

УДК 65.014.8

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

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РАХУНОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті встановлено, що основні положення побудови організаційного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування повинні мати в своїй основі нормативні акти правового забезпечення та внутрішні нормативно-розпорядчі документи організації. Доведено, що для організаційних змін притаманним є комплексний характер, коли зміни в окремих процесах викликають необхідність відповідної настройки та модернізації організаційної структури промислового підприємства. Також потреба в організаційних змінах часто є наслідком змін у технологічно-виробничій сфері промислового підприємства, коли освоєння нових технологій, перехід на виробництво нової або вдосконаленої продукції, вихід на нові ринки збуту тощо є неможливими без відповідних організаційних змін.

Ключові слова: розвиток; промислові підприємства; організаційні зміни; забезпечення; управління; структура; процеси.

Постановка проблеми. Враховуючи гостру необхідність у вдосконаленні та розвитку, вітчизняні промислові підприємства стикаються з нагальною потребою здійснювати організаційні зміни, що вимагає розробки механізму та набору інструментів для прийняття аргументованих рішень щодо забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах. При виборі першочергових заходів розвитку промислових підприємств увага керівництва акцентується саме на змінах, тому що вміння вчасно і належним чином змінюватись є важливим фактором виживання та успіху підприємств промисловості в процесі розвитку та адаптації до зовнішніх перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенням різних складових проблеми впровадження організаційних змін та їх впливу на розвиток промислового підприємства займалися такі науковці, як Р. Блейк, Х. Віссема, Л. Грейнер, Р. Грант, Л. Шлезингер, Дж. Харрінгтон. Вдосконалення методів управління організаційними змінами в умовах розвитку промислових підприємств розглядалося в роботах вітчизняних вчених, таких як М. О. Беседін, І. С. Грозний, В. В. Стадник, О. Л. Гальцова, А. Р. Дунська, Т. Кузь, І. М. Чернявська, Н. М. Шматькота інші.

У своїх дослідженнях більшу увагу вчені приділили сутності організаційних змін та побудові стратегій управління цими змінами. Проте особливостям розвитку промислових підприємств за рахунок організаційних змін приділено не достатньо уваги.

Мета статті - визначити практичну складову управління організаційними змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Серед усіх типів змін, що відбуваються на промисловому підприємстві в процесі його розвитку, особливої уваги заслуговують організаційні зміни. Під організаційними змінами мається на увазі сукупність змін в будь-якій організації, які забезпечують перетворення в управлінських процесах, організаційних структурах, методах прийняття управлінських рішень та інші модернізації управлінських елементів або заміна їх новими [1, 2]. Для вітчизняних про-

мислових підприємств притаманна відсталість організаційної сфери управління, обумовлена спадкуванням інституцій з часів планової радянської системи.

Для організаційних змін притаманним є комплексний характер, коли зміни в окремих процесах викликають необхідність відповідної настройки та модернізації організаційної структури промислового підприємства. Також потреба в організаційних змінах часто є наслідком змін у технологічно-виробничій сфері промислового підприємства, коли освоєння нових технологій, перехід на виробництво нової або вдосконаленої продукції, вихід на нові ринки збуту тощо є неможливими без відповідних організаційних змін. Крім того для організаційних змін типовим є виникнення опору, коли якась частка трудового колективу не зацікавлена у модернізації управлінських процесів та організаційної структури. Усе це обумовлює складність проблеми дослідження наслідків організаційних змін з погляду врахування їх кінцевого впливу на показники розвитку промислового підприємства.

Під організаційно забезпеченням управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств розуміти узгодження методів та технічних засобів комунікації управлінців та виконавців проектів розвитку для досягнення результативності при розподілі функцій, прав, відповідальності та посадових обов'язків. Основні положення побудови організаційно-інформаційного забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств повинні мати в своїй основі бути нормативні акти правового забезпечення та внутрішні нормативно-розпорядчі документи організації (розпорядження, накази, службові записки, робочі листи, інструкції, положення та ін.) з урахуванням специфіки діяльності підприємств, що працює в агросекторі. З огляду на класичну побудову організаційного забезпечення, воно включає сукупність технічних засобів, комунікаційних методів, відповідного кваліфікованого персоналу і виконуваних ним функцій та посадових обов'язків. До складу організаційного забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств мають бути віднесені:

- схеми структури управління і списки штатних розкладів;
- уніфіковані форми документів;
- інформація про системи морального і матеріального стимулювання;
- посадові інструкції;
- положення про служби та підрозділи;
- інструкції, процедури розробки та впровадження в діяльність підприємства нових або удосконалених технічних засобів інформаційної підтримки, нововведень щодо організаційної структури підприємства [3].

