

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT INDICATORS

В статті встановлено, що організаційні зміни є однією з найважливіших складових змін промислового підприємства, адже для вітчизняних промислових підприємств притаманна відсталість організаційної сфери управління, обумовлена спадкуванням інституцій з часів планової радянської системи. Тому 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. Запропоновано здійснювати дослідження чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін у три основні етапи: ситуаційний аналіз середовища, аналіз простору рішень щодо здійснення організаційних змін та цілепокладання. Для формалізованого розрахунку ефективності організаційних змін та їх впливу на розвиток промислового підприємства розроблено описативну модель чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, взаємозв'язок, показники розвитку, промислове підприємство, чутливість, управління.

В статье установлено, что организационные изменения являются одной из важнейших составляющих изменений про-

мышленного предприятия, ведь для отечественных промышленных предприятий причина отсталости организационной сферы управления, обусловлена наследованием институтов со времен плановой советской системы. Поэтому учитывая острую необходимость в совершенствовании и развитии, отечественные промышленные предприятия сталкиваются с насущной необходимостью осуществлять организационные изменения, требует разработки механизма и набора инструментов для принятия аргументированных решений по обеспечению системы управления изменениями на промышленных предприятиях. Предложено проводить исследования чувствительности показателей развития промышленного предприятия к организационным изменениям в три основных этапа: ситуационный анализ среды, анализ пространства решений по осуществлению организационных изменений и целеполагания. Для формализованного расчета эффективности организационных изменений и их влияния на развитие промышленного предприятия разработаны описательную модель чувствительности показателей развития промышленного предприятия к организационным изменениям

Ключевые слова: организационные изменения, взаимосвязь, показатели развития, промышленное предприятие, чувствительность, управление.

УДК 332.13

Малевський Е.З.

к.е.н., доцент

Донецький державний університет управління (м. Маріуполь)

The paper establishes that organizational change is one of the most important components of industrial enterprise, as domestic industrial enterprises are characterized by the backwardness of the organizational sphere of management due to the inheritance of institutions from the times of the planned system. Organizational changes are characterized by a complex nature when changes in individual processes necessitate 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, the transition to production of new or improved products, access to new markets, etc. are impossible without appropriate organizational changes. It is established that there is a need to develop a scientific and methodological approach to assessing the sensitivity of industrial development indicators to organizational change, which should take into account different types of organizational change and their impact on typical industrial development indicators; have formalized and structured tools for quantifying the impact of organizational change on the development of an industrial enterprise; take into account the specifics of domestic industrial enterprises and the existing economic transformations that take place in the world economy and the Ukrainian economic environment. It is proposed to study the sensitivity of industrial development indicators to organizational change in three main stages: a situational analysis of the environment, analysis of the space of decisions on the implementation of organizational change, and goal setting. A formalized calculation of the effectiveness of organizational change and their impact on the development of industrial enterprise developed a descriptive model of the sensitivity of industrial development indicators to organizational change, which reflects the monetary and non-monetary effects of organizational change.

Key words: organizational change, relationship, development indicators, industrial enterprise, sensitivity, management.

Постановка проблеми. Сучасні світові глобалізаційні процеси економіки, розвиток передових технологій та засобів праці, динамічність зовнішнього середовища та макрооточення підприємств промисловості спонукають керівників до проведення активних змін та впровадження нововведень в процесах виробництва та управління. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування механізмів управління змінами розглянуто у світовій економічній науці такими вченими, як Р. Блейк, Х. Віссема, Л. Грейнер, Р. Грант, Л. Шлезингер, Дж. Харрінгтон та вітчизняними науковцями, такими як М. О. Бесєдін [1], Т. В. Бауліна, В. М. Діденко [2], І.С. Грозний [4], І.Б. Запужляк, Г.О., Зелінська [5], В. В. Стадник [3] та інші. У своїх дослідженнях більшу увагу вчені

пріділили сутності організаційних змін та побудові стратегій управління цими змінами.

Однак, оскільки процес розвитку є перманентним, наукові дослідження щодо управління змінами на підприємствах викликають постійний інтерес, що спонукало до роботи над розробкою організаційного механізму управління змінами у сучасних умовах господарювання.

