

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

© 2016 СТУПІНА Ю. Ю., УС Ю. В.

УДК 65.011.8

Ступіна Ю. Ю., Ус Ю. В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування

Мета статті полягає в консолідації та узагальненні різноманітних наукових підходів до управління змінами на підприємствах машинобудування України у рамках організаційно-економічного забезпечення, а також у доведенні дієвості та розкритті сутності використання комплексного підходу управління змінами. Розкрито сутність концептуальних положень організаційно-економічного забезпечення управління змінами. Розглянуто та порівняно між собою окремі найбільш поширені підходи до управління та спроектовано їх дію на процес управління змінами на підприємствах машинобудування. Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження універсального алгоритму формування організаційно-економічного забезпечення управління у процесі реалізації змін з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Акцентовано увагу на поєднанні підходів та використанні комплексного з урахуванням специфіки галузі функціонування підприємства, а саме – машинобудування.

Ключові слова: концептуальні положення, алгоритм, управління змінами, організаційно-економічне забезпечення, проактивний, реактивний, комплексний, цільовий, системний, несистемний.

Рис.: 3. Бібл.: 13.

Ступіна Юлія Юрївна – аспірантка, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: stupina_julia@mail.ru

Ус Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 65.011.8

UDC 65.011.8

Ступіна Ю. Ю., Ус Ю. В. Концептуальные положения формирования организационно-экономического обеспечения управления изменениями на предприятиях машиностроения

Stupina Yu. Yu., Us Yu. V. The Conceptual Provisions of Formation of the Organizational-Economic Ensuring of Management of Changes at the Machine-Building Enterprises

Цель статьи состоит в консолидации и обобщении различных научных подходов к управлению изменениями на предприятиях машиностроения Украины в рамках организационно-экономического обеспечения, а также в демонстрации действенности и раскрытии сущности использования комплексного подхода к управлению изменениями. Раскрыта сущность концептуальных положений организационно-экономического обеспечения управления изменениями. Рассмотрены и сравнены между собой отдельные наиболее распространенные подходы к управлению и спроецировано их воздействие на процесс управления изменениями на предприятиях машиностроения. Обоснована необходимость разработки и внедрения универсального алгоритма формирования организационно-экономического обеспечения управления в процессе реализации изменений с учетом особенностей деятельности предприятий. Акцентируется внимание на сочетании подходов и использовании комплексного с учетом специфики отрасли функционирования предприятия, а именно – машиностроения.

The article is concerned with consolidating and synthesizing various scientific approaches to the management of changes at the machine-building enterprises of Ukraine in terms of the organizational-economic ensuring, as well as demonstrating the efficiency and disclosing the substance of an integrated approach to the management of changes. The substance of the conceptual provisions of the organizational-economic ensuring of management of changes has been disclosed. The separate common approaches to management have been considered and compared, their impact on the process of management of changes at the machine-building enterprises has been projected. The necessity of developing and implementing a universal algorithm of formation of organizational-economic management in the process of implementing changes has been substantiated taking into account peculiarities of activity of enterprises. Attention is focused on a combination of approaches and the use of the integrated approach, taking into consideration specifics of the industry sector where enterprise operates, namely the machine-building.

Ключевые слова: концептуальные положения, алгоритм, управление изменениями, организационно-экономическое обеспечение, проактивный, реактивный, комплексный, целевой, системный, несистемный.

Keywords: conceptual provisions, algorithm, management of changes, organizational-economic ensuring, proactive, reactive, comprehensive, targeted, system, non-system.

Рис.: 3. Библ.: 13.

Fig.: 3. Bibl.: 13.

Ступіна Юлія Юрївна – аспірантка, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: stupina_julia@mail.ru

Stupina Yulia Yu. – Postgraduate Student, Department of Economics and Organization of Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: stupina_julia@mail.ru

Ус Юлія Владимировна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківського дела, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

Us Yuliya V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Реалії діяльності підприємств машинобудування обумовлюються актуальною проблемою пошуку та ефективного використання наявних ресурсів. А їх глибокий зв'язок зі станом зовнішнього середовища потребує постійної трансформації та адаптації залежно від політичних, геополітичних, економічних, екологіч-

них, енергетичних умов існування. Підприємства машинобудування останнім часом примушені займатися пошуком шляхів подолання нестачі ресурсів задля забезпечення подальшого функціонування. Такі проблеми насамперед спричиняють необхідність використання організаційно-економічного забезпечення управління

змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Проблеми аналізу виникнення, планування та впровадження змін на підприємстві можна вирішити завдяки використанню концептуальних положень організаційно-економічного забезпечення управління змінами.