Поетапне впровадження окремих та комплексних заходів реалізації концепції управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, вимагає від організаційного забезпечення виконання таких задач:

- результативне впровадження та практична реалізація розроблених методів забезпечення в контексті системності процесів управління підприємством;
- організація роботи, постановка завдань та розподіл функцій/обов'язків перед виконавцями окремих етапів проектів розвитку підприємств машинобудування;
- надання оперативної інформаційної підтримки з обробки вхідних даних стосовно ходу реалізації проектів розвитку та допоміжних процесів з їх виконання;
- контроль якості виконуваних функцій в рамках управління забезпеченням змін в умовах розвитку підприємств та оцінка ефективності результатів виконання, відхилень від запланованих показників та коригуючих дій;
- дослідження існуючої організаційної структури, виявлення її характерних ознак, вирішення питання з необхідності її вдосконалення відповідно до завдань управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Організаційна структура управління - це система управлінських ланок, що складається з окремих працівників і груп працівників і впорядкована відповідно до місця цих ланок в процесі управління. Елементами організаційної структури є управлінські ланки. Кожен елемент організаційної структури наділений певними повноваженнями і виконує певні обов'язки [4].

За визначенням Харчишиної О.В., організаційна структура управління - це система управлінських ланок, що складається з окремих працівників і груп працівників і впорядкована відповідно до місця цих ланок в процесі управління. Елементами організаційної структури є управлінські ланки. Кожен елемент організаційної структури наділений певними повноваженнями і виконує певні обов'язки [5].

Необхідність дослідження основних положень та системи діючої організаційної структури підприємства є необхідним та доцільним в процесі поетапного впровадження проектів розвитку підприємств машинобудування [6-8], найчастіше висновком такого дослідження стає перегляд існуючої організаційної структури підприємства в сторону створення додаткових служб та підрозділів управління, завданням яких буде підтримка процесів з впровадження проектів розвитку.

Необхідність вдосконалення існуючих організаційних структур управління підприємством постає в випадках, коли на підприємстві відбуваються певні зміни в виробничій, кадровій та ін. сферах діяльності, внаслідок чого діюча організаційна структура недостатньо покриває всі ланки управління, що знижує ефективність прийнятих управлінських рішень та кількість часу на їх підготовку та обробку [9-11].

Тому дослідження існуючої організаційної структури (на прикладі ПАТ "Запорізький механічний завод") є наступною задачею (рис. 1).

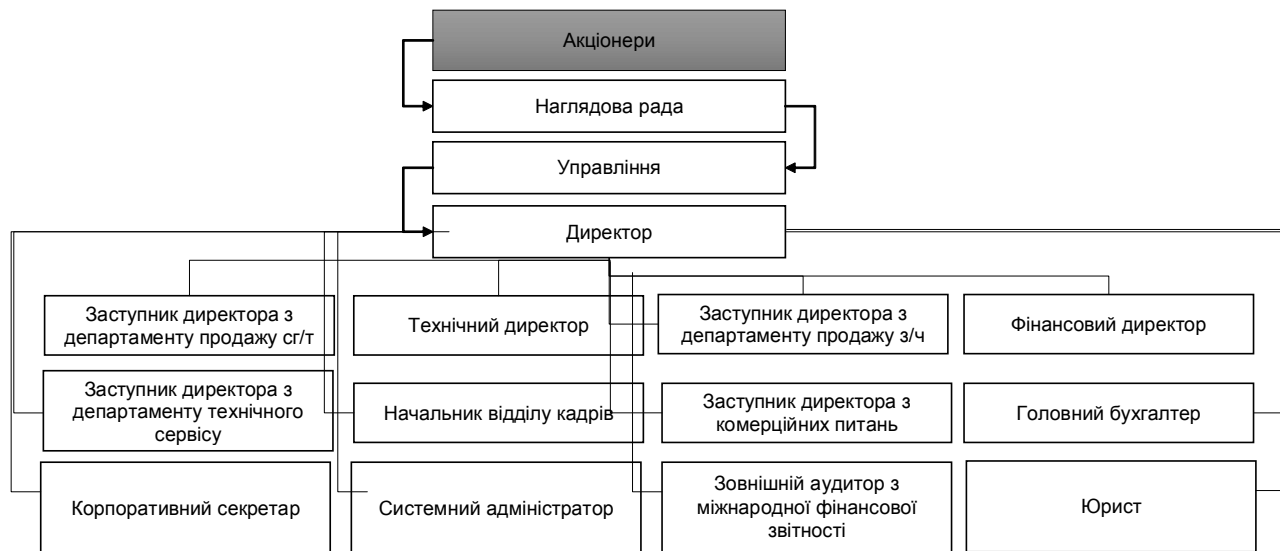


Рис. 1. Схема організаційної структури ПАТ "Запорізький механічний завод".

