

УДК 658.167

Ступіна Ю.Ю.

аспірант,

Українська інженерно-педагогічна академія

Ус Ю.В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри банківської справи

Харківського національного економічного університету

імені Семена Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У сучасних умовах, коли економіка країни перебуває у нестабільному стані, особливо гостро постає питання ефективного та своєчасного реагування на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства шляхом використання сучасних методів управління змінами. У статті розглянуто особливості застосування сучасних підходів в економіці при впровадженні процесу управління змінами на підприємстві. Наведено схему обґрунтування вибору сучасного методу управління змінами.

Ключові слова: зміни, сучасні методи управління змінами, управління змінами, аутстафінг, аутсорсинг, ауттаскінг, інсорсинг, трансформація, реструктуризація, реорганізація, інновація, організаційний розвиток, даунсайзінг, реінжиніринг, біореінжиніринг, реновація, бенчмаркінг, всебічне управління якістю, шість сигма.

Ступіна Ю.Ю. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В современных условиях, когда экономика страны находится в нестабильном состоянии, особенно остро стоит вопрос эффективного и своевременного реагирования на изменения внешней или внутренней среды предприятия путем использования современных методов управления изменениями. В статье рассмотрены особенности применения современных подходов в экономике при внедрении процесса управления изменениями на предприятии. Приведена схема обоснования современного метода управления изменениями.

Ключевые слова: изменения, современные методы управления изменениями, управления изменениями, аутстафтинг, аутсорсинг, ауттаскинг, инсорсинг, трансформация, реструктуризация, реорганизация, инновация, организационное развитие, даунсайзинг, реинжиниринг, биореинжиниринг, реновация, бенчмаркинг, всестороннее управление качеством, шесть сигма.

Stupina Y.Y. THE USE OF MODERN METHODS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ENGINEERING ENTERPRISES

In modern conditions of economy when the country is in an unstable state especially acute question of effective and timely response to changes in the external or internal environment of the enterprise through the use of modern methods of management changes. In the article the features of the application of modern approaches in economics at the introduction of the management changes at the company. This scheme study modern method of management changes.

Keywords: changes, modern methods of change management, change management, outstaffing, outsourcing, auttaskinh, insorsynh, transformation, restructuring, reorganization, innovation, organizational development, daunsayzinh, reengineering, bioreinzhenirynh, renovation, benchmarking, comprehensive quality management, six sigma.

Постановка проблеми. Циклічний характер, що має структура динаміки економічного розвитку підприємства, обумовлює з певною періодичністю виникнення кризові явища, а разом і з тим – необхідність впровадження змін у діяльності підприємства. Виникнення різних нестандартних економічних, і не тільки, ситуацій, а також порушення рівноваги системи підприємства можуть призвести до системних проблем функціонування, а разом і з тим необхідністю проводити зміни у діяльності. У такому разі особливою проблемою у діяльності підприємства стає вибір та своєчасне застосування дієвих, ефективних сучасних методів управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на постійну актуальність проблеми управління змінами, дослідженням питань використання сучасних методів управління змінами на підприємствах займаються, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Зокрема, такі вчені, як І. Адізес, А.А. Садеків та О.Ю. Гусева, [1], А. В. Куценко [2], В.В. Стадник, М.А. Йохна, Н. Круглова, Є.М. Короткова [3], Д. Воронков [4], М. Хаммер і Дж Чампі [10] та інші займаються всебічним вивченням особливостей та процесу проведення змін. Наукові здобутки мають не тільки теоретичне, а й практичне застосування. У реаліях діяльності вітчизняних підпри-

ємств варто проводити адаптацію сучасних закордонних методів до української дійсності. Більшість наукових досліджень присвячені окремим методам управління змінами, та не носять комплексного характеру. Проблема вивчення методів управління змінами полягає у визначенні глибини характеру процесу змін, а саме революційного чи еволюційного характеру, і тільки після цього визначатися з методом управління змінами. Саме від способу реалізації змін на підприємстві, який є оптимально прийнятним на даному етапі діяльності, буде залежати вибір оптимальних та дієвих сучасних методів управління змінами.