Як свідчить практика, на підприємствах машинобудування недостатньо уваги приділяється плануванню змін та управлінню процесами реалізації змін. Тому виникає необхідність формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами саме на підприємствах машинобудування.

Отже, усім підприємствам, у тому числі й машинобудівній галузі, необхідно передбачати, планувати та впроваджувати зміни у свою діяльність на стратегічному та тактичному рівнях та ефективно використовувати організаційно-економічне забезпечення управління з метою розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та світових ринках.

Вивченню проблематики управління змінами на підприємстві присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжними вченими, а саме: І. Адізеса, Т. Е. Андреевої, І. Ансоффа, Н. В. Афанасьєва та В. Д. Рогожина, В. Т. Буселя, В. А. Верби, Д. К. Воронкова, Т. В. Гринько [3], Є. М. Короткової, А. В. Куценко, В. В. Прохорової [8], Г. В. Широкової, Е. Фламгольца, К. Франлінгер [12] та ін. Слід також окремо відзначити роботи вчених, які розглядають процес управління змінами через призму антикризисного управління підприємством: З. І. Айвазян і В. Кириченко, О. В. Ареф'єва [1], І. А. Бланк, А. Г. Грязнова, В. М. Іванов і В. А. Вискребцев, В. Г. Кошкіна, Л. А. Лігоненко [5], В. Г. Савицька, Ю. В. Ус [10], Є. Уткіна [11] та інші.

Як зазначає А. С. Царенко, приділення пильної уваги практичним питанням проведення змін дає розуміння про важливі, але окремі й розрізнені аспекти діяльності підприємства. Невдачі функціонування підприємства обумовлені відсутністю валідної теоретичної моделі організаційно-економічних змін і методології синтезу ефективного управлінського механізму їх впровадження. Саме розробка дієвої багатоцільової комплексної моделі дозволить підтримувати процес прийняття управлінських рішень, відповідаючи на питання «чому», «що» і «як» можна і потрібно змінити на підприємстві [13].

Науковець Є. М. Короткова зі співавторами розглядає управління підприємством, у тому числі й змінами, через призму антикризисного управління: «...у будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично не має. Це позначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система – підприємство розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюється людина, її потреби та інтереси. Управління соціально-економічною системою певною мірою повинно бути завжди антикризисним...» [4].

У своїх наукових трудах К. Фрайлінгер та І. Фішер виділяють шість таких форм змін: зміна навколишнього оточення системи, зміни особи та її оточення, зміна пра-

вил системи, зміна суб'єктивного характеру, зміна інтерактивних структур, зміна напрямків та швидкості [12].

У науковому труді «Довідник кризового керівника» професор Е. А. Уткін акцентує увагу на головному при антикризовому управлінні – своєчасному проведенні змін, адже тоді фінансові труднощі не будуть мати постійного характеру. Стану банкрутства в такому випадку не виникає, оскільки усунення виникаючих проблем шляхом вдалого проведення необхідних на цьому етапі змін відбувається ще до тієї митті, коли вони отримують незворотний характер. Деякі ж автори, навпаки, приділяють увагу тільки заходам з діагностики кризи і механізмам банкрутства і абсолютно нехтують методами антикризового управління [11].

До основних видів змін В. Н. Глумаков [2] відносить зміну стратегічного курсу, злиття, перехід до нової системи планування, зміну принципів та ринків збуту готової продукції, запровадження нової технології виробництва, впровадження нового стилю управління, реструктурування підприємства. Багато сучасних науковців виділяють такі види змін організації: реформування, реорганізація, реструктуризація, організаційний розвиток, реінжиніринг [7].

У результаті дослідницької роботи, що проводилася вченими минулого часу та сучасності, сформувалася достатня методологічна база для подальшого, більш глибокого, вивчення цієї проблеми. Також слід зазначити, що наукові дослідження у більшості випадків спрямовані на вивчення проблематики категорії змін, у той час як сам процес управління змінами залишається поза зоною дослідження чи має недостатньо опрацьованого матеріалу. Проблема, що розглядається у статті, набуває особливої актуальності в умовах трансформаційних процесів економіки України та світу.

