

УДК 303.717:005.93

Білявська Ю.В.

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

## ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ПРОЦЕСУ ЗМІН УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті визначено особливості процесу управління змінами на підприємстві. Досліджено основні проблеми управління змінами на виробничих підприємствах. Проблематика планування і впровадження змін набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного підприємства. Запропоновано алгоритм процесу змін управління виробництвом на підприємстві.

**Ключові слова:** управління змінами, зміни, виробництво, алгоритм, концепція.

### Белявская Ю.В. ПОСТРОЕНИЕ АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье определены особенности процесса управления изменениями на предприятии. Исследованы основные проблемы управления изменениями на производственных предприятиях. Проблематика планирования и внедрения изменений приобретает стратегическую важность для любого современного предприятия. Предложен алгоритм процесса изменений управления производством на предприятии.

**Ключевые слова:** управление изменениями, изменения, производство, алгоритм, концепция.

### Biliavska Y.V. CONSTRUCTION ALGORITHM OF CHANGE MANAGEMENT FACTORY PRODUCTION

In the article the basic features of the process of change management in the enterprise. The main problem of change management in manufacturing plants. Scope of the planning and implementation of changes takes strategic importance for any modern business. The algorithm process change management of the facility.

**Keywords:** change management, change, production, algorithm concept.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства, що функціонують у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, повинні безперервно змінюватися. Уміння здійснювати ці зміни, перебудовуватися, адаптуватися до мінливого середовища або, що ще більш важливо, мати здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогоденних виробничих підприємств, що забезпечує їх конкурентоспроможність і виживання у довгостроковій перспективі.

Організаційні зміни можна визначити як процес освоєння нової ідеї, формування нового стилю управління або впровадження окремих інноваційних елементів у систему управління підприємством. Прикладами великих змін можуть бути освоєння поліпшеної технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної організаційної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління.

Практика управління змінами свідчить про значну ідеологічну розбіжність концептуальних підходів, які застосовують науковці для обґрунтування принципів організаційної структуризації підприємств, процесу упорядкування організаційно-структурних характеристик управлінських систем. Більшість наукових праць присвячена загальним теоретичним аспектам управління змінами, але практично жодна з них не розкриває особливості управління змінами у діяльності виробничих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні.

Окремі аспекти управління виробництвом висвітлені і в працях російських науковців. Наприклад, С.Д. Ільєнкова, М.В. Макаренко [13], О.М. Махаліна, Р.А. Фатхутдінов написали підручники з виробничого менеджменту.

Питання управління змінами являє собою широкий спектр задач і потребує застосування наукового

підходу, але більшість методик створено та впроваджено іноземними вченими, такими як Х. Рамперсад [3], Д. Чампі, К. Левін, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [9], Л. Грейнер, П.М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс [6].

**Постановка завдання.** Метою статті є побудова алгоритму процесу змін управління виробництвом на підприємстві.

Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання: визначити шляхи оптимізації управління змінами на підприємстві; обґрунтувати план заходів щодо оптимізації процесу управління змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах на діяльність виробничих підприємств активно впливають чинники зовнішнього середовища, що зумовлює погіршення їх економічного стану, зниження ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. Доцільно відзначити, що у сучасній економічній літературі є досить розповсюдженим поняття «управління виробництвом», втім, термін «операційний менеджмент» не отримав належного висвітлення, особливо у вітчизняному викладенні, що, на наш погляд, є незаслуженим по відношенню до даного основоположного поняття в теорії менеджменту [12].

Фактично термін «управління виробництвом» обмежується промисловою сферою. Однак у межах деяких теоретичних класифікацій складових суспільного відтворення застосування останнього є занадто вузьким. Наприклад, у розрізі дослідження суспільного характеру праці виділяють виробничу й невиробничу сферу. За принципом дослідження руху товарів виокремлюють вже три сфери – сфера товарного виробництва, сфера товарного обігу й сфера споживання товарів. У класифікації видів економічної діяльності, яка має на меті створення умов щодо обліку, звітності тощо, простежується чіткий принцип розподілу цієї діяльності на класи, підкласи, галузі та види конкретної діяльності. У межах даної класи-

