств, що передбачає поетапне виконання ініційованих перетворень в виробничій сфері підприємств промисловості з урахуванням визначених зон відповідальності, компетенції та критеріїв результативності виконання запропонованих змін. На основі даної процедури розроблено відповідну карту процесу "Контроль виробничих змін", яка може бути використана в якості нормативного документу при формуванні

нормативно-розпорядчих документів промислових підприємств.

В якості прикладу наведемо результати практичного впровадження карти процесу "Контроль виробничих змін" в діяльності ПрАТ "Кераммаш" в 2015-2016 рр. (табл. 1).

В якості іншого прикладу наведемо результати практичного впровадження карти процесу "Контроль виробничих змін" в діяльності ПАТ "Запорізький механічний завод" в 2015-2016 рр. (табл. 2).

Таблиця 1. - Матриця відповідальності та контрольних функцій суб'єктів управління в ході реалізації виробничих змін на ПрАТ "Кераммаш" у 2015-2016 рр.

№ п/п	Перелік виробничих змін	Термін виконання	Відповідальна особа
1	Впровадження нової технології отримання газових плит типу «ШПГТ-450»	2 кв. 2015 р.	Головний технолог
1.1	Розробка технологічної інструкції	1 квартал 2015 р.	Технолог-керамік
1.2	Виготовити обладнання та організувати випуск плит	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
2	Збільшити вибірку з 10% до 50% при проведенні вхідного контролю фасонного металопрокату	Впродовж 2015 р.	
2.1	Організувати місце для проведення вхідного контролю на складі металопрокату	3 квартал 2015 р.	Керівник складу металопрокату
2.2	Розробити ескізи шаблонів для контролю застосовуваного фасонного металопрокату (куточок, швелер, двотавр і т.п.)	Березень 2015 р.	Завідувач проектно-конструкторського відділу
2.3	Виготовити шаблони для контролю фасонного металопрокату	Квітень 2015 р.	Начальник виробництва
3	Модернізація виробництва		
3.1	Створити пересувний контейнер для монтажних робіт	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.2	Освоїти виробничі потужності другої черги корпусу №2	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.3	Перенести і оснастити згідно вимог з ОП ділянку плазмового різання	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.4	Виготовити піч зі стаціонарним подом для заміни 2-х печей на ділянці кузні термообробки виробництва	1 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.5	Ввести в експлуатацію новий малярський ділянку з витяжною вентиляцією і системою очищення повітря	4 квартал 2015 р.	Начальник виробництва, головний технолог
3.6	Встановити кран-балку в новому корпусі корпусу №2	3 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.7	Придбати і включити в список інструментів, що перевіряються: - набір інструментів для візуально-вимірального контролю швів зварних з'єднань	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.8	Виготовити установку для редагування сортового прокату	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
3.9	Заміна печей ділянки термообробки	2 квартал 2015 р.	Начальник виробництва
4	Стандартизація продукції та діяльності підприємства		
4.1	Стандартизація конструкторської документації	4 квартал 2016 р.	
	- блок кінцевих вимикачів поду	1 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- типове креслення майданчиків обслуговування	2 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- блок кінцевих вимикачів заслінки	1 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- перегляд шаблонів документів, що розробляються при виконанні планово-нормативних розрахунків	2 квартал . 2016 р.	Головний конструктор
	- розробити типовий розрахунок на газову піч з вкатним подом	4 квартал 2016 р.	Головний технолог
	- зниження собівартості електрпечей до рівня конкурентів	2 квартал 2016 р.	Головний технолог, Фінансовий директор
	- типові креслення каркасів газових печей з черенем викочування	3 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- типове креслення заслінки димовидалення	1 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- конструкція бетонних футеровок подин нагрівальних печей	1 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- конструкція бетонних футеровок подин термічних печей	2 квартал 2016 р.	Головний конструктор
	- технологічна інструкція сушіння бетонних футеровок подин	1 квартал 2016 р.	Головний технолог
	- перегляд ТУ на газові печі	2 квартал 2016 р.	Головний технолог

Таблиця 2. - Матриця відповідальності та контрольних функцій суб'єктів управління в ході реалізації виробничих змін на ПАТ "Запорізький механічний завод" у 2015-2016 рр.