На думку І.А. Помігалова, антикризове управління є одним із різновидів реагування на зміни та враховує характеристику як за метою, за тимчасовими обмеженнями, так і за сферами впровадження. Отже, антикризове управління визначають як планування і проведення заходів щодо збереження базисних змінних величин на підприємстві зі зміною інших складових. Через прямий вплив на забезпечення збереження базисних змінних величин (ліквідності, дохідності або обороту) окремі складові частини реактивного управління характеризуються чіткою метою з досягненням певного рівня ліквідності та прибутковості [5].

Український вчений А.А. Садеков вважає головною проблемою те, що проведені дослідження в області управління змінами не обґрунтовують доцільність використання того чи іншого методу управління залежно від життєвого циклу підприємства. Хоча визначення стану підприємства за низкою факторів дає змогу запропонувати найбільш оптимальний набір дієвих методів управління змінами, що дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку [1].

Постановка завдання. На основі вищевикладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у опрацюванні та згрупуванні сучасних методів у ефективну систему управління змінами, що відповідає адекватним ринковим умовам функціонування, враховує наявну стратегічні цілі діяльності, організаційну структуру, існуючий економічний, технічний, технологічний, ресурсний потенціали, наведенні алгоритму застосування сучасного підходу на прикладі одного з сучасних методів – реновації, при провадженні процесу управління змінами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Поява більшості способів впровадження змін в українській економіці відбулася порівняно не так давно та прийшла до нас із більш розвинених країн, які вже встигли відпрацювати ці методи на своєму досвіді.

Так, уперше поняття аутстафінгу у сучасному розумінні цього слова появилось у використанні в США у 60-х роках, у розвинених країнах заходу у 70-х роках ХХ століття, у часи економічного спаду, активне використання в Україні та країнах, що розвиваються, набуло у двохтисячних роках ХХІ століття. Основною причиною виникнення цього терміну є наявність кризових явищ в економіці країни та, як наслідок, з'явлення великої кількості підприємств, які потрапили у скрутне фінансове становище чи потребують оптимізації витрат на утримання персоналу шляхом регулювання кількості працюючих без суттєвого зменшення останніх. Аутстафінг (у перекладі з англ. мови «out» – «поза» та «staff» – «штат») означає застосування особливої технології управління персоналом підприємства, коли співробітників переводять до іншого підприємства чи організації з офіційним оформленням на новому місці. Однак фактичним місцем роботи персоналу залишається колишнє підприємство.

Протилежним за діями є метод аутсорсингу, який також з'явився у США, але в 30-ті роки ХХ століття, та масове застосування у розвинених країнах отримав тільки в 80-х роках ХХ століття з метою ефективного управління активами підприємств. Аутсорсинг (у перекладі з англ. мови «outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів») – це прийняття певних організаційних рішень, щодо передачі виконання деяких обов'язків, які раніше виконувалися персоналом підприємства самостійно або навіть цілих видів діяльності зовнішній стороні на оплатній основі, обумовлену договірною вартістю послуг.

Різновидом аутсорсингу є ауттаскінг (у перекладі з англ. мови «out» – «поза», «tasking» – «задача») – передача підприємством-замовником окремих завдань на виконання іншій організації. Ауттаскінг, на відміну від аутсорсингу, передбачає тільки часткову передачу завдань сторонній організації, яку виконував окремий працівник.

Істотними відмінностями між аутсорсингом та аутстафінгом є характер взаємодії підприємства з працівниками, які виконують певну роботу. У першому випадку компанія, що надає послуги аутсор-

сингу, накладає певні обмеження щодо компетенції та трудових навичок персоналу, а також способу їхньої роботи. При аутстафінгу підприємство-замовник самостійно визначає умови, за яких працюватиме співробітник, а компанія-посередник лише надає послуги по оформленню.

Одним із наймолодших понять, яке прийнято використовувати нещодавно, є інсорсинг (у перекладі з англ. мови «inside resource using» – «використання внутрішніх ресурсів») – додаткове використання усіх можливих внутрішніх ресурсів компанії, має на меті зменшення витрат на утримання наявних потужностей, що за певних причин не задіяні у виробничому процесі.

