

ний досвід створення та діяльності таких центрів можна запропонувати наступні основні положення щодо їх формування та здійснення бюджетування (Рис. 2).

Система управління витратами на різних рівнях може базуватись на бюджетуванні, що передбачає розробку, аналіз та контроль бюджетів.

Передусім зазначимо, що бюджет – це план діяльності підприємства чи окремих його підрозділів, як правило, в кількісних вимірниках. Бюджети можуть охоплювати всі сфери діяльності. Складання бюджету є процесом планування, як правило, на один рік з розподілом на квартали, місяці, тижні. Бюджетування дає можливість здійснити вирішення наступних питань управління витратами підприємства:

- планування діяльності структурних підрозділів;
- координація діяльності структурних підрозділів;
- контроль і оцінка ефективності роботи структурних підрозділів;
- стимулювання діяльності працівників підприємства з метою орієнтації їх на досягнення цілей.

Висновки

Системний підхід до управління витратами підприємства включає підсистему, яка здійснює управління (суб'єкт управління), і підсистему, якою управляють (об'єкт управління). Необхідно дотримуватись принципів системного підходу, і передбачити забезпечення єдності і взаємозв'язку суб'єкта управління і об'єкта управління.

Практична реалізація системного підходу може бути забезпечена за використання контролінгу. Система контролінгу являє собою концепцію інформації та управління, яка визначена як обліково-аналітична система, що реалізує синтез елементів прогнозування та планування, організації, мотивації, контролю, координації, забезпечує оперативне та стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства, де важливого значення набуває

питання управління витратами. Практичну реалізацію управління витратами на підприємствах доцільно реалізовувати на основі контролінгу в створених центрах відповідальності.

Подальші дослідження доцільно зосередити на питаннях науково-методичного забезпечення центрів відповідальності та доведенні до них бюджетів, що сприятиме поліпшенню якості продукції та мінімізації витрат на її виготовлення та реалізацію.

Список використаних джерел

1. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление [моногр.] / В.Е.Мащенко. – М.: Сирин, 2003. – 251 с.
2. Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С.С.Гасанов, А.М.Штангрет, Я.В.Котляревський та ін. – К.:ДННУ «Акад. фін. управління», 2013. – 310 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [монография] / А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием [монография] / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.:Аудит, 1999. – 297 с.
5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. [монография] – К.: Эльга, Ника-Центр. 2002. – 208 с.
6. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. [монография] / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
7. Дайле А. Практика контроллинга [монография] / А.Дайле: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service.
8. Інноваційні механізми стратегії фінансового управління [монография] / редкол.: Т.І.Єфименко (голова) та ін. – К.: ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. – 1302 с.

*Л.С. СЕЛІВЕРСТОВА,
д.е.н., доц., професор каф. фінансів Київського національного торговельно-економічного університету
О.М. МІХ,
аспірант Київського національного університету технологій та дизайну*

Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України

В статті запропоновано механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу країни. Дотримання запропонованого механізму управління змінами в промисловості дає змогу своєчасної діагностики необхідності проведення змін галузі, оцінки готовності до змін, ретельного планування діяльності підприємств галузі під час трансформацій, своєчасного подолання виникнення можливого опору та проведення ефективного розподілу повноважень між учасниками процесу змін та ринку продукції.

Ключові слова: механізм, промисловість, промисловий потенціал, управління змінами.

Л.С. СЕЛИВЕРСТОВА,
д.э.н., доц., профессор каф. финансов Киевского национального торгового–экономического университета
О.М. МИХ,
аспирант Киевского национального университета технологий и дизайна

Механизм управления изменениями в контекст развития промышленного потенциала Украины

В статье предложен механизм управления изменениями в контексте развития промышленного потенциала страны. Соблюдение предложенного механизма управления изменениями в промышленности позволяет своевременно диагностировать необходимость проведения изменений отрасли, оценивать готовность к изменениям, тщательного планирования деятельности предприятий отрасли при трансформациях, своевременного преодоления возникновения возможного сопротивления и проведение эффективного распределения полномочий между участниками процесса изменений и рынка продукции.

Ключевые слова: механизм, промышленность, промышленный потенциал, управление изменениями.