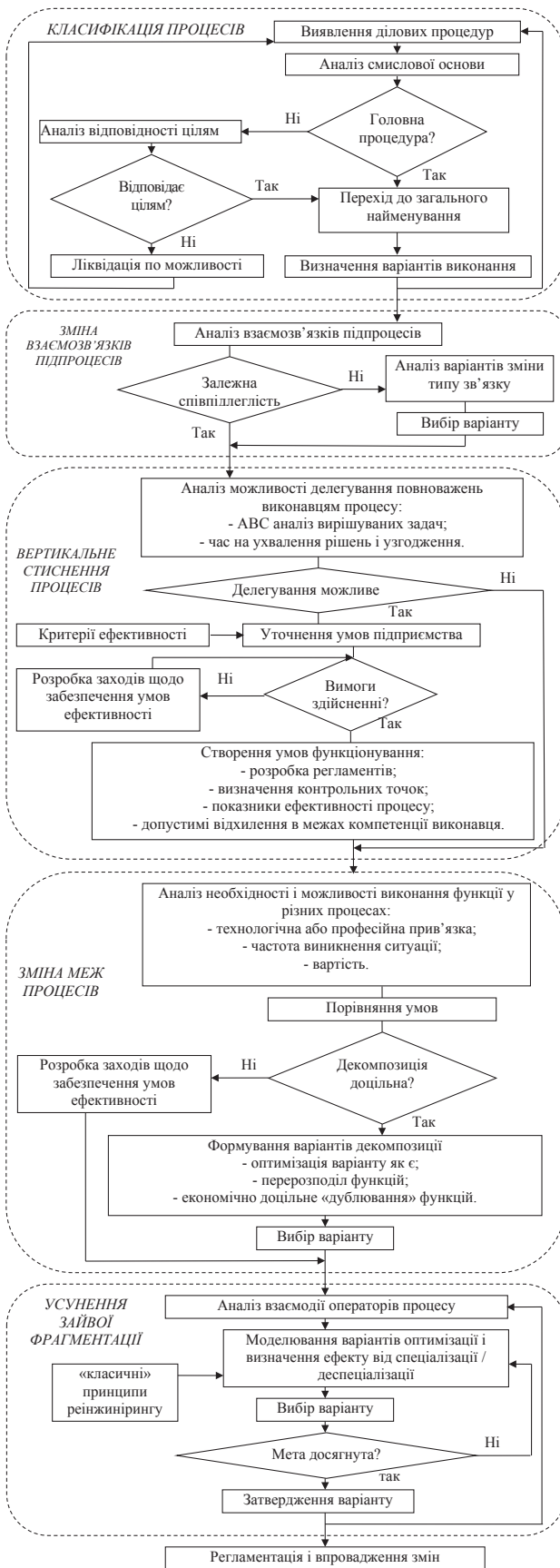


Рис. 1. Алгоритм процесу змін управління виробництвом ТОВ «Сватівська олія»

фікації передбачені різні галузі промисловості, сільськогосподарства, транспорту і зв'язку, торгівлі тощо [12].

Зважаючи на значну розгалуженість сфер господарювання згідно з означеними вище сучасними класифікаціями, застосування терміну «управління виробництвом» є недостатнім. Доцільним буде використання поняття «операційний менеджмент», яке є ширшим за поняття «управління виробництвом» і передбачає управління будь-якою підприємницькою діяльністю (у виробництві, громадському харчуванні, готельному господарстві, банківському обслуговуванні, страховому бізнесі, торгівлі тощо) на рівні управління здійсненням певних функцій, процесів, які складаються з певних частин – операцій [12].

Таким чином, за умов розвитку індустріальної епохи набуває поширення таке поняття, як «виробництво», у відповідь на що виникає термін «управління виробництвом». Однак за умов паралельного розвитку матеріального і нематеріального виробництва, а останнім часом навіть надмірного прогресу останньої сфери поняття «управління виробництвом» припиняє об'єктивно відображати потреби економічного зростання, внаслідок чого з поступовим розвитком продуктивних сил і виробничих відносин широкого вжитку набуває термін «операційний менеджмент» [12].

Основними завданнями управління виробництвом на нинішньому етапі розвитку економічних відносин є такі: забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства; виконання у повному обсязі завдань операційної програми або операційного процесу; досягнення безперервного ходу операційного процесу на підприємстві; забезпечення належного асортименту й високої якості продукції; організація обслуговування споживачів на високому рівні.

Практична діяльність підприємств, що здійснюють виробництво товарів, свідчить, що управління спрямовано на вирішення короткотермінових завдань щодо подальшого функціонування за рахунок оптимізації господарських процесів, розробки раціональної номенклатури з урахуванням платоспроможного попиту споживачів, диверсифікації каналів збуту, налагодження ефективних партнерських зв'язків із постачальниками товарів, формування сервісу. З іншого боку, на виробничих підприємствах недостатньо уваги приділяється управлінню змінами, які постійно відбуваються усередині самих суб'єктів у результаті впливу зовнішнього середовища. Тому виникає необхідність формування відповідної системи управління змінами на виробництві.

Система управління змінами виробничої діяльності на підприємстві пов'язана із ідентифікацією коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку внаслідок його позитивної або негативної динаміки, зміною потреб та уподобань споживачів, впливом держави на процеси реалізації виготовлених товарів, а також розробкою ефективних заходів щодо адаптації суб'єктів господарювання до існуючих умов з метою недопущення стагнації та зниження ділової активності.