Метод управління змінами шляхом трансформації підприємства полягає у перетворенні структури або форми чи способів здійснення економічної діяльності, зміна цілеспрямованості. Трансформація підприємства може проводитися такими основними формами: укрупнення підприємства, подрібнення підприємства, без зміни розміру.

Різновидом трансформації є реструктуризація підприємства – здійснення організаційних, господарських, фінансових, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на перемену підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми. Реструктуризація підприємства може проводитися такими основними формами: реорганізація організаційної структури підприємства, удосконалення наявних чи введення нових бізнес-процесів виробництва, зміна підходів до системи управління активами; оптимізація неефективних напрямів діяльності, зміна організаційно-правової форми господарювання.

Під реорганізацією розуміють зміну правового становища підприємства, тобто відбувається передача прав та обов'язків іншим юридичним особам зі зміною власників корпоративних прав на підприємство або зміну організаційно-правової форми власності. Реорганізацію можна віднести до стратегічних змін. В Україні законодавчо установлені такі напрямки реалізації реорганізації: злиття, приєднання, поділ, виділення, перегворення. До основних цілей реорганізації відносять диверсифікацію напрямків розвитку, проникнення на інші ринки, доступ до додаткових ресурсів, створення підприємств – холдингів, концернів.

Такий метод, як інновація, передбачає нововведення досягнень заснованих на використанні досягнень науки і передового досвіду в галузі техніки, технології, енергетичних ресурсів, управління персоналом та організації трудового процесу, введенням у номенклатуру нових видів продукції.

Під організаційним розвитком маються на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей [3].

Періодом появи даунсайзінгу вважається початок 1980-х років, а реінжинірингу – початок 1990-х років, коли була опублікована книга М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі». М. Хаммер і Дж. Чампі дають таке визначення: реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслу-

говування та оперативність. Результатом є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів [6].

Даунсайзінг (у перекладі з англ. мови «downsizing» – «зменшення розмірів») – це зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат підприємства за рахунок статей на адміністративні витрати на утримання персоналу. Також існує визначення, згідно з яким «даунсайзінг» визначається як комплекс заходів (стратегія), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів [7]. Нині цей метод усе частіше називають більш політично коректним терміном – райтсайзінг (у перекладі з англ. мови «rightsizing» – «доведення до потрібних розмірів»).

Біореінженіринг-модель, яка ґрунтується на синтезі двох методів перетворення підприємства – організаційного розвитку, тобто соціальної підсистеми організації, та реінжинірингу, тобто технологічної сфери виробництва. Перетворення бізнесу методом біореінженірингу передбачає перепроектування генетичної архітектури підприємства водночас за такими напрямками: перетворення свідомості, реструктуризація, пожвавлення, оновлення. Перетворення свідомості – це процес розкриття корпоративної свідо-

мості, нового бачення перспективи та рішучості до змін від кожного окремого працівника до всієї організації. Тобто має бути чітко сформоване уявлення про цілі розвитку та необхідних для цього змін, дотримання базових правил поведінки у сфері бізнесу, взаємовідносин з постачальниками та споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами, органами управління всіх рівнів; удосконалення системи показників має здійснюватися з точки зору акціонерів, споживачів; ефективності виробництва; іміджу виробництва та підприємства; підвищення ефективності системи навчання [11].

Одним із сучасних підходів до впровадження системи змін на підприємстві є реновація. Значення цього терміна було задіяне з будівництва, де під реновацією розуміють примусове звільнення території, шляхом знесення будівель і споруд, витягу з підземного простору інженерних комунікацій та інше для забезпечення можливості нового будівництва незалежно від ступеня збереження розташованих на ній будівель [12].

Реновація (у перекладі з латинської мови «renovatio» від оновлення, відновлення, ремонт) є процесом поліпшення структури. Реновація від техніко-економічний процес заміщення, що відбувається у виробництві внаслідок фізичного та морального зносу машин, обладнання, інструменту, новими основними засобами за рахунок коштів амортизаційного фонду [10].