Спираючись на вивчену наукову базу, присвячену проблемам впровадження змін на підприємствах, можна сформулювати таке визначення поняття *організаційно-економічного забезпечення управління змінами*: це сукупність організаційних та економічних важелів, що чинять вплив на економічні, організаційні, технічні, технологічні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому при здійсненні змін.

Основною проблемою впровадження змін на підприємствах була та залишається своєчасність реагування на зміни екзогенного характеру та адаптація внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього оточення. У вирішенні цієї багатогранної проблеми фундаментальна роль відводиться організаційно-економічному забезпеченню управління змінами. На *рис. 1* наведено концептуальну модель розробки організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. Наведена модель включає в себе стадії підготовки (визначення концепції, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища), планування (оцінка результатів діяльності, прогнозування, цілі, стратегія змін, система проектів), реалізації (система впровадження) та контролю.

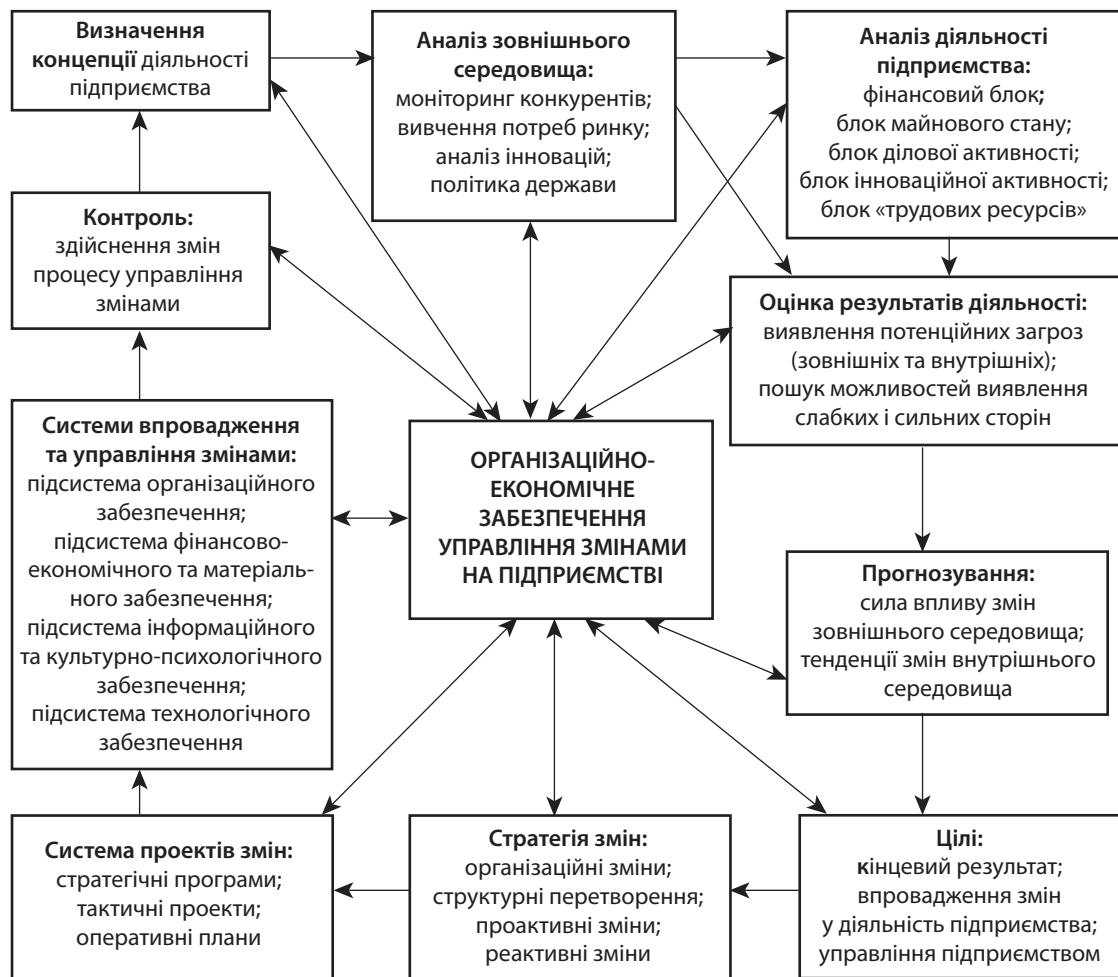


Рис. 1. Концептуальна модель розробки організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування

Формування організаційно-економічного забезпечення на основі комплексного підходу, спираючись на протиріччя окремих підходів до процесу управління змінами, наведено на рис. 2.

