Едуард. З. Малевський*

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті запропоновано концептуальний підхід до управління змінами на промислових підприємстві на основі організаційного механізму забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах, який базується на сукупності організаційних складових (мета та завдання, функції та технології, методи, норми та правила, організаційні та управлінські процеси), що мають організаційне регулювання, управління змінами в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи.

Ключові слова: концептуальний підхід, організаційний механізм, система, управління, зміни, структура, промислові підприємства.

Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-223-109-114

Эдуард. С. Малевский

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье предложен концептуальный подход к управлению изменениями на промышленных предприятиях на основе организационного механизма обеспечения системы управления изменениями на промышленных предприятиях, основанный на совокупности организационных составляющих (цели и задачи, функции и технологии, методы, нормы и правила, организационные и управленческие процессы), имеющих организационное регулирование, управления изменениями в интересах предприятия, эффективную деятельность управленческой системы.

Ключевые слова: концептуальный подход, организационный механизм, система, управление, изменения, структура, промышленные предприятия.

Eduard. S. Malevskiy

A CONCEPTUAL APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article proposes a conceptual approach to change management at an industrial enterprise based on an organizational mechanism for providing a change management system at industrial enterprises, based on a set of organizational components (goals and objectives, functions and technologies, methods, norms and rules, organizational and management processes) that have organizational regulation, change management in the interests of the enterprise, effective operation of the management system.

Keywords: conceptual approach, organizational mechanism, system, management, changes, structure, industrial enterprises.

Peer-reviewed, approved and placed: 18.01.2020.

Постановка проблеми. Найчастіше при виборі першочергових заходів розвитку промислових підприємств увага керівництва акцентується саме на змінах, які необхідно провести у виробничій частині підприємства. Адже

* Donetsk State University of Management. Mariupol. Ukraine.

успішність діяльності та розвитку підприємств промислового комплексу прямо залежить від рівня якості продукції, що виробляється, наявності модернізованих виробничих потужностей, сучасних технологічних процесів та ін.

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 управління змінами розглянуто у світовій економічній науці, методи та моделі цього процесу були вже широко висвітлені в ряді науковців, такими як М. О. Беседін [1], Т. В. Бауліна, В. М. Діденко [2], І.С. Грозний [4], І.Б. Запухляк, Г.О.Зелінська [5], В. В. Стадник [3], О. У. Безчасний [11, 12], О. Л. Гальцова [13] та інші. У своїх дослідженнях більшу увагу вчені приділили сутності організаційних змін та побудові стратегій управління цими змінами.

Зокрема, Джон Коттер [14] визначив «процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

- 1) визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізу ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін організації;
- 2) формування впливової команди реформаторів;
- 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників;
- 4) розповсюдження нового бачення в організації;
- 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників;
- 6) планування та досягнення перших результатів;
- 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень;
- 8) інституціоналізація нових підходів» [14].

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

Основні результати дослідження. Стеців С.Р. визначає управління змінами, як процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організації, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

Запухляк І.Б. [5] систематизував методи проведення змін у межах п'яти груп:

- методи, орієнтовані на людей та культуру організації, що реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

- методи, орієнтовані на завдання та технологію, які реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

— методи, орієнтовані на структуру організації та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

— проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси — час — якість»;

— методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Вважаємо, що методи проведення змін необхідно доповнити комбінованим методом, який буде включати в себе різні комбінації з вище наведених, у відповідності до ситуації або складності завдань, що вирішуються, з огляду на що під організаційним забезпеченням системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах необхідно розуміти сукупність методів і засобів, що поділяються за місцем, часом і метою функціонування окремих виконавців, колективів у відокремленому підрозділі або службі в структурі підприємства.

Більший акцент на психоемоційній стороні управління змінами на підприємствах висвітлено в роботі ЛарріГрейнера, який більш відомий як автор моделі життєвого циклу організації. Так, вказаним науковцем розроблена модель успішного управління змінами, яка продемонстрована процесом із шести етапів:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів).

2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників).

3. Діагностика і визначення конкретних проблем — усвідомлення (збирання інформації «згори донизу» за умов зворотного зв'язку).

4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу.

5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування).

6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [10].

На нашу думку, такий підхід може бути більш вживаним на підприємствах промисловості, в силу його адаптивності як до уніфікованих процесів управління змінами, так і до залучення персоналу до впровадження змін.

Пропонуємо 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.

Для деталізації трансформації існуючої організаційної структури в удосконалену, що включає координаційний центр забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах, слід виконати наступні етапи:

- провести аналіз організаційної структури на підприємстві;
- дослідити посадові інструкції, обов'язки, положення персоналу, залученого управління змінами на підприємстві;
- на основі існуючих посадових інструкцій, виділити нові функції персоналу стосовно забезпечення системи управління змінами в комерційному відділі, фінансовому та відділі управління персоналом тощо;
- регламентація взаємодії між відділами та підрозділами в рамках забезпечення системи управління змінами;
- визначення витрат на впровадження організаційного механізму забезпечення системи управління змінами на промисловому підприємстві.