Бенчмаркінг (у перекладі з англ. мови «bench» від «рівень, висота», «mark» від «позначка») являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, незалежно від їхніх розміру, сфери бізнесу і географічного положення [8]. Іншими словами, бенчмаркетинг – це особливий процес пошуку та розуміння того, що інші роблять краще за нас, вивчення та удосконалення цих навичок і потім – використання таких методик, наробіток та розробок. На меті бенчмаркетингу стає підвищення конкурентоспроможності товару, що випускається на ринках, опрацювання наробіток та розробка власної програми по впровадженню та використанню наявних результатів у діяльність підприємства.

В Японії вперше була запроваджена система щодо залучення персоналу підприємства до контролю за якістю продукції. Пізніше, у 1950-х рр., американський учений А. Фейгенбаум сформував концепцію загального управління якістю. Всебічне управління якістю (від англ. Total Quality Management (TQM) – це діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає

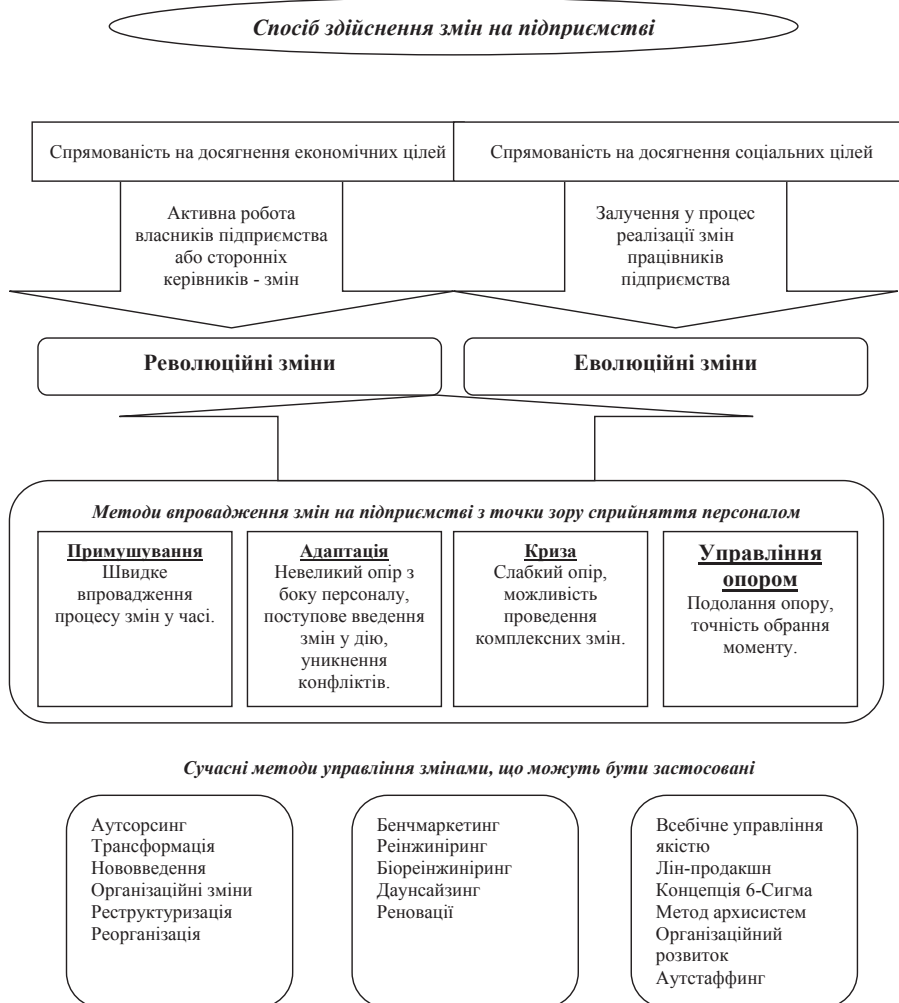


Рис. 1. Загальна схема обґрунтування вибору методів управління змінами на підприємствах машинобудування

спільних зусиль. Ця концепція передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності від досліджень і розробки до після продажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [11].

Ще одним підходом до управління, який без додаткових капіталовкладень забезпечує довготривалу конкурентоспроможність продукції, є Lean-production, або ошадливе виробництво (у перекладі з англ. мови «lean» – «струнке, плоске», «production» – «виробництво»). Сутність ошадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік. До особливостей цього методу можна віднести невеликий розмір партій виробництва, обмежений рівень запасів, гнучке обладнання, висококваліфіковані кадри, високий рівень виготовленої продукції.