Своєчасність реагування на зміни та ефективне впровадження у діяльність підприємства дозволяє забезпечити високий рівень економічної безпеки та адаптивності до мінливості середовища. До процесу впровадження змін на підприємствах машинобудування України можна застосовувати реактивне чи проактивне управління. Однак слід зазначити, що дії на випередження не завжди доцільно використовувати через високі трудові витрати, пов'язані з розробкою детального плану впровадження змін що, своєю чергою, потребує додаткових витрат часу та фінансування. При більш-менш стабільних умовах функціонування відсутня необхідність ведення проактивного управління змінами, бо реактивне управління даю високу результативність. Водночас, при умовах мінливого середовища все ж таки доцільно діяти на випередження та залучати проактивне управління змінами з метою усунення непередбачених, непрогнозованих ситуацій [3].

Коли постає питання вибору між демократичним та адміністративним підходами управління змінами, необхідно враховувати, що зміни не будуть доцільними, якщо колектив не буде бачити ясні цілі, критерії їх до-

сягнення і переваги нового стану. Вибір та пошук ефективної методики формування організаційної структури управління підприємством є важливим елементом діяльності підприємства [6].

На промислових підприємства недостатньо уваги приділяється не тільки організаційно-економічним змінам, як це зауважує Прохорова В. В., але і організаційно-економічному забезпеченню управління змінами в цілому, тому виникає необхідність формування необхідної системи [9].

Слід відзначити відсутність єдиного універсального підходу до управління змінами на підприємствах машинобудування. При різних умовах функціонування підприємства дієвими стають різні підходи до управління змінами [9]. Демократичний підхід до управління змінами не завжди доводить свою доцільність та дає ефективніші результати, ніж адміністративний. Адміністративний підхід доводить свою дієвість при умовах жорсткого ліміту часу, коли відсутня можливість розробки планів та побудови прогнозів змін.

Системний підхід управління змінами передбачає високу кваліфікацію керівників змін, але разом з тим надає більше потенційних можливостей для отримання позитивних результатів від проведених змін. Тільки використання комплексного підходу дозволить задіяти

