

**Квілінський О.С.,**  
кандидат економічних наук, докторант,  
*Європейський університет*

**Kwilinski Aleksy,**  
PhD (Economics),  
*European University, Kyiv*

## **ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Квілінський О.С. Інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.** У статті розроблено інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив вдосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством. Запропоновано здійснювати організаційні та інформаційні заходи під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства. Впровадження цього підходу забезпечує виявлення найбільш проблемних підрозділів та їх зв'язків і здійснення заходів з метою підвищення якості управління промисловим підприємством.

**Ключові слова:** інтеграційний підхід, система, управління, розвиток, промислове підприємство, інформаційна економіка, організаційні заходи, інформаційні заходи.

**Квилінський А.С. Интеграционный подход к построению системы управления развитием промышленного предприятия в условиях информационной экономики.** В статье разработан интеграционный подход к построению системы управления развитием промышленного предприятия в условиях информационной экономики, что дает возможность оценить сопротивление совершенствованию системы управления, которое возникает среди персонала предприятия, и учитывает интегрированность каждого подразделения в общую систему управления предприятием. Предложено осуществлять организационные и информационные мероприятия при построении системы управления развитием промышленного предприятия. Внедрение этого подхода обеспечивает выявление наиболее проблемных подразделений и их связей и осуществление мероприятий с целью повышения качества управления промышленным предприятием.

**Ключевые слова:** интеграционный подход, система, управление, развитие, промышленное предприятие, информационная экономика, организационные мероприятия, информационные мероприятия.

**Kvilinsky Aleksy. Integration approach to building a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy.** The article develops an integrated approach to the development of a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integrity of each unit to the overall enterprise management system. It is proposed to carry out organizational and informational measures when building a management system for the development of an industrial enterprise. The organizational measures include: improving the plan for building a development management system; improvement of personnel policy and retraining of personnel; development of regulations for formalizing the process of building a management system for enterprise development; changing the organizational structure to simplify communications or improve information transfer processes. Information activities include: informing employees about the goals and benefits of a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy; implementation of reflexive informational influences on personnel in order to overcome opportunistic behavior. Due to the implementation of these measures, a timely and efficient construction of a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy is ensured. The use of an integrated approach to building a management system for the development of an industrial enterprise in an information economy is relevant, but still far from being solved. Thus, an integrated approach to the development of a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy has been developed, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integrity of each unit to the overall enterprise management system. Implementation of this approach ensures identification of the most problematic units and their links and measures to improve the quality of management by an industrial enterprise.

**Key words:** integration approach, system, management, development, industrial enterprise, information economy, organizational measures, information events.

**Постановка проблеми.** Побудова системи управління розвитком промислового підприємства, яка б забезпечувала реалізацію механізмів оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства в інформаційній економіці, модернізації виробничої сфери промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки, формування стратегії розвитку промислового підприємства в інформаційній економіці та інших складників концепції управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, потребує інтеграції усіх управлінських підсистем, що відповідають за ефективність управління промисловим підприємством. Вирішення такої проблеми найбільш доцільно здійснювати за допомогою інтеграційного підходу в управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували використання інтеграційного підходу під час побудови системи управління розвитком підприємства, слід відзначити роботи таких науковців, як Є.В. Андрієвська [1], О.М. Гуцалюк [4], В.В. Дикань [5], В.Л. Пикалов [7], В.В. Рябенко [9], Ю.В. Тюленєва [10] тощо.

Також серед дослідників, що розглядали використання інтеграційного підходу під час побудови різноманітних систем управління промисловими підприємствами в умовах трансформаційної економіки, слід відзначити таких, як В.В. Атюшкіна [2], Л.М. Ганущак-Єфіменко та М.О. Скоморохов [3], О.Г. Ратушняк та Н.М. Тарасюк [8], І.В. Фомина [11] тощо. Незважаючи на вирішення окремих питань використання інтеграційного підходу під час управління промисловими підприємствами, що було здійснено вищезазначеними науковцями, можна дійти висновку, що проблема створення інтегрованої системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є ще далекою від остаточного розв'язання. Це зумовлено насамперед відносною новизною цієї проблеми, адже трансформація до інформаційної економіки ще продовжується. Крім того, специфіка вітчизняних промислових підприємств не дає можливості сліпо копіювати методи, які використовуються у більш розвинутих країнах.

