

УДК 658.1

Шашко В.О.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Донбаської державної машинобудівної академії***Ящишина Ю.М.***кандидат психологічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Донбаської державної машинобудівної академії*

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕСУ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто етапи та кроки реалізації програми реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства як процесу перерозподілу виконання робіт з обслуговування основного виробництва в межах його часткових функцій (ремонтної, інструментальної, енергетичної, транспортної, складської). Реорганізація виробничої інфраструктури вважається управлінським проектом, який торкається всіх сфер діяльності промислового підприємства. Він повинен бути правильно спланований, організований, на кожному етапі мають бути визначені виконавці й відповідальні. Програма реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства як сукупність заходів із комплексного приведення умов функціонування підрозділу виробничої інфраструктури у відповідність до зовнішніх умов розвитку та вибраної стратегії промислового підприємства пов'язує воедино стратегію й тактику управління організаційними змінами, економічні й психологічні складові процесу цих змін.

Ключові слова: виробнича інфраструктура, реорганізація, програма, етап, крок.

Шашко В.А., Ящишина Ю.Н. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССА РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены этапы и шаги реализации программы реорганизации производственной инфраструктуры промышленного предприятия как процесса перераспределения выполнения работ по обслуживанию основного производства в пределах его отдельных функций (ремонтной, инструментальной, энергетической, транспортной, складской). Реорганизация производственной инфраструктуры считается управленческим проектом, который касается всех сфер деятельности промышленного предприятия. Он должен быть правильно спланирован, организован, на каждом этапе должны быть определены исполнители и ответственные. Программа реорганизации производственной инфраструктуры промышленного предприятия как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования подразделения производственной инфраструктуры в соответствие с внешними условиями развития и выбранной стратегией промышленного предприятия связывает воедино стратегию и тактику управления организационными изменениями, экономические и психологические составляющие процесса этих изменений.

Ключевые слова: производственная инфраструктура, реорганизация, программа, этап, шаг.

Shashko V.O., Yashchishina Y.M. MANAGEMENT OF REORGANIZATION PROCESS OF PRODUCTION INFRASTRUCTURE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the article the stages and steps of implementing the program for reorganizing the production infrastructure of an industrial enterprise as a process of redistribution of the performance of works on servicing the main production within its individual functions (repair, tool, energy, transport, storage) are considered. The reorganization of the production infrastructure is considered a management project, which concerns all spheres of activity of an industrial enterprise. It must be properly planned, organized, at each stage, the performers and those responsible must be identified. The program for the reorganization of the industrial infrastructure of an industrial enterprise as a combination of measures to bring the conditions of the operation of a production infrastructure unit in accordance with the external development conditions and the chosen strategy of an industrial enterprise unites the strategy and tactics of managing organizational changes, the economic and psychological components of the process of these changes.

Keywords: industrial infrastructure, reorganization, program, stage, step.

Постановка проблеми. Допоміжні й обслуговуючі виробництва промислових підприємств традиційно вважають неефективними через, як думають, незначний внесок у досягнення стратегічних цілей і загальні фінансові результати діяльності підприємства, що викликало недостатню увагу до організації діяльності цих виробництв і призвело до значного відставання їхнього технічного й організаційного рівня від основного виробництва підприємства, що підтверджується передусім низькою продуктивністю праці та високою собівартістю продукції й послуг виробничої інфраструктури.

У наш час на більшості промислових підприємств увесь комплекс робіт з обслуговування основного виробництва виконується підрозділами виробничої інфраструктури підприємства, що часто призводить до великих нераціональних витрат: розпорошеності коштів, робочої сили, устаткування тощо. Залишаються недостатніми якість та надійність обслугову-

вання. Все це є ознаками неефективного виконання функції обслуговування основного виробництва, тобто функціонування виробничої інфраструктури промислового підприємства, що сприяє зменшенню ефективності основного виробництва і конкурентоспроможності підприємства загалом. Зазначене стає передумовою перегляду організації робіт з виконання функції обслуговування і, як наслідок, організації виробничої інфраструктури промислового підприємства.