Як видно з рис. 1, директору ПАТ "Запорізький механічний завод" підпорядковуються:

- заступник голови управління з департаменту продажу сг/т;
- заступник голови управління з департаменту технічного;
- заступник голови управління з комерційних питань;
- заступник голови управління з департаменту продажу з/ч;

- заступник голови управління з департаменту технічного сервісу;
- технічний директор;
- фінансовий директор;
- начальник відділу кадрів.

Кожен з підпорядкованих директору керівників має власну посадову інструкція та положення роботи підпорядкованого йому підрозділу/департаменту. Як видно з наведеної схеми, на ПАТ "Запорізький механічний

завод" відсутній єдиний адміністративно-управлінський центр керування підприємством, що пояснюється різноспрямованістю виробничої діяльності досліджуваного підприємства:

- виробництво техніки;
- виробництво запасних частин до техніки;
- надання сервісного обслуговування техніки та запасних частин.

Як бачимо, організаційна структура досліджуваного підприємства має свої недоліки, до основних можна віднести наступні: управління здійснюється розрізнено, замикаючись на директорі, без взаємодіючих процесів між начальником відділу кадрів, фінансовим директором та заступниками директора департаментів продажу техніки, запасних частин до техніки, сервісного обслуговування техніки та запасних частин - основних суб'єктів-виконавців генеральних виробничих процесів на підприємстві.

Даний факт свідчить про необхідність створення координаційного центру управління фінансовим забезпеченням змін в умовах розвитку промислових підприємств, який передбачає організацію погодженої взає-

модії між начальником відділу кадрів, фінансовим директором та заступниками директора департаментів продажу техніки, запасних частин до техніки, сервісного обслуговування техніки та запасних частин. Завданнями роботи координаційного центру управління забезпеченням змін в умовах розвитку промислових підприємств мають стати: зменшення нечіткості вхідної та вихідної інформації, суперечності інформації в процесі її проходження між виконавцями, що обумовлене складнощами ідентифікації причин спотворення інформації, формалізації та інтерпретації результатів дослідження фінансового стану підприємства, поведінки інвесторів та кредиторів, основних споживачів та замовників продукції та запасних частин до неї, підвищення прогнозованості поведінки учасників проектів розвитку при формуванні та розподілі фінансового забезпечення. Адаптація та вдосконалення існуючої організаційної структури ПАТ "Запорізький механічний завод" можлива на основі впровадження координаційного центру та встановлення взаємодії з департаментами та основними виконавцями проектів розвитку (рис. 2).