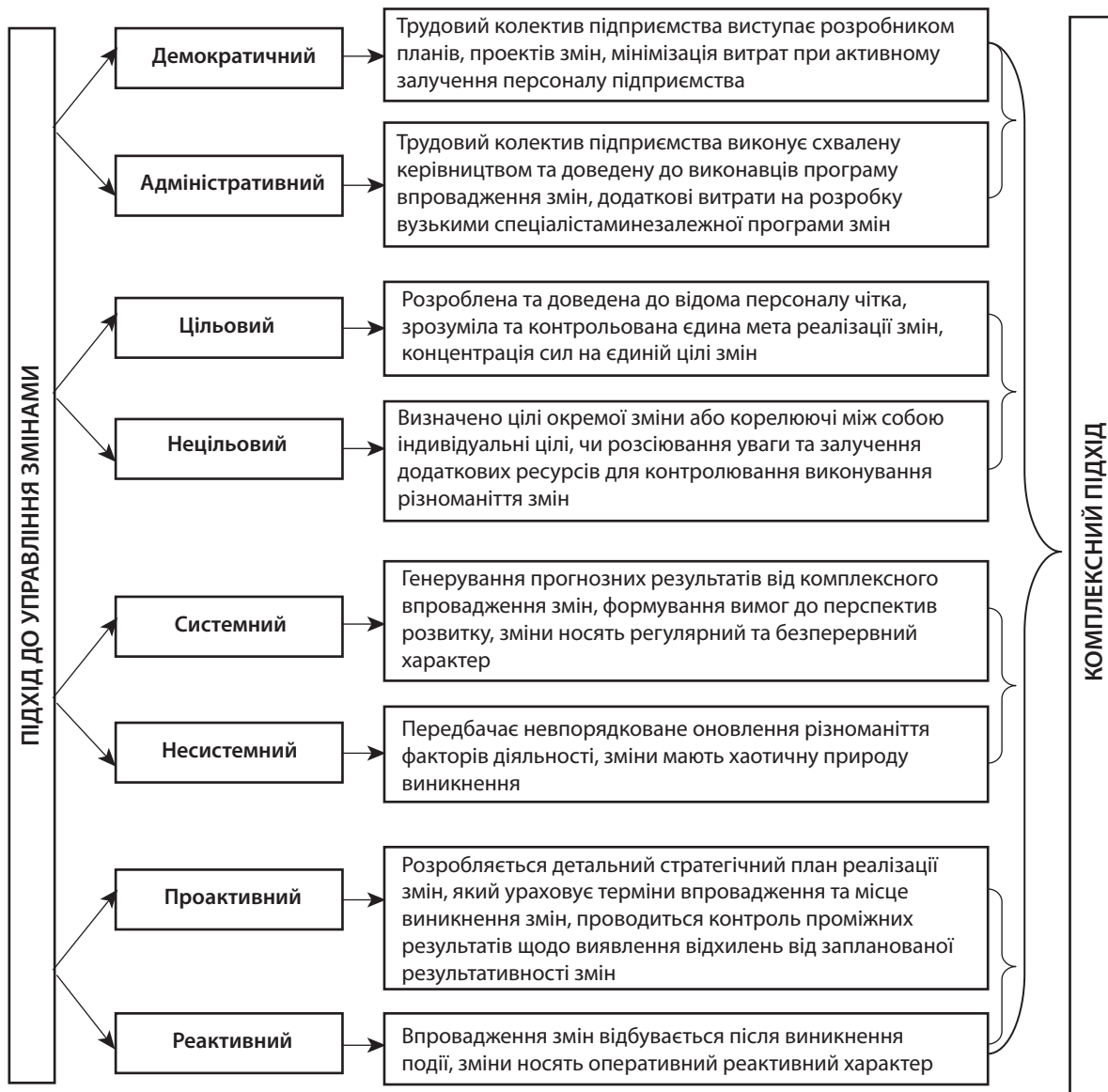


Рис. 2. Формування організаційно-економічного забезпечення використовуючи протиріччя підходів до управління змінами на підприємстві

максимально можливий потенціал проведення змін та створить сприятливі умови реалізації процесу змін.

На рис. 3 наведено алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування, який, на відміну від багатьох існуючих, характеризується багатогранністю процесів та дозволяє використання комплексного підходу до процесу управління змінами.

Аналізуючи існуючі в економічній літературі моделі управління змінами на підприємстві, можна стверджувати, що сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення їх ефективності. Не виявлено жодної універсальної моделі, яка володіла б здатністю адаптуватися до умов існування будь-якого підприємства та дозволяла б сформувати організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві, бо жодна модель не в змозі з точністю прогнозувати особливості поведінки персоналу щодо реакції на зміни [3].

Процес функціонування підприємства, як і хід реалізації будь-якої зміни, носить індивідуальний характер, має суб'єктивну природу виникнення та протікання, наділений специфічними параметрами. Саме тому, як не існує єдиного моделі управління підприємством, так і не може існувати єдиної універсальної моделі управління змінами на підприємстві. Тому слід застосовувати комплексний підхід до управління змінами, що дозволить при використанні інтеграції найбільш дієвих та результативних підходів досягти максимально продуктивного результату реалізації змін. Для досягнення поставленої мети у нагоді стає застосування організаційно-економічного забезпечення управління змінами.

ВИСНОВКИ

Вітчизняні підприємства машинобудування у більшості випадків характеризуються високим рівнем витрат на виробництво, невисокою рентабельністю виробництва, низькою чи взагалі відсутньою інноваційною активністю, на них не приділяється достатньо уваги кваліфікаційному та культурно-психологічному рівням