Суттєвим резервом підвищення ефективності обслуговування основного виробництва підприємства може стати реорганізація виробничої інфраструктури. Реорганізація виробничої інфраструктури промислового підприємства шляхом відмови від виконання часткових функцій обслуговування з метою концентрації зусиль на виконанні основних функцій виробництва є одним зі способів підвищення ефективності діяльності підприємства в

сучасних умовах господарювання. Часткові функції обслуговування основного виробництва (ремонтна, інструментальна, енергетична, транспортна, складська) виконують підрозділи виробничої інфраструктури підприємства

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення ефективності виробничої інфраструктури загалом та її підсистем зокрема присвятили свої дослідження такі вчені, як, зокрема, А.П. Агарков, О.А. Бурбело, Б.В. Власов, В.Ф. Власов, А.П. Градов, В.Т. Денисов, Т.А. Єгорова, Е.М. Карлік, Б.Н. Крижановський, М.Е. Кунявський, В.А. Міцкевіч, Ю.К. Перський, С.Н. Полевой, Е.М. Сандомірський, В.М. Семенов, З.Б. Хмельницька. Проте дослідження цих авторів проводилися в той час, коли підприємства функціонували в умовах планової економіки, централізованої системи управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас питанню вдосконалення та підвищення якості виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимальної виробничої інфраструктури не приділяється достатньо уваги. У зв'язку з цим доцільним є акцентування уваги на дослідженні питань підвищення ефективності функціонування підрозділів виробничої інфраструктури промислових підприємств, зокрема шляхом реорганізації.

Мета статті полягає у визначенні суттєвих особливостей (етапів та кроків) програми проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реорганізація виробничої інфраструктури підприємства розглядається як процес перерозподілу виконання робіт з обслуговування основного виробництва в межах його часткових функцій між допоміжними або обслуговуваними підрозділами підприємства й аутсорсером, між допоміжними або обслуговуваними підрозділами підприємства та спеціалізованими під-

розділами основних цехів з метою підвищення якості робіт з обслуговування з одночасним зменшенням витрат на їхнє виконання [1].

Ухвалення рішення про включення часткової функції обслуговування основного виробництва промислового підприємства до програми реорганізації – це складний, багатоетапний процес. Він повинен бути правильно спланований, організований, на кожному етапі мають бути визначені виконавці й відповідальні. Тому можна вважати реорганізацію виробничої інфраструктури управлінським проектом, що торкається всіх сфер діяльності промислового підприємства.

Під формуванням програми реорганізації виробничої інфраструктури пропонуємо розуміти розробку управлінських заходів для здійснення ефективного управління процесом організаційних змін виробничої інфраструктури промислового підприємства на основі врахування закономірностей, процесів і механізмів функціонування людського чинника й промислового підприємства в межах реалізації основної стратегії підприємства.

У цій програмі пов'язуються воедино стратегія й тактика управління організаційними змінами, економічні й психологічні складові процесу цих змін. Отже, програма реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства – це сукупність заходів із комплексного приведення умов функціонування підрозділу виробничої інфраструктури у відповідність до зовнішніх умов розвитку та вибраної стратегії промислового підприємства. Вона спрямована на синтезування результатів аналітичної роботи, на підставі яких визначаються напрями реорганізації, цілі та завдання, шляхи та способи досягнення сформульованих цілей, необхідні заходи, ресурси та їх джерела, методи контролю. Програма реорганізації дає змогу керівництву підприємства усвідомити необхідність ухвалення важливих управлінських рішень, визначає стратегічні напрями розвитку виробництва промислового підприємства [2].