Алгоритм процесу змін структурної організації бізнес-процесів у рамках технологічного реінжинірингу, що дозволяє пов'язати окремі процеси в єдину систему і вбудувати в цю систему механізм безперервного поліпшення діяльності підприємства. Так, процес змін структурної організації процесів ТОВ «Сватівська олія», відповідно до запропонованого алгоритму (рис. 1), рекомендується починати з виявлення ділових процедур, відмітною ознакою яких

Таблиця 1

**Типи взаємодій і їх оптимізації у процесі управління змінами на виробництві**

Тип взаємодії	Процес взаємодії	Варіанти оптимізації
Передача процесу	Після завершення деякого етапу процесу виконавець передає процес далі, і надалі процес до цього виконавця не повертається.	Аналіз підстави спеціалізації. Реалізація інтеграції.
Взаємодія типу «запит-відповідь»	Процес передається іншому виконавцю, результат роботи повинен бути повернений базовому виконавцю. Базовий виконавець може продовжувати роботу над іншими етапами.	Децентралізація ресурсів.
Передача з поверненням	Процес передається наступним виконавцям з поверненням. Базовий виконавець у цей час роботу не виконує.	Аналіз підстав спеціалізації.
Передача через посередника	Процес передається посереднику, від нього – іншому виконавцю.	Аналіз ситуації (на наявність консолідації інформації, контролю), на підставі аналізу – усунення, розпаралелювання тощо.

можна рахувати критичну важливість (їх видалення позбавляє значення весь бізнес-процес).

Якщо процедура не складає смислової основу, тобто є побічною, необхідно осмислити сутність таких процедур. Такі процедури є полагодженими, вони забезпечують головну процедуру ресурсами або забезпечують внутрішні потреби системи, пов'язані або не пов'язані із стратегічною метою процесу. Якщо мета процедури є стратегічною, повинен бути розглянутий варіант досягнення цієї мети іншими способами.

Як правило, кожний функціональний підрозділ з погляду процесу містить у собі інші процеси (підрозділи), або підпроцеси, які, у свою чергу, також можуть бути об'єднуючою ланкою підпроцесів ще більш низького рівня. Таким чином, наступне завдання – аналіз структури підпроцесів та їх ієрархічної залежності.

Результатом другого етапу є або виявлена залежна співвідлеглисть, яка вимагає переходу до інших технологічних рішень, або зміна взаємозв'язків процесу, поліпшуючі показники ефективності.

Перехід до третього етапу починають з аналізу можливості делегування повноважень виконавцям процесу. Якщо умови процесу не задовольняють критеріям ефективності (наприклад, відсутність кваліфікації, регламентів, інструкцій), необхідно розробити ряд заходів по забезпеченню виконання вимог ефективності.

Якщо вимоги здійсненні, необхідно створити умови для впровадження змін. Тобто розробити регламенти діяльності виконавців, визначити контрольні точки у ході процесу і визначити критерії ефективності; встановити межі відхилень, дії по усуненню яких входять в компетенцію виконавців процесу. На етапі «зміни меж процесів» проводиться аналіз доцільності або недоцільності декомпозиції; розглядаються різні варіанти декомпозиції і вибирається найприйнятніший. Наступний етап – виявлення й усунення зайвої фрагментації. Аналіз починають з виявлення типу взаємодії, відповідно до отриманих результатів вибирають варіант оптимізації (таблиця 1).

Кількість взаємодій не є прямим показником, що вказує на ступінь важливості деспеціалізації робіт, таким показником є показник локального ефекту від спеціалізації, рівний сумі позитивних ефектів від спеціалізації на двох етапах за вирахуванням сумарних витрат на узгодження робіт. Ефект може бути виражений як у формі вартісних, так і тимчасових показників.

Позитивна частина ефекту також оцінюється через зростання продуктивності, негативна – через витрати на координацію.

Застосування на практиці комплексу пропонованих розробок забезпечить більш адекватне плану-

вання і облік витрат, допоможе в ухваленні рішень, пов'язаних із реорганізацією процесів і структурних одиниць, сприятиме зростанню управлінської культури працівників ТОВ «Сватівська олія», що дозволить підвищити рівень управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «Сватівська олія».

**Висновки з проведеного дослідження.** У даній час менеджмент змін починає займати значне місце в управлінні організацією, а самі зміни стають невід'ємним елементом бізнесу процвітаючих компаній. Необхідність змін визначається активним розвитком сучасних технологій і засобів обробки й передачі інформації, економічною та політичною нестабільністю, посилюванням конкурентної боротьби за ринки збуту і подоланням внутрішніх протиріч організації.