**Формулювання завдання дослідження.** Проблема використання інтеграційного підходу до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є актуальною, але ще далекою від вирішення. Насамперед вітчизняні промислові підприємства потребують інтеграційного підходу під час вирішення таких завдань, як:

- дослідження управлінських зв'язків на промисловому підприємстві з метою встановлення їхніх слабких місць;
- виявлення спротиву персоналу промислового підприємства під час запровадженні нових методів управління розвитком в умовах інформаційної економіки;
- формування пропозицій щодо вдосконалення вертикальних та горизонтальних управлінських зв'язків на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Побудова системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки потребує від персоналу підприємства адаптації до нових завдань, які виникають унаслідок вдосконалення управлінських

механізмів. Найбільші проблеми при цьому виникають у процесі взаємодії підрозділів та окремих співробітників. Вони викликані як незадовільною якістю взаємозв'язків, так і спротивом співробітників промислового підприємства, які з різноманітних причин не зацікавлені у змінах. Через це виникають спотворення інформації, а також затримки та саботаж виконання завдань щодо впровадження складників системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. Тому інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має забезпечити інтеграцію усіх підсистем управління підприємством. При цьому пропонується здійснювати такі етапи (рис. 1):

- декомпозиція плану впровадження системи управління розвитком;
- виявлення спротиву персоналу;
- аналіз горизонтальних та діагональних зв'язків;
- аналіз вертикальних зв'язків;
- обґрунтування інтеграційних заходів.

На етапі декомпозиції плану впровадження системи управління розвитком здійснюється попередня підготовка до реалізації принципів, встановлених у концепції управління розвитком промислового підприємства, та до практичного використання відповідних механізмів, методів, моделей та інших інструментів. При цьому визначаються завдання впровадження системи управління розвитком та встановлюються відповідальні за виконання завдань.

Кожне завдання при цьому має критерії виконання, які можуть бути оцінені у кількісному вимірі, що в подальшому дає можливість здійснити аналіз якості його виконання та встановити причини, чому завдання було не виконано або виконано неякісно. Серед основних причин неякісного виконання при цьому є незадовільний інформаційний обмін – коли виконавець отримав спотворені дані для обробки або коли контролер виконання завдання не визначив своєчасно зрив виконання планів.

На етапі виявлення спротиву персоналу необхідно встановити, де саме виникає спротив. Саме спротив персоналу є причиною більшості невдалих спроб вдосконалення системи управління на підприємстві, адже як серед керівників, так і серед рядових співробітників можуть бути робітники, що прямо не зацікавлені у змінах. Це може бути зумовлено підвищенням прозорості та контролю, в яких не зацікавлені співробітники з опортуністичною поведінкою. Крім того, зазвичай співробітники не зацікавлені в освоєнні нових функцій та навчанні, якщо це не має невідкладного позитивного ефекту для них особисто.

Пропонується окремо виявляти спротив під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства у функціональних та у лінійних зв'язках. Лінійні зв'язки – це прямі зв'язки за організаційною ієрархією, коли кожен співробітник має одного керівника, передача наказів та зворотний зв'язок здійснюються лише на один рівень ієрархії – тобто керівник може віддати наказ лише своєму підлеглому, а не підлеглому підлеглому [6]. Зазвичай лінійні зв'язки є вертикальними. Функціональні зв'язки не мають такої тісної асоціації з організаційною структурою підприємства, ці зв'язки задіяні під час виконання окремих