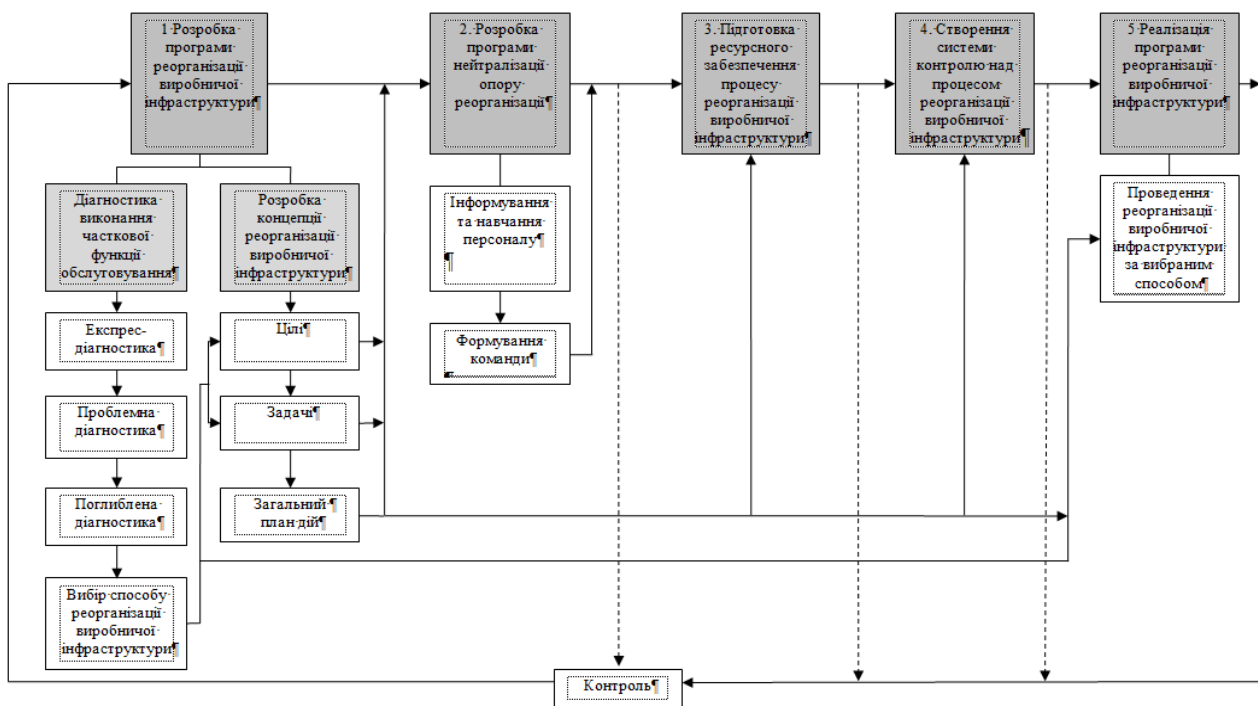


Рис. 1. Етапи формування програми реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства

При цьому необхідно враховувати, що модернізація організаційної структури, яка неодмінно супроводжує реорганізацію, пов'язана з боротьбою між функціональними службами підприємства [3], що є фундаментом опору реорганізації.

Розробка програми реорганізації передбачає виконання основних функцій управління: планування, організації, мотивування та контролю. Програма проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства повинна охоплювати і містити декілька параметрів [2]:

- 1) часовий (будь-яка програма розробляється на певний період);
- 2) функціональний (охоплює певні сфери діяльності промислового підприємства);
- 3) фінансово-економічний (позитивний результат на виході (поліпшення основних показників діяльності підрозділів виробничої інфраструктури і промислового підприємства));
- 4) управлінський (відповідальність за формування та реалізацію програми).

Програма проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства є схемою, що включає послідовність базових кроків підготовки процесу змін у процесі реорганізації виробничої інфраструктури підприємства і є інструментом для практичного використання на промислових підприємствах, що стоять перед необхідністю подібних перетворень. Етапи формування програми керованої реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства наведено на рис. 1, а заходи кожного з етапів представлено в табл. 1.

Під час формування програми реорганізації виробничої інфраструктури в межах промислового підприємства формується робоча група, у яку включаються керівники підрозділів виробничої інфраструктури і функціональні керівники підприємства. Функції виконавчого та функціональних керівників розподіляються між посадовими особами підприємства. Роль системного інтегратора в таких проектах виконує профільний відділ підприємства (якщо він існує в структурі) або залучені сторонні консультанти.