Вирішенням різних складових проблеми оцінювання наслідків організаційних змін з погляду їх впливу на розвиток промислового підприємства займалися такі науковці, як О. У. Безчасний [6; 7], О. Л. Гальцова [8], Д. В. Крилов, А., Гречан, А. Р. Дунська, Т. Кузь, І. М. Чернявська, Н. М. Ш.матько.

О. У. Безчасний [6; 7] запропонував здійснювати аналіз наслідків організаційних змін через оцінку результативності організаційних комунікацій при реалізації проектів розвитку промислового підприємства. Оцінювання організаційних комунікацій О. У. Безчасний пропонує здійснювати за такими напрямками: проектування та розробка продукції, виробництво, реалізація замовлень, забезпечення, кооперація, технічний контроль, випробування готової продукції [7]. Також пропонується здійснювати оптимізацію організаційних комунікацій в залежності від виду інформації (зовнішня або внутрішня) та суб'єкту, який є джерелом інформації (державні органи, фінансові організації, партнери, конкуренти, власники та менеджери підприємства, рядові працівники). Але слід зауважити, що в цьому дослідженні наведені критерії оцінювання, але не встановлено їх зв'язок з типами організаційних змін та ситуаціями, що викликали необхідність цих змін. Крім того, потребує уточнення поняття розвитку промислового підприємства та його зв'язок з якістю організаційних комунікацій, а також має бути встановлено критерії оптимізації організаційних комунікацій.

Організаційні зміни, направлені на адаптацію українського промислового підприємства до євроінтеграційних процесів, досліджено О. Л. Гальцовою [8], яка запропонувала відповідний організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку. Зазначений механізм забезпечує узгодження таких стратегій розвитку промислового підприємства як стратегія глобалізації, корпоративна стратегія та мультирегіональна стратегія, завдяки чому підприємство може застосувати повний комунікаційний комплекс взаємодії на зовнішньому ринку [8]. В той же час слід зауважити, що запропоновані стратегії не доведені до рівня методів та моделей, які б дали можливість оцінити вплив конкретних організаційних змін на загальний розвиток промислового підприємства, а також не встановлено які саме показники розвитку підприємства є цільовими в контексті євроінтеграції.

Незважаючи на значний науковий здобуток, отриманий в вищезгаданих дослідженнях, слід

зауважити, що досі не здійснено розробки науково-методичного підходу щодо оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідження чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін у три основні етапи: ситуаційний аналіз середовища, аналіз простору рішень щодо здійснення організаційних змін та цілепокладання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все при дослідженні чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін необхідно здійснити ситуаційний аналіз середовища, в якому здійснює свою діяльність промислове підприємство, встановити, якими саме чинниками викликана необхідність змін, адже від цього залежить у якому напрямку здійснюється розвиток промислового підприємства. Такими чинниками можуть бути зміни зовнішнього середовища або внутрішні процеси промислового підприємства. Набір цих чинників складають відповідно опис ситуації, що характеризує стан підприємства та тип ситуації, що характеризує стан зовнішнього середовища. На їх базі визначається тип ситуації, що вимагає саме організаційних змін.

Серед факторів, що характеризують стан зовнішнього середовища промислового підприємства, та які ведуть до виникнення необхідності в організаційних змінах, можна відокремити такі:

- виникнення можливості екстенсивного зростання промислового підприємства для захоплення нових ринків або збільшення частки ринку;
- недостатня конкурентоздатність промислового підприємства, яка потребує вдосконалення в сфері організації управління;
- зміни в господарському, податковому, господарському та інших видах законодавства;
- розвиток загальноекономічних криз, що потребує змін у системі управління промислового підприємства для утримання цільових показників або використання криз для розвитку у нових напрямках.

Типовими факторами, що характеризують стан підприємства та потребують аналізу з погляду розвитку в організаційному аспекті, є такі:

- постійне невиконання планових показників, що не обумовлено впливами негативних зовнішніх факторів;
- зміна цільових показників розвитку, заданих власникам та вищими керівниками підприємства, наприклад, переорієнтація з максимізації прибутку на максимізацію вартості промислового підприємства;
- перехід підприємства на іншу стадію життєвого циклу, що потребує відповідних змін у його структурі та методах управління.