L. SELIVERSTOVA,
Ph.D., Assoc. Professor Department. Finance Kyiv National University of Trade and Economics
O. MIH,
Phd student of Kyiv national university of technology and design

Mechanism of managing changes in the context of industrial potential Ukraine

In the article the mechanism of managing changes in the context of commercial potential. Compliance with the proposed mechanism of managing change in the industry enables early diagnosis of the need for changes in the field, assessing readiness to change, careful planning of the industry in the transformation of timely overcoming possible resistance and the emergence of an effective division of powers between the actors of change and market products.

Keywords: gear, industry, industrial capacity, change management potential.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на міжнародному ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності промисловості. Висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від галузей промисловості розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Формування зазначеної компетенції у промисловості можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню змінами, які передбачають трансформацію галузей в цілому, або їх окремих підсистем з поточного у бажаний стан, що більше відповідає вимогам зовнішнього середовища: потребам споживачів та суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких, як: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Андреева, А. Арменакіс, У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, В. Бурке, А. Ван де Вен, В. Глік, Л. Грейнер, Б. Гроард, Г. Керолл, П. Коллоретт, Дж. Коттер, С. Лазар, К. Левін, Т. Лепейко, Ж. Літвін, І. І. Мазур, Ф. Местон, С. Мюллер, Н. Норріа, М. Пул, Дж. Фрімен, Г. Х'юбер, М. Ханан, В. Шапіро, А. Шегда, З. Шершньова, Г. Широкова. та ін.

Разом з тим, проведений аналіз існуючих наукових досліджень відносно управління змінами та забезпечення розвитку промисловості показав, що питання забезпечення ефективного впровадження змін у забезпечення розвитку промисловості залишаються недостатньо розробленими.

Проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків, слід відзначити необхідність проведення узагальненого та систематизованого дослідження науково–теоретичних та методичних проблем формування та оцінювання системи управління змінами в промисловості.

Актуальність і гострота проблеми управління змінами в контексті розвитку системи управління змінами в промисловості визначили **мету статті**.

Виклад основного матеріалу. За сучасних умов, управління змінами займає значне місце в управлінні галуззю, а самі зміни стають невід'ємним елементом ведення бізнесу. Необхідність змін визначається активним розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланні внутрішніх протиріч в промисловості. Потреби в змінах стали з'являтися постійно та їх вплив на життєвий цикл промисловості вже не розглядається як виключне явище.

Досліджуючи теоретичні підходи до управління змінами, варто зауважити, що перші концептуальні моделі змін сформувалися під впливом технологічного й

інформаційного розвитку в середині 1990–х рр. і тому враховують соціальний і технічний аспекти функціонування промисловості.

Базовою моделлю управління змінами є три–етапна модель К. Левіна, що включає послідовні етапи: розмороження–рух–замороження [7]. На основі триетапної моделі К. Левіна розроблено удосконалені моделі управління змінами, які також базувалися на процесному підході: модель Дж. Коттера [6], погляди Г. В. Осовської та О. А. Осовського щодо управління змінами [102], модель управління змінами Р. Ліппіта та ін. [8], модель П. Друкера [3], теорія «Е» за М. Бір та Н. Норія [5], цикл Демінга [1, с. 32–33] та ін.

Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме: процесного, системного, ситуаційного, поведінкового, контекстного, адаптивного. Зауважимо, що більшість науковців, що спеціалізуються у сфері управління та безпосередньо управління змінами, досліджують це поняття з позицій процесного підходу. Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організацію (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивації змін, контроль, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

На поточний час в промисловості не достатньо уваги приділяється управлінню змінами, які перманентно відбуваються усередині самих суб'єктів господарювання, що сприяє виникненню необхідності формування відповідної системи управління змінами.

Система управління змінами в промисловості 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 торгівлі, а також розробкою ефективних заходів щодо адаптації суб'єктів господарювання до існуючих умов з метою недопущення стагнації та зниження ділової активності. Необхідно зазначити, що зміни стосуються усіх аспектів діяльності промислових підприємств, а отже і промисловості в цілому.

Враховуючи вищевикладене, зміни розвитку, які можуть відбутися в промисловості, умовно можна розподілити на часткові, локальні та радикальні зміни. Часткові зміни передбачають окремі зміни у будь–яких сферах діяльності промислових підприємств (модернізація техніко–технологічної бази виробничого процесу, удосконалення асортиментної структури, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).