Таблиця 1

Програма проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства

Кроки програми	Заходи
Етап 1. Розробка програми реорганізації	
Крок 1. Аналіз інформації	На першому кроці проектування керованої реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства аналізуються сформульована місія, головні й допоміжні цілі промислового підприємства; дані стратегічного аналізу промислового підприємства про можливість й загрози зовнішнього середовища та про внутрішній потенціал підприємства; вибрані стратегії щодо формування портфеля видів діяльності й управління ними; дані про часові й ресурсні обмеження; дані про наявні ресурси та про ресурси, які можуть бути залучені, про їхні джерела й вартість використання; організаційна культура.
Крок 2. Виявлення основних проблем реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури промислового підприємства (експрес-діагностика, проблемна діагностика)	На цьому кроці виявляються основні проблеми реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури промислового підприємства. Це відбувається шляхом аналізу невідповідності фактичного стану бажаному (бенчмаркінг). Проводиться оцінювання можливостей промислового підприємства у розв'язанні проблем реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури (з урахуванням аналізу сильних і слабких сторін, аналізу ресурсів, можливостей їх залучення тощо). Таким чином, на цьому кроці проводиться багатофакторне оцінювання готовності промислового підприємства досягти бажаного стану функціонування виробничої інфраструктури. Крім того, визначаються нерозв'язані проблеми функціонування виробничої інфраструктури промислового підприємства. Вибирається напрям реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, відбувається відмова від нездійсненого.
Крок 3. Створення чіткого бачення якості реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури з визначенням основних критеріїв і показників	На цьому кроці проекту є чітке бачення бажаної якості реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури промислового підприємства. Створюються системи критеріїв для оцінювання досягнення цілей реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Такими критеріями можуть бути показники прибутковості основного виробництва промислового підприємства; показники поліпшення довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства; показники поліпшення умов праці; показники поліпшення організаційної культури; показники поліпшення іміджу промислового підприємства; показники росту адаптивності підприємства.
Крок 4. Визначення змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва, які повинні бути здійснені для реалізації основної стратегії промислового підприємства	На цьому кроці ведеться визначення змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва, які необхідно провести для розв'язання проблем реалізації функцій обслуговування підрозділами виробничої інфраструктури і досягнення бажаної якості реалізації функцій обслуговування. Очевидно, що тих самих цілей можна досягти різними способами, тому й варіантів реорганізації виробничої інфраструктури може бути декілька. Крім того, можливі різні комбінації змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва промислового підприємства. На цьому кроці виявляються всі можливі зміни, які самі по собі або в будь-якій комбінації можуть забезпечити досягнення цілей підприємства.
Крок 5. Вибір методів здійснення змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва промислового підприємства	Відповідно до важливості, кількості, труднощів, актуальності планованих змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва промислового підприємства, а також відповідно до виявлених раніше ресурсних і часових обмежень можуть бути вибрані різні методи реалізації реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Якщо йдеться про швидкі зміни, то може бути застосована директивна стратегія з методом проведення змін «зверху вниз». Якщо вибираються зміни, орієнтовані на тривалий період, то кращою буде нормативна стратегія й комбінація методів «знизу вгору» і «зверху вниз». Якщо плануються зміни різних типів, до них добираються різні стратегії змін і, відповідно, різні методи їх здійснення.
Крок 6. Оцінка змін у реалізації функцій обслуговування основного виробництва промислового підприємства	На підставі створеної раніше системи критеріїв і виявлених можливих варіантів реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства проводиться оцінювання кожного варіанта. Заходи цього кроку такі: оцінка впливу реорганізації виробничої інфраструктури на мету промислового підприємства; оцінка витрат на реорганізацію; оцінка ефективності кожного варіанту реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства; ранжирування варіантів реорганізації виробничої інфраструктури у системі «вплив на мету промислового підприємства – труднощі реалізації реорганізації». Витрати на проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства безпосередньо залежать від методів проведення змін, тому оцінка змін повинна йти після їхнього визначення.