Таким чином, в результаті виникнення факторів у зовнішньому або внутрішньому середовищі,

формується ситуація, що вимагає організаційних змін. Такими ситуаціями є:

- недостатність ресурсів для утримання поточної організаційної структури, що веде до негативних змін через скорочення та мінімізацію витрат;
- необхідність виконання бізнес-процесів, які нездатна опанувати поточна організаційна структура, внаслідок чого необхідно здійснювати реорганізацію або збільшення;
- необхідність впровадження змін інших типів, наслідком яких є організаційні зміни, що може вести як до спрощення організаційної структури, так і до її розширення або реорганізації.

Разом з ситуаційним аналізом середовища промислового підприємства при дослідженні організаційних змін необхідно здійснити аналіз простору рішень щодо здійснення організаційних змін. При цьому визначається:

- наявність ресурсів для реалізації запланованих змін;
- ініціатори організаційних змін;
- обмеження зовнішнього середовища.

Для організаційних змін основним ресурсом є кадрові ресурси, тобто наявність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, що зможуть виконувати вдосконалені або реорганізовані бізнес-процеси. Альтернативою кадровим ресурсам можуть бути фінансові, тобто залучення кваліфікованих фахівців зовні, але це не завжди можливо внаслідок браку необхідних фахівців на ринку праці.

Визначення впливу на організаційний розвиток промислового підприємства впровадження організаційних змін дає можливість оцінити, які організаційні зміни пов'язані з розвитком підприємства, а аналіз можливих траєкторій організаційної ефективності промислового підприємства внаслідок змін надає підстави для оцінювання сили цього зв'язку та можливих відхилень. Таким чином, на етапі цілепокладання встановлюється чутливість показників організаційного розвитку промислового підприємства до організаційних змін шляхом розрахунку відповідної економіко-математичної моделі.

Модель чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін є дескриптивною, що може використовуватись при прийнятті управлінських рішень на базі імітаційного моделювання. Перш за все, необхідно синтезувати показник розвитку промислового підприємства що є репрезентативним з погляду відображення якості організаційного розвитку. Це показник має відображати як кількісну ефективність організаційного розвитку у вигляді зростання прибутку внаслідок організаційних змін, так і приріст якісної ефективності, що не може вимірюватись через грошові ефекти, але впливає на загальну конкурентоздатність промислового підприємства в сучасних динамічних умовах. Ефективність організаційних змін на промисловому підприємстві у грошовому вимірі пропонується оцінювати як відношення збільшення доходів від організаційних змін та витрат на здійснення цих змін. Ефективність організаційних змін на промисловому підприємстві у негрошовому вимірі пропонується оцінювати як інтегральний показник від ключових показників діяльності промислового підприємства у сфері організаційного забезпечення.

Апробацію запропонованої моделі здійснено на Приватному акціонерному товаристві «Старокраматорський машинобудівний завод». Це підприємство має проблеми в організаційній сфері, одним з проявів яких є постійне зростання адміністративних витрат, які не мають належного ефекту у вигляді покращення рентабельності, зростання обсягу реалізації продукції тощо. Так, з 2013 по 2018 роки адміністративні витрати ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» зросли у три рази, з 15719 тис грн. до 49042 тис грн. (рис. 1).

При цьому витрати на оплату праці з 2013 по 2018 зросли лише на 51%, операційні витрати знизились на 18%, надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виростили на 46%. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» не відповідав збільшенню витрат, причому в останні два роки став від'ємним (рис. 2).