На основі проведеного аналізу поняття «зміни на підприємстві», на нашу думку, під змінами необхідно розуміти певні дії, які виникають в процесі діяльності підприємства, що обумовлює їх адаптацію до умов, які є наслідками таких дій.

Дане визначення має логічне підтвердження в роботі [9], де автор розрізняє два класи механізмів зміни системи:

1. Адаптивні механізми — характеризують зміни, які дають змогу системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без утрати системної цілісності.
2. Біфуркаційні механізми — характеризують зміни, за яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості за збереження [9].

Завдання механізму забезпечення змінами — це конкретизація у просторі і часі змісту та мети забезпечення управління змінами для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення. Кожне підприємство розробляє власні завдання залежно від специфіки діяльності [9].

Висновки. Таким чином, запропоновано концептуальний підхід до управління змінами на промислових підприємстві на основі організаційного механізму забезпечення системи управління змінами на промисловому підприємстві, який є сукупністю організаційних складових (мета та завдання, функції та технології, методи, норми та правила, організаційні та управлінські процеси), що мають організаційне регулювання, забезпечують реалізацію інтересів підприємства шляхом певних змін та підвищують ефективність діяльності управлінської системи.

1. Беседін 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. Запукляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. Випуск 23. С. 204-209.
6. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2011. № 714. С. 155-161.
7. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml
8. Харрингтон Дж. Совершенствоуправленияизменениями/ Дж. Харрингтон; ред. В. В. Брагин. М.: Стандарты и качество, 2008. 132 с.
9. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За заг ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга. 2005. 654 с.
10. Larry E. Greiner, Patterns of Organization Change, Harvard Business Review, May-June (1967). in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
11. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі є промислового підприємства / О. У. Безчасний // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29. № 3. С. 54-58.
12. Безчасний О. У. Оцінка результативності організаційних комунікацій на промисловому підприємстві в процесі реалізації проєктів розвитку / О. У. Безчасний // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(3). С. 78-83.
13. Гальцова О. Л. (2015) Формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграційних процесів / О. Л. Гальцова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 10(2). С. 64-66.
14. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; М.: Юнити-Дана. 2006. 736 с.

-
1. Biesiedin M.O., Nahaiev V. M. Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiyni pidkhid (modulnyi variant): K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2005. 478 s.
 2. Didenko V. M. Menedzhment: Monohraf. K.: Kondor. 2008. 524 s.
 3. Stadnyk V.V., Yokhna M.A., Izhevskiy P.H. Transfer tekhnologii: formy i metody efektyvnoho zdiisnennia: Monohraf. Khmelnytskyi: KhNU, 2007. 245 s.
 4. Hroznyi I.S. Kvalimetrychna otsinka yakosti vyrobnychkykh protsesiv. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria «Ekonomichni nauky». Kherson: «Vydavnychy dim «Helvetyka». Vypusk 13. Ch.2. 2015. S. 49-51.
 5. Zapukhliak I.B., Zelinska H.O., Pobihun S.A. Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 2018. Vypusk 23. S. 204-209.
 6. Stetsiv S.R. Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi. Visnyk Nats. un-tu «Lviv. politehnika», 2011. № 714. S. 155-161.
 7. Dukhnyh Yu. Praktychesky oryentyrovannyye modely upravleniya yzmeneniyamy // Rezhym dostupa: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml
 8. Kharrynhton Dzh. Sovershenstvoupavleniyayzmeneniyamy/ Dzh. Kharrynhton; red. V. V. Brahyn. M.: Standarty y kachestvo, 2008. 132 s.
 9. Osnovy stiykoho rozvytku: navch. posib. / Za zah red. L.H. Melnyka. Sumy: Universytetska knyha. 2005. 654 s.
 10. Larry E. Greiner, Patterns of Organization Change, Harvard Business Review, May-June (1967). in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
 11. Bezchasnyi O. U. Optymizatsiia orhanizatsiinykh komunikatsii v protsesi ye promyslovoho pidpriemstva / O. U. Bezchasnyi // Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seria : Ekonomika i upravlinnia. 2018. T. 29. № 3. S. 54-58.
 12. Bezchasnyi O. U. Otsinka rezultatyvnosti orhanizatsiinykh komunikatsii na promyslovomu pidpriemstvi v protsesi realizatsii proektiv rozvytku / O. U. Bezchasnyi // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky. 2018. Vyp. 30(3). S. 78-83.

13. Haltsova O. L. (2015) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu stratehichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv u konteksti evrointehratsiinykh protsesiv / O. L. Haltsova // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky. 2015. Vyp. 10(2). S. 64-66.

14. Daft R. Teoriiaorhanyzatsyy: uchebnyk dlia studentovvuzov, obuchaiushchykhsia po spetsyalnosti «Menedzhment orhanyzatsyy»; per. s anhl. pod red. E. M. Korotkova; M.: Yunyty-Dana. 2006. 736 s.