<p>Крок 7. Вибір і здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства</p>	<p>На цьому кроці складаються можливі сценарії реорганізації виробничої інфраструктури підприємства, здійснюється їхнє оцінювання й вибір альтернатив. Проводяться складання можливих сценаріїв реорганізації виробничої інфраструктури підприємства; виявлення й порівняльне оцінювання синергічних ефектів різних комбінацій сценаріїв реорганізації виробничої інфраструктури підприємства; оцінювання ризиків; вибір найбільш ефективного сценарію реорганізації виробничої інфраструктури підприємства. На цьому кроці дуже важливо залучити до ухвалення рішень тих, хто буде безпосередньо здійснювати процес реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Крок закінчується описом змін у таких розрізах: «технічний аспект» (нові технології й процеси, нові об'єкти); «управлінський аспект» (організаційна структура, механізми координації, стилі управління, методи ухвалення рішень, організаційна культура).</p>
<p>Крок 8. Оцінка чинників ризику</p>	<p>Чинники ризику – обов'язкова й важлива частина оточення сучасного промислового виробництва. Потреба в прийнятті ризику пов'язана з глобалізацією економіки; динамічністю ринкової кон'юнктури; швидкими темпами розвитку науково-технічного прогресу; насиченістю ринку. Динамічне та складне середовище сучасного бізнесу змушує змінювати ставлення до ризику. У цей час доводиться говорити вже не про відхилення або нейтралізацію ризику, а про врахування ризиків. Тому на цьому кроці проектування керованої реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства варто детально оцінити можливі ризики. Необхідно до початку здійснення змін оцінити можливі ризики за їхніми видами, джерелами і часом виникнення, каналами і об'єктами впливу. Необхідно оцінити, як очікувані ризики зможуть вплинути на мету промислового підприємства. Оцінка ризиків необхідна за кожним сценарієм реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Такий аналіз повинен бути проведений для того, щоб завчасно розробити заходи для врахування ризиків з метою мінімізації їх негативних наслідків.</p>
<p>Крок 9. Складання програми реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства</p>	<p>На цьому кроці складається програма організаційних перетворень. Заходи цього кроку такі: складання календарного плану реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства з урахуванням часових і ресурсних обмежень; оптимізація процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, визначення критичного шляху; складання розгорненої програми реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства із вказівкою заходів (завдань) зі здійснення нововведень; термінів; ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо); підрозділів, яких торкнеться реорганізація виробничої інфраструктури промислового підприємства; відповідальних за реалізацію нововведень; установлюваної звітності із критеріями оцінювання результативності впровадження реорганізаційних змін для здійснення контролю. Програма реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства затверджується керівником підприємства. Надалі до неї вносяться зміни у зв'язку з уточненням витрат, появою нових можливостей або проблем, а також у зв'язку зі зміною яких-небудь чинників, що є суттєвими для реалізації процесу реорганізації виробничої інфраструктури.</p>