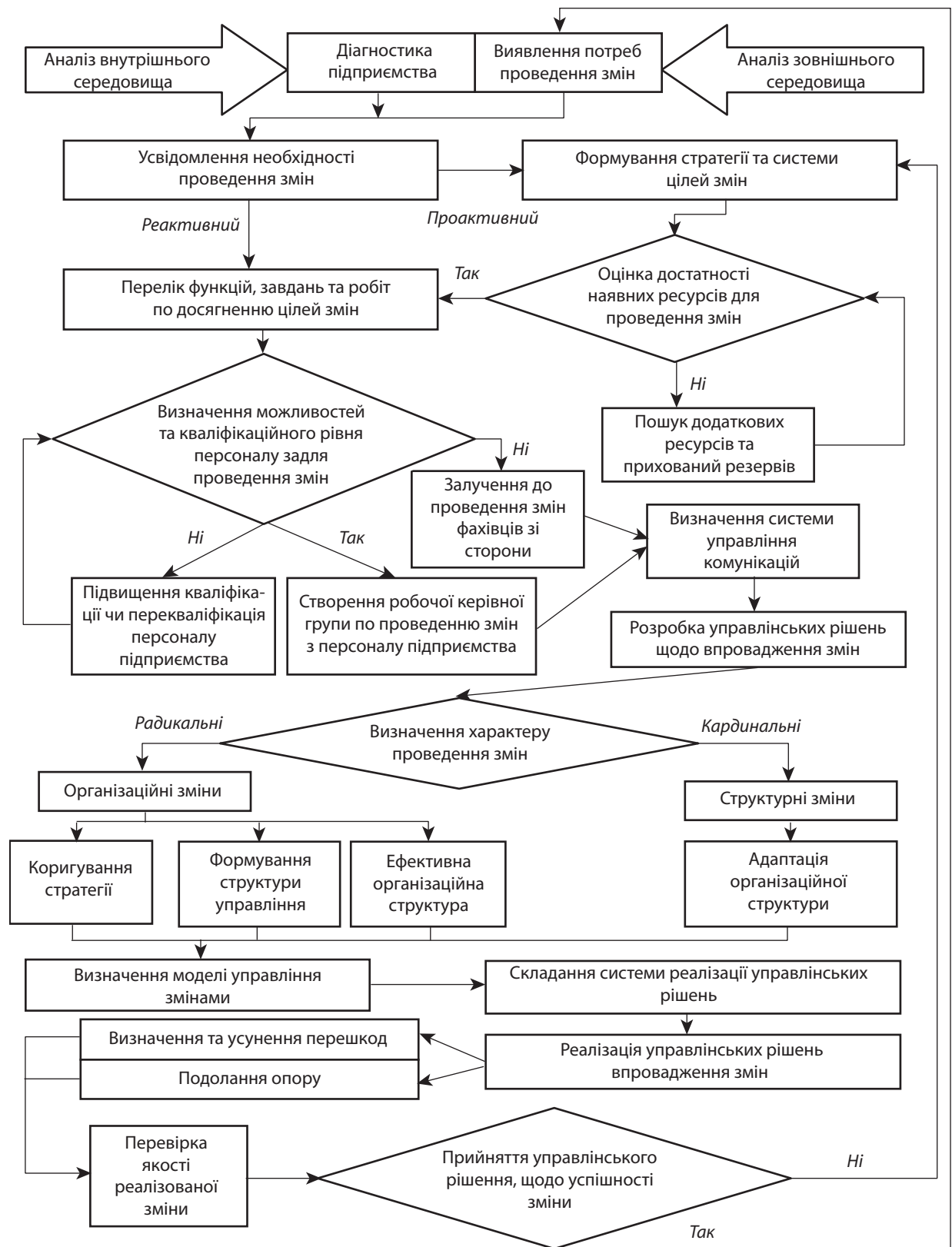


Рис. 3. Алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування з використанням комплексного підходу

персоналу, використовується зношене чи навіть морально застаріле технічне оснащення та ін. Це призводить до неконкурентоспроможності товарів на вітчизняному та світовому ринках, додаткових невиправданих витрат. Отже, перед галуззю машинобудування України в цілому

та кожним підприємством зокрема постає низка питань, вирішення яких відбувається шляхом впровадження змін у поточну діяльність, планування стратегії змін за допомогою організаційно-економічного забезпечення управління змінами.

Таким чином, наведені у статті концептуальна модель та алгоритм організаційно-економічного забезпечення проактивного управління змінами на підприємствах машинобудування, ґрунтуючись на комплексному підході, інтегрують існуючі наукові підходи до управління у впорядковану послідовність управлінських функцій та дозволять своєчасно ініціювати зміни та ефективно їх впроваджувати в діяльність підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ареф'єва О. В.** Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія / О. В. Ареф'єва, Н. В. Васюткіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 178 с.