**Рис. 1. Інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки**

функцій, при цьому надання наказів та звітування може здійснюватися не за організаційною структурою [6]. Перевагою лінійної форми зв'язків є забезпечення несуперечливості управління та забезпечення єдиної начальності, а перевагою функціональних зв'язків – більша гнучкість та можливість вирішення проблем найбільш компетентним складом. Водночас лінійні зв'язки ставлять високі вимоги до компетентності лінійних керівників, а функціональні ускладнюють процес управління. Тому на практиці більшість промислових підприємств мають гібридну лінійно-функціональну організаційну структуру. Спротив може виникати як у функціональних зв'язках, так і в лінійних. Переважно функціональні зв'язки на промисловому підприємстві задіяні під час впровадження інформаційного забезпечення системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, яке здійснюється фахівцями спеціалізованих підрозділів. При цьому фахівці цих підрозділів є виконавцями,

а співробітники інших підрозділів – одержувачами інформаційних продуктів, які мають здійснити їх тестування та зробити пропозиції щодо вдосконалення. Лінійні зв'язки задіяні під час удосконалення організаційної структури згідно з потребами реалізації механізмів системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

У разі лінійної організаційної структури впровадження системи управління розвитком підприємства проблеми, що виникають на окремих рівнях, не зникають на більш високих рівнях або взагалі збільшуються. Тому у разі виявлення точок спротиву в лінійних зв'язках промислового підприємства необхідно здійснити кількісну оцінку розміру спротиву та встановити, де саме він виникає, а також де має суттєвий приріст.

Після визначення точок спротиву може бути здійснено аналіз зв'язків для встановлення, які саме напрями взаємодії потребують негайного вдосконалення, а які можуть бути вдосконалені пізніше. Дослі-

дження горизонтальних та діагональних зв'язків дає можливість здійснити аналіз функціональних зв'язків. Для цього пропонується здійснити оцінювання їх регулярності та важливості.

За результатами визначення пріоритетності кожного підрозділу необхідно здійснити планування організаційних та інформаційних заходів для вдосконалення системи управління промислового підприємства та впровадження розроблених механізмів розвитку в умовах інформаційної економіки.

До організаційних заходів належать:

- вдосконалення плану побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки;
- вдосконалення кадрової політики та перепідготовки персоналу;
- розроблення регламентів для формалізації процесу побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки;
- зміна організаційної структури для спрощення зв'язків або покращення процесів передачі інформації.

До інформаційних заходів належать:

- інформування співробітників щодо цілей та переваг системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки;
- здійснення рефлексивних інформаційних впливів на персонал з метою подолання опортуністичної поведінки.

Завдяки реалізації цих заходів забезпечується своєчасна та ефективна побудова системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

**Висновки.** Таким чином, розроблено інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив удосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством. Впровадження цього підходу забезпечує виявлення найбільш проблемних підрозділів та їхніх зв'язків і здійснення заходів з метою підвищення якості управління промисловим підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Андрієвська Є.В. Впровадження інтеграційного підходу до реструктуризації машинобудівних підприємств Одеської області. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3 (2). С. 7-12.
2. Атюшкіна В.В. Інтеграційні форми реалізації стратегії розвитку підприємства. Наукові вісті Далівського університету. 2013. № 10.
3. Ганущак-Єфіменко Л.М., Скоморохов М.О. Аналіз інтеграційного розвитку підприємств машинобудівної галузі за показниками інвестиційної активності на вітчизняному ринку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 10. С. 95-102.
4. Гуцалюк О.М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 136-142.
5. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 43. С. 119-124.
6. Олянич Д.В. Теория организации. Ростов: Феникс, 2008. 408 с.
7. Пикалов В.Л. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием. Академичний огляд. 2008. № 1. С. 123-131.
8. Ратушняк О.Г., Тарасюк Н.М. Застосування інтеграційного підходу до управління ефективністю економічних взаємовідносин підприємств. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. Вип. 3. С. 76-83.
9. Рябенко В.В. Управління потенціалом як інтеграційний вид управлінської діяльності підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3 (1). С. 49-54.
10. Тюленева Ю.В. Інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_15) (дата звернення: 10.06.2016).
11. Фомина И.В. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Отраслевая и региональная экономика. 3 (15). 2011. С. 96-102.