<p>Етап 2. Розробка програми нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства</p>	
<p>Розробка програми нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства проводиться на підставі програми реорганізації виробничої інфраструктури. Детальна розробка програми нейтралізації опору займає досить тривалий час і вимагає проведення багатьох заходів. Тому в ряді випадків, особливо за дефіциту часу, можна починати процес реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства тоді, коли програма нейтралізації сформована загалом, а деталі допрацьовувати в процесі здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства.</p>	
<p>Крок 10. Опис поведінкових змін</p>	<p>На цьому кроці необхідно провести опис змін у поведінці працівників, що оптимізують і підтримують реорганізаційні перетворення. Необхідно визначити нові вимоги до поведінки працівників підрозділу виробничої інфраструктури промислового підприємства, а також до їхніх здібностей у нових організаційних умовах.</p>
<p>Крок 11. Аналіз можливостей працівників</p>	<p>На цьому кроці ведуться виявлення й аналіз невідповідності потенціалу працівників підрозділу виробничої інфраструктури, що реорганізується, для проведення змін, досліджується психологічний клімат у колективі, визначаються проблемні категорії працівників з позиції готовності до реорганізації. За допомогою аналізу можливостей працівників підрозділу виробничої інфраструктури виявляються галузі знань, а також навички і вміння, у яких є явні невідповідності кваліфікації працівників необхідному стану. На підставі цього складаються програми навчання й підвищення кваліфікації для кожної із проблемних груп працівників, зокрема для менеджерів.</p>
<p>Крок 12. Виявлення найбільш авторитетних працівників</p>	<p>На цьому кроці проводиться виявлення найбільш авторитетних працівників у розрізі кожного підрозділу виробничої інфраструктури підприємства, серед кожної групи працівників. При цьому можуть бути використані різні методи: опитування, соціометричне оцінювання тощо. Мета – виявлення найбільш авторитетних і впливових членів колективу. Це проводиться для того, щоб визначити коло людей, які можуть вплинути на процес здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, і розробити спеціальні заходи для залучення цих працівників до процесу реорганізації.</p>
<p>Крок 13. Дослідження ступеня й видів опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства</p>	<p>На цьому кроці проводиться аналіз можливого опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Виявляються сили, які будуть протидіяти реорганізації. Кожний сценарій реорганізації виробничої інфраструктури аналізується з позиції його впливу на інтереси різних груп працівників, а саме менеджерів вищої ланки, менеджерів середньої та нижчої ланок, виявлених авторитетних працівників, інших працівників підприємства. На цьому етапі важливу роль відіграють психологи і фахівці з управління персоналом. За допомогою анкетування виявляються проблеми, які можуть призвести до протидії реорганізації виробничої інфраструктури. Аналізується кожна група працівників, будуються сценарії ймовірної поведінки працівників на всіх етапах здійснення реорганізації. Проводиться аналіз сил, що перешкоджають реорганізації. Усі можливі протидії ранжуються за ступенем небезпеки для реалізації реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, а також за часом свого очікуваного виникнення.</p>