Шість сигма – це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшення якості продукції. Шість сигма – це також філософія управління, в якій основна увага приділяється усуненню браку за рахунок застосування таких прийомів, коли ставка робиться на аналіз результатів вимірювань і вдосконалення виробничих процесів [13].

Сучасне підприємство не в змозі використовувати усі ці методи одночасно, але частіше за все у цьому має і потреби. Також не завжди потрібно використовувати радикальні методи чи способи управління змінами, у більшості випадків вистачає проведення поступових але постійних удосконалень діяльності підприємства. На рисунку 1 наведена загальна схема обґрунтування вибору методів управління змінами на підприємствах машинобудування у контексті організаційно-економічного забезпечення управління змінами у напрямі досягання поставлених завдань і цілей.

Висновки. Основним завданням існування будь-якого підприємства варто вважати формування такої моделі, яка б дозволила досягненню поставлених цілей діяльності цього підприємства при задіянні мінімальних зусиль та фінансових витрат. При прийнятті рішення щодо способу проведення змін керівникам чи власникам підприємства варто використовувати свої сильні сторони, враховувати особливості впливу зовнішніх факторів впливу, вести постійну роботу щодо ефективного впровадження змін задля вдалого управління процесом. Розвиток здібностей до самоконтролю та самоорганізації дозволить створити систему управління на підприємстві, яка здатна змінюватися залежно від впливу екзогенних та ендогенних факторів впливу без додаткового втручання із зовні. Зниження рівня самоорганізації, порушення зворотних зв'язків, ефективного управління призведе до появи пограничного стану підприємства на межі переломної ситуації, зміни цілей існування підприємства на менш масштабні, зменшують наявний

потенціал, що може призвести до критичного стану підприємства чи навіть банкрутства.

Сучасні умови функціонування та трансформаційні перетворення які відбуваються в економіці України вимагають від підприємств машинобудівної галузі швидкого та точного реагування на зміни, а також у деяких випадках впровадження антикризового фінансового управління підприємством. Більшість підприємств потрапляють до кризових ситуацій коли відсутні можливості або умови продуктивного виробництва, реалізації продукції та, як наслідок, обмеженість фінансових ресурсів. Тому необхідними стає розробка та впровадження у процес діяльності підприємства дієвої системи методів управління змінами.

Роблячи висновки за викладеним у статті матеріалом, сучасні методи управління змінами можна уявити системою прийняття певних адміністративних рішень, які відповідають за своєчасну діагностику необхідності проведення змін, подолання ситуації, що склалася, у разі необхідності відновлення фінансової стійкості та рівноваги, а також мінімізують подальший негативний вплив на фінансову систему підприємства. Реалізація такого комплексу дій повинна забезпечити відновлення та досягнення стабільної ситуації та рівноваги у тривалому періоді існування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Садеков А.А., Гусев О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами / А.А. Садеков, О.Ю. Гусев. – Донецьк: ДонУЕТ, 2010. – 414 с.
2. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: моногр. [Текст] / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
3. Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление [Текст]: учеб. [для вузов по экон. специальностям] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; Под ред.: Э.М. Коротков; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2003.
4. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: [монографія] / Воронков Д.К. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 340 с.
5. Помигалов И.А. Менеджмент в России и за рубежом / И.А. Помигалов // Финансы и кредит. – 2005. – № 4. – С. 15.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997. – С. 59-63.
7. Левкин Н.В. Рейнжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4.
8. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: зб. наук. праць / наук. ред. Р.І. Лимачівський. – Кіровоград: КДТУ, 2002. – 388 с.
9. Грязнов А.Г. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязнова. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тадем»; ЭКМОС, 1999. – 29 с.
10. Иванова В.Н., Выхребцев В.А. Правовые основы антикризисного управления в предпринимательской деятельности / В.Н. Иванова, В.А. Выхребцев. – М.: «Макцентр. Издательство», 1999.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 1999. – 78 с.
12. Юн Г.Б. Формирование механизма антикризисного управления в российской экономике / Г.Б. Юн // Финансы и кредит. – 2002. – № 5. – С. 45.
13. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.