Локальні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності промисловості в цілому та здійснюються у

результаті зміни товарного напрямку або виходу на нові ринки збуту (міжнародні).

Радикальні зміни зумовлені умовами функціонування суб'єктів господарювання на споживчому ринку або розробленою стратегією та передбачають більш швидкі фундаментальні зміни у системі управління процесом торгівлі, організаційній структурі та господарських процесах. Зміни зовнішніх умов господарювання в промисловості зумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності підприємств, організаційно–правової форми власності, джерел фінансування, формування товарних ресурсів, збутової та комунікаційної політики тощо. До цього типу змін застосовують концептуальні підходи стратегічного управління.

Внаслідок складності та мінливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно здійснювати підприємствам, що належать до певного виду економічної діяльності. Також підвищуються вимоги до якості відповідних змін – вони мають здійснюватися швидше, результативніше, мати більш широке охоплення й глибину.

Отже, ефективне управління змінами в промисловості можливо лише на засадах комплексного підходу, який може бути реалізовано на основі інтеграції підходів до управління змінами, використовуючи їх основні принципи.

Використання комплексного підходу не тільки дозволить враховувати технічні, екологічні, організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення.

Саме тому, в рамках вивчення концептуальних положень формування системи управління змінами в промисловості буде доцільним запропонувати механізм управління змінами (див. рисунок).

Запропонований механізм містить у собі три основних блоки. Перший блок – підготовчий, впродовж якого на основі виявлених передумов з'являється необхідність впровадження змін та проводиться діагностика функціонування промисловості. З появою потреби впровадження змін, проводиться оцінка та аналіз факторів, що вказують на необхідність їх проведення. З подальшим усвідомленням того, що зміни необхідні, слід проаналізувати конкурентну позицію виду економічної діяльності та провести оцінку наявних ресурсів, щоб зрозуміти на якому рівні готовності до змін знаходиться галузь.

На першому етапі блоку планування, створюється робоча команда впровадження змін, яка складається з наділених певними повноваженнями менеджерів. Як правило, одна сторона наполягає на впровадженні змін, а інша чинить цьому опір.

За таких умов виникає необхідність використання певних інструментів подолання опору. Наступним кро–