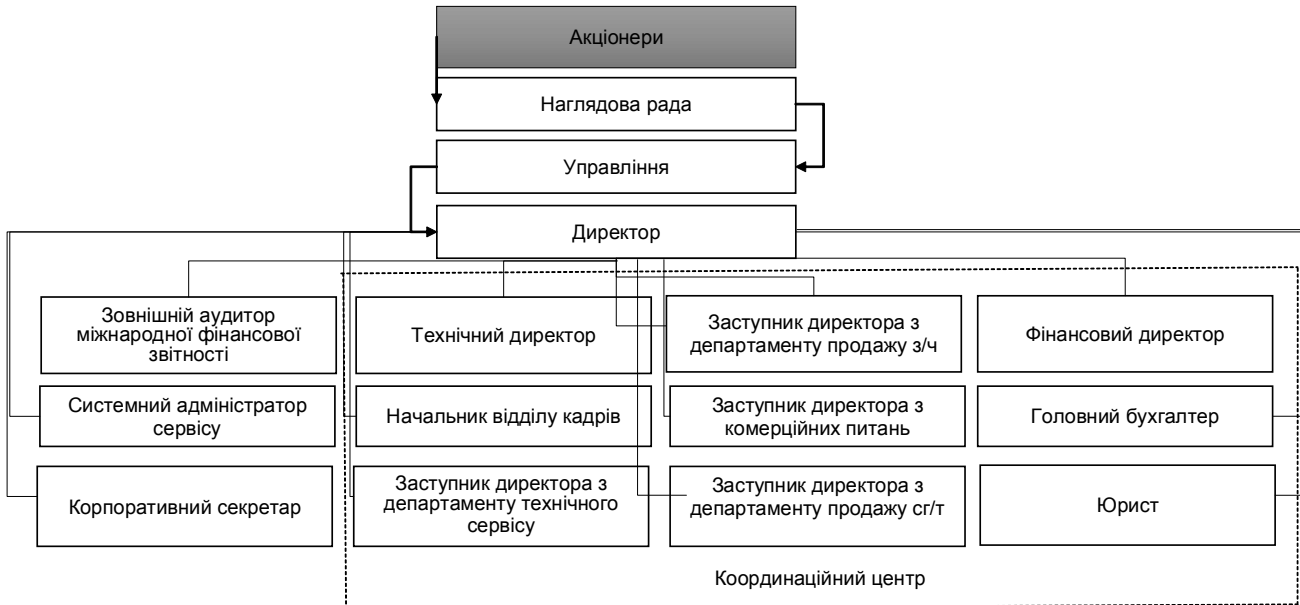


Рис. 2. Схема удосконаленої організаційної структури ПАТ "Запорізький механічний завод".

Удосконалення та адаптація існуючої організаційної структури ПАТ "Запорізький механічний завод" до запропонованого виду з початком роботи координаційного центру управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств передбачає виконання таких етапів:

- провести горизонтальний та вертикальний аналіз організаційної структури на підприємстві;
- дослідити посадові інструкції, положення, накази, професійні обов'язки, положення персоналу, залученого до центру управління забезпеченням змін в умовах розвитку промислових підприємств;
- на основі існуючих посадових інструкцій, положень та наказів виділити нові функції стосовно виконання управління забезпеченням змін в департаментах продажу, запасних частин до та технічному сервісі, фінансовому та відділі управління кадрами;
- встановлення прямої та непрямої взаємодії між відділами/підрозділами/департаментами в рамках управління забезпеченням змін;
- встановлення необхідного обсягу витрат (з можли-

вістю їх оптимізації та економії) на практичну реалізацію впровадження концепції управління забезпеченням змін в умовах розвитку підприємств машинобудування.

Запропоновано створення центру забезпечення системи управління змінами на виробництві промислових підприємств з метою підвищення рівня якості продукції та організаційного забезпечення процесу виробництва під час впровадження нових технологічних процесів.

Центр забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах - це відокремлена сукупність конструкторського відділу, технологічного відділу, відділу оснащення та інструменту, групи технологічної документації й технологічної групи виробництва, діяльність яких орієнтована на ефективне виконання комплексу якісних змін для підвищення якості розвитку підприємства в межах життєвого циклу продукції.

Організаційну схему центру забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах подано на рисунку 3.



Рис. 3. Організаційна схема центру забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах (розробка автора).

Таким чином, результативність впровадження проєктів розвитку на підприємствах машинобудування залежить від багатьох факторів прямого та непрямого впливу. Розробка інструментів управління забезпеченням в тому числі вимагає здійснення організаційних змін в структурі підприємств машинобудування.

Висновки

Встановлено, що для організаційних змін притаманним є комплексний характер, коли зміни в окремих процесах викликають необхідність відповідної настройки та модернізації організаційної структури промислового підприємства. Також потреба в організаційних змінах часто є наслідком змін у технологічно-виробничій сфері промислового підприємства, коли освоєння нових технологій, перехід на виробництво нової або вдосконаленої продукції, вихід на нові ринки збуту тощо є неможливими без відповідних організаційних змін.

Основні положення побудови організаційного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування повинні мати в своїй основі бути нормативні акти правового забезпечення та внутрішні нормативно-розпорядчі документи організації (розпорядження, накази, службові записки, робочі листи, інструкції, положення та ін.) з урахуванням специфіки діяльності підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Божко Л. М. Анализ и развитие понятия "управление организационными изменениями" / Л. М. Божко // Вестник УРФУ. Серия Экономика и управление. - 2014. - № 1. - С. 37-45.
 2. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства - системний підхід до розвитку : монографія / В. Ф. Максимова. - К. : АВРІО, 2005. - 264 с.

3. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств / І. П. Босак // Квалілогія книги. - 2009. - № 2. - С. 134-136.
 4. Белянин А. Даниэл Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения // Вопросы экономики. - 2003. - №1. - С. 4-23.
 5. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О. В. Харчишина. - Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. - 290 с.
 6. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер. - СПб. : Книжная палата, 2002. - 74 с.
 7. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. - СПб. : Книжная палата, 2002. - 74 с.
 8. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій / Н. І. Фединець // Вісник ХНУ. - 2012. - № 3. - С. 34-42.
 9. Верников Г. Основные методологии обследования организаций / Г. Верников // Стандарт IDEF0. Аудит. Бухучет. Налоги. - 2000. - № 8. - С. 10-18.
 10. Чичкина В. Д. Методологические аспекты организационных преобразований на основе бизнес-процессов промышленного предприятия / В. Д. Чичкина // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. - 2011. - № 1. - С. 19-23.
 11. Грозний І. С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства / І. С. Грозний // Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Серія: Економіка: зб. наук. праць. ДонДУУ. - Донецьк : ДонДУУ, 2012. - Вип. 224. - Т. XIII. - С. 51-57.

Малевский Эдуард,

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

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА СЧЕТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье установлено, что основные положения построения организационного обеспечения управления изменениями на предприятиях машиностроения должны иметь в своей основе нормативные акты правового

обеспечения и внутренние нормативно-распорядительные документы организации. Доказано, что для организационных изменений присущ комплексный характер, когда изменения в отдельных процессах вызывают необходимость соответствующей настройки и модернизации организационной структуры промышленного предприятия. Также потребность в организационных изменениях часто является следствием изменений в технологично-производственной сфере промышленного предприятия, когда освоение новых технологий, переход на производство новой или усовершенствованной продукции, выход на новые рынки сбыта и т.д. невозможны без соответствующих организационных изменений.

Ключевые слова: развитие; промышленные предприятия; организационные изменения; обеспечение; управление; структура; процессы.

Malevskyy Eduard,

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

DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DUE TO ORGANIZATIONAL CHANGES

The paper establishes the main provisions for the construction of organizational support for change management in machine-building enterprises, which should be based on regulations and internal regulations of the organization.

It is proved that organizational changes are characterized by a complex nature, when changes in individual processes require appropriate adjustment and modernization of the organizational structure of the industrial enterprise. Also, the need for organizational change is often a consequence of changes in the technological and production sphere of the industrial enterprise, when the development of new technologies, transition to production of new or improved products, entry into new markets, etc. is impossible without appropriate organizational change.

Keywords: development; industrial enterprises; organizational changes; provision; management; structure; processes.

REFERENCES

1. Bozhko L.M. (2014), Analysis and development of the concept of "management of organizational change". *Bulletin of the URFU. Series Economics and Management*. № 1. Pp. 37-45.
2. Maksimova V.F. (2005). Internal control of economic activity of an industrial enterprise - a systematic approach to development: a monograph. K.: AVRIO. Pp. 264.
3. Bosak I.P. (2009), Information support of enterprise development management. *Qualification book*. № 2. Pp. 134-136. (ukr).
4. Belyanin A. (2003). Daniel Kahneman and Vernon Smith: an economic analysis of human behavior. *Issues of economics*. №1. Pp. 4-23.
5. Harchishina O.V. (2011). Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph. Zhytomyr: ZhSU Publishing House. I. Franko, Pp. 290.
6. Freilinger K. (2002). Change management in the organization. How to successfully carry out transformations. SPb.: Book Chamber. Pp.74.
7. Freilinger K., Fischer I. (2002). Change management in the organization. How to successfully carry out transformations. SPb.: Book Chamber, Pp. 74.
8. Fedinets N.I. (2012). Management of change in the organization on the basis of information technology. *Bulletin of KhNU*. № 3. Pp. 34-42.
9. Vernikov G. (2000). The main methodologies of the survey of organizations. *IDEFO standard. Audit. Accounting. Taxes*. № 8. Pp. 10-18.
10. Chichkina V.D. (2011). Methodological aspects of organizational transformations based on business processes of an industrial enterprise. *National economy. Issues of innovative development*. № 1. Pp. 19-23.
11. Hrozny I.S. (2012). Analysis of approaches to the management of industrial enterprise development. *Economics of nature management and environmental protection. Series: Economics: Coll. Science. Works. DonSU*. Donetsk: DonSU, Issue. 224. T. XIII. Pp. 51-57.

© *Малеєвський Едуард*

Надійшла до редакції 11.04.2014