Таким чином, нами запропонований алгоритм процесу змін управління виробництвом, який ґрунтується на ключових елементах забезпечення стійкого положення суб'єкта господарювання на споживчому ринку, а саме на класифікації процесів, зміні взаємозв'язків під процесів, вертикальному стисненні процесів, зміні меж процесів та усуненні зайвої фрагментації.

Запровадження даного алгоритму управління виробництвом забезпечить здійснення поелементного ситуаційного аналізу чинників зовнішнього середовища впливу, виявлення ступеню неузгодженості з господарськими процесами та організаційною структурою з метою приведення цих систем у відповідність до моделі споживчого ринку.

Отже, активний вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність виробничих підприємств потребує формування системи управління змінами, що є інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку. Запровадження такої системи дозволяє оптимізувати господарські процеси відповідно до потреб споживачів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Воронков Д.К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАтМ, 2009. – 436 с.
2. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
3. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
4. Располов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

5. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. – Д. : ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
6. Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р.Б., Рот Дж., Сміт Б. Дж., Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 624 с.
7. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура : учебное пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : уч. пособие / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2010. – 203 с.
9. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М. : Издательство «Дело», 1997. – 704 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. Kotter J. P. Leading Change/ Harvard Business Press, 1st edition, 1996. – 208 p [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps.aspx>.
12. Операційний менеджмент : електрон. підруч. / [С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко]. – К. : КНТЕУ, 2012 р.
13. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.

УДК [005.337:339]+657

**Воронина В.Л.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Автор трактує систему управління прибутком як комплексну, інтегровану в загальну концепцію управління підприємством систему, орієнтовану на виконання тактичних і стратегічних завдань, у якій передбачається можливість моделювання альтернативних варіантів їх виконання на основі виявлення та аналізу чинників, що впливають на обсяг прибутку, з метою досягнення певного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства з урахуванням його потенційних можливостей і обмежень зовнішнього середовища. Розглянуто необхідність організації обліково-аналітичного забезпечення системи управління прибутком торговельних підприємств.

**Ключові слова:** прибуток, торговельні підприємства, система управління, обліково-аналітичне забезпечення.

### Воронина В.Л. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ЕЕ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Автор трактует систему управления прибылью как комплексную, интегрированную в общую концепцию управления предприятием систему, ориентированную на выполнение тактических и стратегических задач. В этой системе предусматривается возможность моделирования альтернативных вариантов их исполнения на основе выявления и анализа факторов, влияющих на объем прибыли, с целью достижения определенного уровня конкурентоспособности и имиджа предприятия с учетом его потенциальных возможностей и ограничений внешней среды. Рассмотрена необходимость организации учетно-аналитического обеспечения системы управления прибылью торговых предприятий.

**Ключевые слова:** прибыль, торговые предприятия, система управления, учетно-аналитическое обеспечение.

### Voronina V.L. CONCEPTUAL ASPECTS OF CONTROL SYSTEM OF PROFIT COMMERCIAL ESTABLISHMENT AND ORGANIZATION OF ITS ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT

The author treats the system as comprehensive profit management, integrated into the overall concept of enterprise management system that focuses on the implementation of tactical and strategic objectives, which envisages the possibility of modeling alternatives of their performance by identifying and analyzing the factors that influence the amount of profit in order to achieve a certain competitiveness and company image considering its potential and limitations of the environment. The necessity of accounting and analytical support system of profit commercial enterprises.

**Keywords:** profit, commercial enterprises, system management, accounting and analytical support.

**Постановка проблеми.** Зміст будь-якої підприємницької діяльності полягає у досягненні економічного ефекту у вигляді прибутку. Нині в Україні в умовах реформування економіки спостерігається тенденція до значного зниження рівня рентабельності, що означає збитковість багатьох підприємств. З огляду на це, для ефективного управління підприємством необхідно вдосконалити методи оцінки та прогнозування прибутку, що є актуальним для розвитку та діяльності підприємства. Чим більше уваги приділяється цій економічній категорії, тим ефективніше функціонує підприємство. Для нормального функціонування будь-якої ланки ринкової економіки потрібно, щоб

учасники, приймаючи рішення, мали достовірну та об'єктивну інформацію про майно, фінансове становище, результати роботи (прибутки чи збитки), а також про процеси їх формування як на власному підприємстві, так і у партнерів, на підставі попередніх даних. Таку інформацію надає тільки бухгалтерська система обліку. Впровадження цілісної системи управління прибутком на сучасному торговельному підприємстві потребує кардинальних змін в організаційно-методичній структурі бухгалтерського обліку для задоволення потреб внутрішніх користувачів – управлінців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні та практичні аспекти формування