Продовження таблиці 1

Крок 14. Виявлення сил, які сприяють реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	Крім опору, працівники можуть виявляти підтримку до реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Це відбувається, коли реорганізація виробничої інфраструктури промислового підприємства сприятливо впливає на становище працівників і задоволення їхніх різноманітних потреб. Тому дуже важливо спрогнозувати, які сили будуть сприяти проведенню реорганізації. Це необхідно для того, щоб уміло управляти процесом реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, вчасно й раціонально комбінуючи позитивні й негативні впливи реорганізації на персонал. Опорою проведення реорганізації стають співробітники, які виграють від майбутньої реорганізації. Необхідно також залучити на бік ініціаторів реорганізації млявих прихильників і байдужих.
Крок 15. Розробка заходів із нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	На цьому кроці для кожного очікуваного виду опору розробляється комплекс заходів. Він спрямований на мінімізацію початкового опору; опору в ході процесу реорганізації; опору після завершення процесу реорганізації. Необхідно постаратися визначити й постійно відстежувати джерела опору, що виникають у ході реорганізації виробничої інфраструктури. Заходи із нейтралізації опору можуть включати інформаційні заходи (бесіди, збори; консультації з роз'ясненням планованих змін, їх необхідності); конкретні дії з усунення обмеження будь-чиїх інтересів; програму навчання для працівників з метою залучення прихильників реорганізації, одержання працівниками нових знань і навичок у розв'язанні проблем; залучення менеджерів та інших працівників до процесу ухвалення рішень; формування системи стимулювання реалізації реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Програма заходів із нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства повинна містити календарний план робіт для того, щоб забезпечити своєчасне проведення заходів і виділення необхідних ресурсів, умілого комбінування підтримуючих і протидіючих сил.
Крок 16. Оцінка витрат на програму нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	Заходи із нейтралізації опору реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства повинні бути оцінені з погляду витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Необхідно скласти бюджет програми нейтралізації опору, і на його основі повинна бути скоригована програма реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Заходи із нейтралізації повинні враховувати специфіку кожного етапу реорганізації. Вони мають бути спрямовані на усунення неправильних думок і перебільшень щодо реорганізації. Для цього упор має робитися на позитивних наслідках реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства і поліпшенні показників діяльності підприємства. Метою зменшення страху та хвилювань служить чітке роз'яснення позитивних і негативних сторін реорганізації. Необхідно враховувати, що, незважаючи на реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію опору, на промисловому підприємстві майже напевно залишаться завзяті супротивники реорганізації (окремі люди або групи). Тому в ряді випадків необхідно застосовувати владні повноваження для подолання залишкового поведінкового опору. Якщо в тих, хто проводить реорганізацію, влади недостатньо, то процес реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства може бути зірваний. Тому одними з умов успішного здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства є підтримка й увага вищого керівництва.
Етап 3. Підготовка ресурсного забезпечення процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	
Крок 17. Створення системи підтримки реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	Очевидно, що для того, аби здійснити реорганізацію виробничої інфраструктури промислового підприємства й нейтралізувати можливий опір, необхідні серйозні сили. Підтримка реорганізації включає вибір методів організації підтримки процесу реорганізації (формування команд, венчурних груп, використання менеджерів із реорганізації тощо); систему критеріїв, яким повинні відповідати менеджери реорганізації. Цими критеріями можуть бути бажання брати участь у процесі реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, авторитет серед колег, необхідний рівень знань, розуміння цілей підприємства та мети проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства; створення владної структури, необхідної для початку й проведення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, призначення менеджерів реорганізації та визначення їх обов'язків для кожного етапу. Число менеджерів змін і вибір методів організації підтримки реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства залежать від кількості готовності промислового підприємства до реорганізації, кваліфікаційного рівня співробітників, ступеня адаптивності до змін. Менеджери із реорганізації повинні працювати в тих підрозділах, які будуть задіяні в процесі реорганізації. Після визначення числа й персонального складу менеджерів із реорганізації потрібно провести розподіл функцій між ними, виходячи з їхніх персональних можливостей, сутності організаційних змін тощо. Кожний менеджер із реорганізації повинен скласти індивідуальний календарний план з деталізацією заходів щодо проведення реорганізації та нейтралізації опору. Для підвищення ефективності процесу підтримки реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства має бути організоване навчання менеджерів реорганізації.
Крок 18. Складання плану забезпечення ресурсами процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	На цьому кроці детально опрацьовуються питання забезпечення процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства усіма видами ресурсів. Розраховуються необхідні ресурси за такими групами: основні засоби (необхідні виробничі площі, машини й устаткування, зокрема засоби для автоматизації систем управління); матеріальні ресурси (необхідні сировина й матеріали, енергоресурси); трудові ресурси (додаткові працівники, зокрема зайняті розробленням і просуванням організаційних змін); інформаційні ресурси (знання, досвід, дані, ноу-хау, патенти, ліцензії, інші інформаційні продукти). Після визначення видів і кількості ресурсів, необхідних для процесу здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, проводиться оцінювання їх наявності, необхідності придбання, загальної суми додатково необхідних коштів, джерел фінансування. Складається план забезпечення ресурсами процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства.