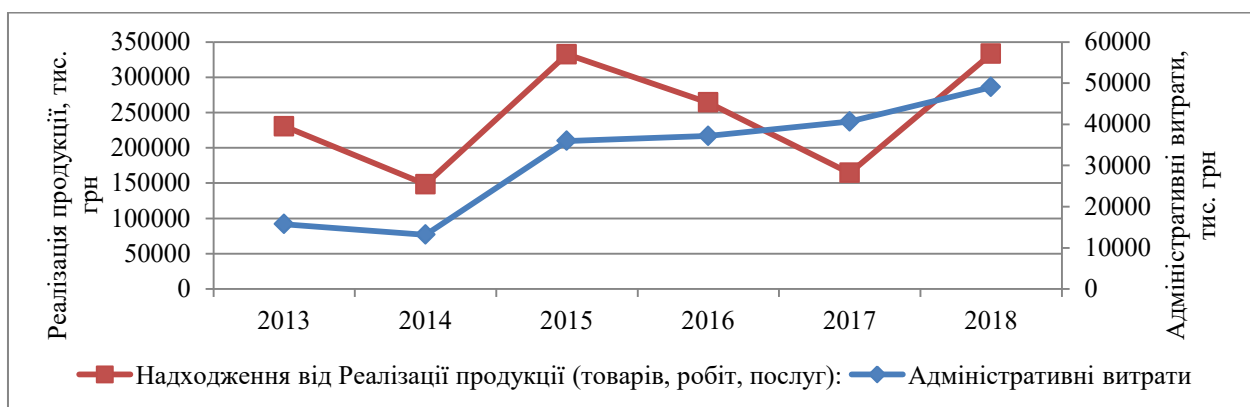


Рис. 1. Динаміка надходжень від реалізації продукції та адміністративних витрат ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

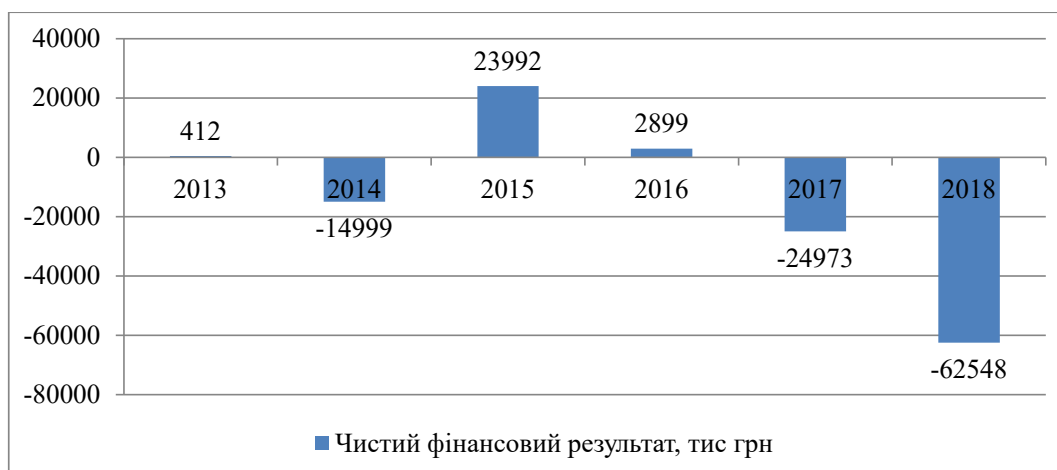


Рис. 2. Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

Висновки з проведеного дослідження. Отже, наявне значне зростання адміністративних витрат, яке не супроводжувалось ефектом у вигляді покращення фінансового результату, навпаки, ефективність ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» погіршилась і останні два роки підприємство є збитковим. Причиною цього є орієнтація підприємства переважно на внутрішній ринок, невідповідність організаційної структури завданням розвитку, недостатня кваліфікація персоналу, зavelика кількість адміністративного персоналу. Для подолання проблем в організаційній сфері ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» необхідно здійснити скорочення управлінського персоналу шляхом укрупнення підрозділів, підвищення кваліфікації маркетингового персоналу для виходу на зовнішні ринки, підвищення кваліфікації персоналу планово-фінансового відділу, підвищення кваліфікації виробничого персоналу з метою зростання продуктивності праці, вдосконалення бізнес-процесів планування та прогнозування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант). К.: Центр навчальної літератури, 2005. 478 с.

2. Діденко В. М. Менеджмент: монограф. К.: Кондор, 2008. 524 с.

3. Стадник В.В., Йохна М.А., Іжевський П.Г. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення: монограф. Хмельницький: ХНУ, 2007. 245 с.

4. Грозний І.С. Кваліметрична оцінка якості виробничих процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон: «Видавничий дім «Гельветика». Випуск 13. Ч. 2. 2015. С. 49-51.

5. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23. 2018. С. 204-209.

6. Безчасний О.У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі є промислового підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 54-58.

7. Безчасний О.У. Оцінка результативності організаційних комунікацій на промисловому підприємстві в процесі реалізації проектів розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 30 (3). С. 78-83.

8. Гальцова О.Л. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 10(2). С. 64-66.