2. **Глумаков В. Н.** Организационное поведение : учебник для вузов / В. Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.

3. **Гринько Т. В.** Концептуалізація моделі управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 34–40.

4. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2010. – 620 с.

5. **Лігоненко Л. О.** Антикризисное управління підприємством : монографія. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. – 823 с.

6. Актуальні питання сучасної економіки : матеріали II Всеукр. заоч. наук. конф., 20–21 січ. 2011 р., Умань. – Ч. 2 / Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань, 2011. – 213 с.

7. **Прохорова В. В.** Управління структурними перетвореннями підприємства на основі ресурсно-функціонального підходу : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Т. С. Обиденнова. – Харків : Видавництво «Смуґаста типографія», 2016. – 185 с.

8. **Прохорова В. В.** Управління змінами на авіапідприємствах: організаційно-економічний аспект / В. В. Прохорова // Економіка і управління / Національна Академія природоохоронного та курортного будівництва. – 2014. – № 2. – С. 56–60.

9. **Прохорова В. В.** Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств / В. В. Прохорова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 15. – С. 78–81.

10. **Прохорова В. В.** Організаційно-методичне забезпечення фінансового управління машинобудівними підприємствами / В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Є. Ю. Безуглая // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11 (173). – С. 199–205.

11. Справочник кризисного управляющего / Под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : ТАНДЕМ, 1999. – 432 с.

12. **Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.

13. **Царенко А. С.** В поисках рецепта эффективных организационных изменений / А. С. Царенко. – М. : ИПЦ «Маска», 2010. – 204 с.

REFERENCES

Arefieva, O. V., and Vasiutkina, N. V. *Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok* [Corporate governance: evolution, formation, development]. Kyiv: Lira-K, 2013.

Aktualni pytannia suchasnoi ekonomiky. Part 2. Uman: Uman'skyi natsionalnyi un-t sadivnytstva, 2011.

Fraylinger, K., and Fisher, I. *Upravleniye izmeneniyami v organizatsii. Kak uspešno provesti preobrazovaniya* [Change manage-

ment in the organization. How to successfully carry out the conversion]. Moscow: Knigopisnaya palata, 2002.

Glumakov, V. N. *Organizatsionnoye povedeniye* [Organizational behavior]. Moscow: Vuzovskiy uchebnik, 2009.

Hryenko, T. V., and Hviniashevili, T. Z. "Kontseptualizatsiia modeley upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovysysha" [Conceptualizing models of change management at the enterprises in modern conditions of rapidly changing environment]. *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*, no. 1/5 (21) (2015): 34–40.

Korotkov, E. M. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Moscow: Vysheye obrazovaniye; Infra-M, 2010.

Lihonenko, L. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management]. Kyiv: KNTEU, 2005.

Prokhorova, V. V. "Upravlinnia zminamy na aviapidriemstvakh: orhanizatsiino-ekonomichnyi aspekt" [Change management at airlines: organizational-economic aspect]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 2 (2014): 56–60.

Prokhorova, V. V. "Orhanizatsiino-ekonomichni zminy yak osnova aktyvizatsii pidpriemnytskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv" [Organizational and economic change as a basis for the revitalization of business activity of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky"*, no. 15 (2015): 78–81.

Prokhorova, V. V., Us, Yu. V., and Bezuhlaia, Yu. Ye. "Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia finansovoho upravlinnia mashynobudivnyimi pidpriemstvamy" [Organizational-methodical maintenance of the financial management of engineering enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (173) (2015): 199–205.

Prokhorova, V. V., Us, Yu. V., and Obydennova, T. S. *Upravlinnia strukturnymy peretvorennyami pidpriemstva na osnovi resurso-funktionalnogo pidkhodu* [The management of structural transformations on the basis of the resource-functional approach]. Kharkiv: Vyd-vo «Smuhasta typohrafiia», 2016.

Tsarenko, A. S. *V poiskakh retsepta effektivnykh organizatsionnykh izmeneniy* [In search of a recipe for effective organizational change]. Moscow: Maska, 2010.

Utkina, E. A. *Spravochnik krizisnogo upravlyaiushchego* [The Handbook of crisis management]. Moscow: TANDEM; EKAMOS, 1999.