Продовження таблиці 1

Етап 4. Створення системи контролю над процесом реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	
Крок 19. Визначення показників для контролю над ефективністю здійснення процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	До початку здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства повинна бути усвідомлена необхідність контролю процесу здійснення реорганізації і створена система з його забезпечення. Контроль передбачає одержання даних про поточний стан підприємства в розрізі виконання стратегічних цілей, аналіз цих даних і визначення ефективності проведеної реорганізації виробничої інфраструктури. Для цього кожна зміна повинна бути оцінена з позиції відповідності фактичних результатів закладеним у програму реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Система критеріїв повинна в точності відповідати розробленій на першому етапі системі критеріїв для оцінювання досягнення цілей промислового підприємства.
Крок 20. Визначення форм звітності та внутрішніх перевірок ефективності здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	До початку реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства повинні бути визначені обов'язки із надання звітності менеджерами із реорганізації вищому керівництву, а також періодичність і методичні основи проведення внутрішніх перевірок відповідності результатів реорганізації виробничої інфраструктури очікуванням, закладеним у програму реорганізації. Крім перевірки ефективності реалізації нововведень, проводиться оцінювання дій менеджерів із реорганізації, якість виконання ними покладених на них функцій, залежності ефективності реорганізації від ефективності роботи менеджерів із реорганізації. Збір інформації може бути проведений різними способами, а саме шляхом установлення й надання спеціальних форм звітності щодо реалізації реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства; шляхом формального або неформального опитування співробітників; шляхом організації спеціальних нарад; шляхом аналізу звичайної внутрішньої звітності.
Крок 21. Розробка механізму коригування процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства	Для початку здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства необхідно визначити, як буде проводитися коригування процесу реорганізації. Процес здійснення реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства може виявити нові проблеми та протиріччя. Вони можуть виражатися в невідповідності фактичних результатів реорганізації очікуванню; появі побічних наслідків реорганізації, не врахованих на етапах планування реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства; ускладненні реалізації окремих етапів реорганізації; нестачі ресурсного забезпечення реорганізації; перевищенні фактичного опору прогнозованого рівня тощо. Для розв'язання потенційних проблем ще до їхнього виникнення повинен бути створений механізм їх розв'язання, що включає оцінку проблем, виявлення й аналіз причин, розробку заходів для розв'язання проблем, критерії для проведення коригування й розроблення додаткових змін.
Крок 22. Розробка процедури визнання реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства завершеною	Цей крок проектування керованої реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства є останнім, він повинен регламентувати кінцеву процедуру в циклі процесу її здійснення, а саме визначити критерії для визнання реорганізації виробничої інфраструктури завершеною. Такими критеріями повинні бути критерії, закладені під час розроблення програми реорганізації, а саме відповідність результатів проведеної реорганізації виробничої інфраструктури цілям промислового підприємства. Якщо цілі досягнуті, то реорганізацію виробничої інфраструктури промислового підприємства можна вважати завершеною.

За незначних обсягів робіт (окремі цехи й структурні підрозділи) усі завдання вирішуються в межах наявних функціональних повноважень структурних підрозділів промислового підприємства, робоча група не створюється. Під час формування програми реорганізації виробничої інфраструктури в межах холдингової компанії, коли задіяні група підприємств і сервісних компаній холдингу, формується проектний офіс. Проектний офіс комплектується звільненими від поточної діяльності фахівцями, за якими закріплений набір функціональних завдань. Функцію системного інтегратора делегують підрядній організації (консультативній фірмі).

Висновки. Виробнича інфраструктура підприємства, яку складають допоміжні й обслуговуючі виробництва, не створює благ, але забезпечує їхнє переміщення та виконує функцію обслуговування основного виробництва промислового підприємства. Зміна ролі й змісту цих робіт перетворює їх з другорядних (допоміжних) у значущі й вимагає нового підходу до форм організації виробничої інфраструктури промислового виробництва. Програма реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства як сукупність заходів із комплексного

приведення умов функціонування підрозділу виробничої інфраструктури у відповідність до зовнішніх умов розвитку та вибраної стратегії промислового підприємства пов'язує воедино стратегію й тактику управління організаційними змінами, економічні й психологічні складові процесу цих змін.

Питання реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства з використанням процесного та функціонального підходів є важливими об'єктами наукового дослідження і потребують подальших наукових пошуків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шашко В.А. Способы реорганизации производственной инфраструктуры промышленного предприятия / В.А. Шашко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 4(29). – С. 305–309.
2. Леміш К.М. Реструктуризація машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / К.М. Леміш. – Запоріжжя, 2008. – 217 с.
3. Черняховский И.Ф. Инфраструктура и эффективность общественного производства / И.Ф. Черняховский // Вопросы экономики. – 1992. – № 7. – С. 23–25.