№ п/п	Перелік виробничих змін	Термін виконання	Відповідальна особа
1	Стандартизація технологічної документації		Головний технолог
	- розробити методичні рекомендації щодо підвищення ресурсів бетонних футеровок і бортових каменів	1 квартал 2015 р.	Головний технолог
	- підготувати положення про нарахування додаткової заробітної плати працівникам технічного відділу	1 квартал 2015 р.	Начальник відділу кадрів
	- впровадити методику для складання графіку, нормування та виконання будівельно-монтажних робіт	1 квартал 2015 р.	Головний технолог

Продовження табл. 2

№ п/п	Перелік виробничих змін	Термін виконання	Відповідальна особа
2	Перегляд документації системи менеджменту якості		Заступник керівника правління з якості
	- стандарти СПП, з урахуванням змін і доповнень	4 квартал 2016 р.	Керівник відділу якості
	- Положення та посадові інструкції по бухгалтерії та економічної службі.	2 квартал 2016 р.	Начальник відділу кадрів
	- СТП ІСМ 4.2.3-03:2011	4 квартал 2016 р.	Керівник відділу якості
3	Підвищення кваліфікації та навчання персоналу підприємства	2016 р.	Технічний директор
3.1	Навчання, підтримка професійного рівня персоналу підприємства, підвищення його кваліфікації	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.2	Організація і проведення зовнішнього навчання	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.3	Атестація персоналу	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.4	Навчання роботі з програмою «1 С: УПП»	Внутрішнє навчання	Головний бухгалтер
4	Розвиток нових напрямів діяльності		Комерційний директор
4.1	Розвиток власних систем рекуперації та регенерації тепла	2015-2016 рр.	Головний технолог
	- виготовлення випробувального стенду, регенеративного пальника	Лютий 2016 р.	Начальник виробництва
	- проведення випробувань регенеративних пальників, обробка результатів випробувань, внесення коректив конструкцію, проведення повторних випробувань (при необхідності)	2 квартал 2016 р.	Головний конструктор
5	Розвиток компанії, освоєння нових ринків збуту		
5.1	Відкриття філіалу в Білорусії, організація офісу	1 квартал 2016 р.	Комерційний директор
5.2	Організація складського приміщення	1 квартал 2016 р.	Начальник виробництва
5.3	Устаткування складського приміщення (стелажі, оснащення, інструмент, зварювальне обладнання, запасні частини)	3 квартал 2016 р.	Технічний директор
5.4	Участь компанії у виставках: Машинобудування.Металлообробка 2015 в м Мінськ. Літмаш 2016 в Москві. Машинобудування 2016 в м. Запоріжжя	Квітень 2015 р. Червень 2016 р. Листопад 2016 р.	Комерційний директор
5.5	Проведення виїзних заходів на території потенційного Замовника з презентацією продукту	Впродовж 2016 р.	Комерційний директор
5.6	Підготовка та узгодження заходів, націлених на просування серійної продукції з урахуванням специфіки ринку України та Білорусії. Виконання заходів з просування серійної продукції на ринках України та Білорусії.	1 етап: березень 2016р. 2 етап: липень 2016 р.	Комерційний директор

Висновки

Практичне застосування розробленої карти процесу карти процесу "Контроль виробничих змін" в діяльності вітчизняних промислових підприємств дозволить проводити контроль змін, що відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості та робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Позднякова Л.О. Формування системи контролю на сучасному підприємстві / Л.О. Позднякова, С.В. Ткаченко // Збірник наукових праць УкрДАЗТ. - № 140. - 2013. - С. 125-129.
2. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. / М.Д. Корінько. - Київ : ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2007. - 429 с.
3. Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. - 12 p.

4. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства - системний підхід до розвитку : монографія / В.Ф.Максімова. - К. : АВРІО, 2005. - 264 с.

5. Кошкаров С.А. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств / С.А. Кошкаров, В.І. Бачинський, П.О. Куцик. - Чернівці : Золоті литаври, 2012. - 264 с.

6. Богданович І.С. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации / И.С. Богданович, О.А. Соболева // Вестник ПсковГУ. Серия "Экономические и технические науки". - 2014. - № 5. - С. 66-76.

7. Гуцаленко Л.В. Внутрішньогосподарський контроль / Л.В. Гуцаленко, М.М. Коцупатрий, У.О. Марчук. - К. : Центр учбової літератури, 2014. - 496 с.

8. Грозний І.С. Теорія та практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу : монографія / І.С. Грозний. - Запоріжжя : КПУ, 2014. - 300 с.

Малевский Эдуард,

кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и аудита
Полесского государственного университета, г. Пинск, Республика Беларусь

КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проведено исследование производственных изменений, что является актуальной задачей с точки зрения решения вопроса повышения эффективности развития промышленных предприятий, успешности внедрения проектов развития и результативности использования управленческого инструментария. Практическое применение разработанной карты процесса карты процесса "Контроль производственных перемен" в деятельности отечественных промышленных предприятий позволит проводить контроль изменений, происходящих в процессе развития предприятий промышленности и делать их плановыми, согласно выбранной программе реализации стратегических мероприятий развития.

Ключевые слова: контроль; производственные изменения; развитие; промышленные предприятия.

Malevskyy Eduard,

Ph.D., Associate Professor of Accounting and Auditing,
Polissya State University, Pinsk, Republic of Belarus

CONTROL OF PRODUCTION CHANGES IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The paper develops formalized procedures for control of production changes in the development of industrial enterprises and the corresponding technological description of this process, which would allow to regulate the regulatory documentation relating to the control of production changes.

A study of production changes, which is an urgent task from the standpoint of solving the problem of improving the efficiency of industrial enterprises, the success of implementation of development projects and the effectiveness of the use of management tools. Practical application of the developed process map of the process map "Control of production changes" in the activities of domestic industrial enterprises will control the changes occurring in the development of industrial enterprises and make them planned, in accordance with the selected program of strategic development measures.

Key words: control; production changes; development; industrial enterprises.

REFERENCES

- Pozdnyakova, L.O. and Tkachenko, S.V. (2013), Formation of the control system at the modern enterprise. *Collection of scientific works UkrDAZT*. № 140, 125-129 (ukr).
- Korinko, M.D. (2007), Control and analysis of the activities of economic entities in terms of its diversification: theory, methodology, organization. Kyiv: SE "Inform.-analyst. Agency" 429 p. (ukr).
- Internal Control - Integrated Framework (2013), Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 12 p.
- Maksimova, V.F. (2005), Internal control of economic activity of industrial enterprise - system approach to development. Kyiv: AVRIO, 264 p. (ukr).
- Koshkarov, S.A. & Bachynsky, V.I. & Kutsyk, P.O. (2012), Internal economic operative accounting and control in the management system of industrial enterprises. Chernivtsi: Zoloti lytavry. 264 p. (ukr).
- Bogdanovich, I.S. & Soboleva, O.A. (2014), The place of internal control in the enterprise management system and the form of its organization. *Bulletin of Pskov State University. Series "Economic and Technical Sciences"*. No. 5, 66-76 (ukr).
- Gutsalenko, L.V. & Kotsupatriy, M.M. & Marchuk U.O. (2014). Internal control. Kyiv: Center for Educational Literature. 496 p. (ukr).
- Hrozny, I.S. (2014). Theory and practice of quality management of industrial enterprises on the basis of a coherent approach. Zaporizhzhya: KPU, 300 p. (ukr).

© Малевський Едуард

Надійшла до редакції 22.09.2016