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

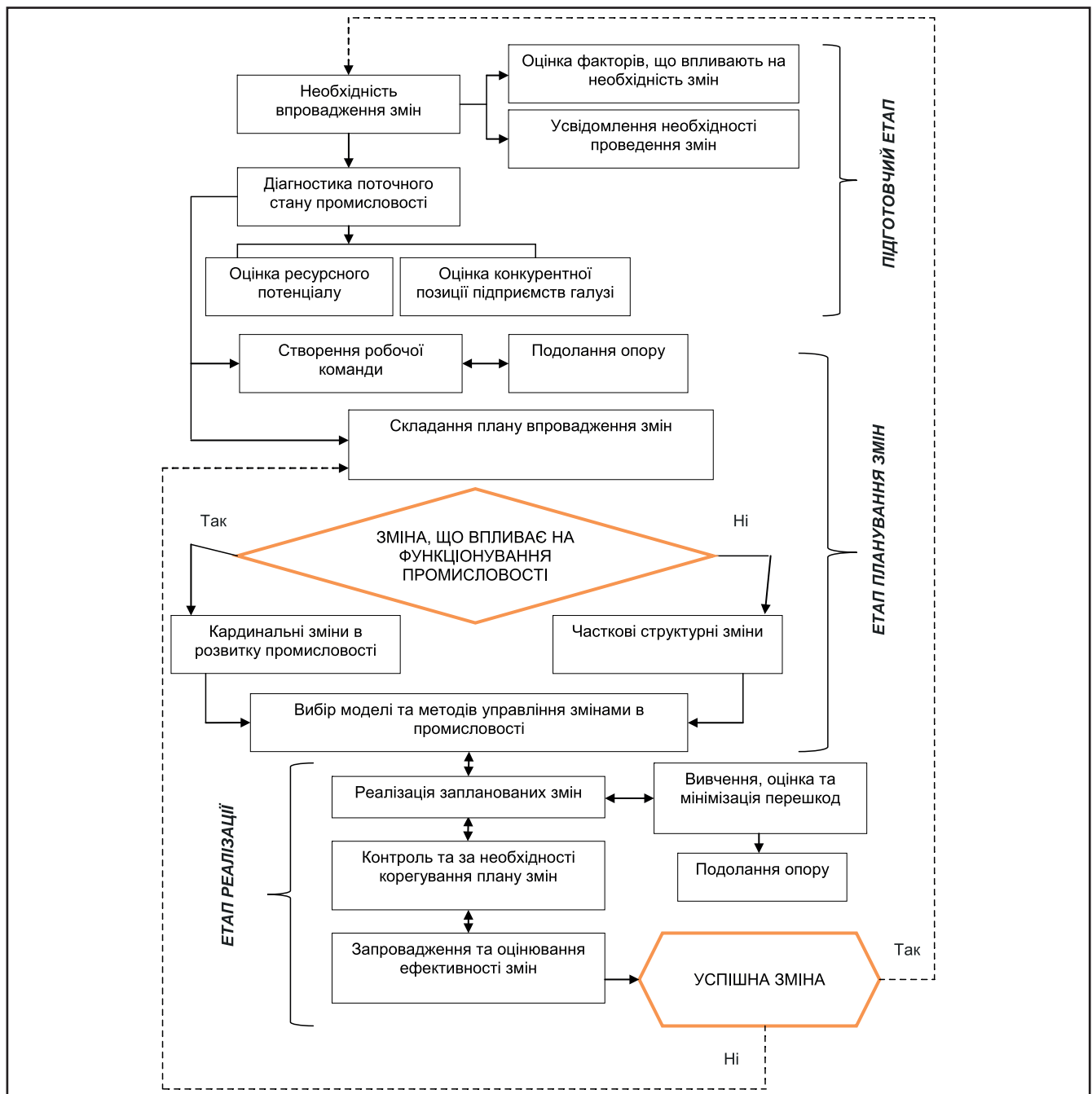
ком є обов'язкове складання плану змін, адже, від того, наскільки ретельно будуть сплановані зміни залежить ефективність їх впровадження в цілому. План змін повинен містити у собі чітку концепцію, мету, завдання, засоби та інструменти змін, опис кінцевого результату, визначення політики, винагороди за успіх проекту та терміни, що необхідні для адаптації промислових підприємств, як складових одиниць промисловості до реалізованих змін [2, с. 38].

На наступному етапі запропонованого механізму слід прийняти рішення, щодо вибору варіанту внесення змін. За умов вибору концепції кардинальних змін виникає необхідність реалізації певних заходів, таких як часткове

коригування стратегії розвитку виду економічної діяльності, формування нової структури управління і вибір та розробка ефективного управління галуззю. В разі, якщо розмір запланованої зміни викликає лише часткове зрушення в діяльності промислового комплексу, її слід адаптувати відповідно до плану реалізації змін.

Після затвердження плану змін з'являється необхідність вибору оптимальної моделі управління змінами, яка має враховувати реальні умови господарювання підприємств галузі.

Блок реалізації містить у собі етапи реалізації змін, їх поточний контроль з можливим коригуванням плану, забезпечення реалізації та оцінку результатів змін.



Механізм управління змінами в промисловості

Під час реалізації запланованих змін слід визначити та оцінити можливі перешкоди, які можуть з'явитися на шляху до реалізації змін, та заздалегідь застосувати інструменти подолання можливого опору.

Етап реалізації та оцінки реалізованих змін дозволяє дійти висновку щодо успішності впровадження запланованих змін. На етапі реалізації та регулювання змін важливою є підтримка змін, а саме: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією щодо змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, із новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційна складова – підвищення комунікативних компетенцій усіх працівників та керівників підприємств галузі.

Реалізація змін також охоплює створення тимчасової групи, яка повинна займатись впровадженням змни; вибір технології впровадження змін; безпосереднє впровадження змни. Регулювання змін: якщо під час впровадження змін були виявлені порушення, то необхідно встановити причини їх виникнення, повернутися на відповідний етап і усунути помилки.

За умов негативного результату, слід повернутися на етап складання плану змін з подальшим його коригуванням або розробкою кардинально іншого. В разі, якщо результат успішно реалізованої змни зумовив підвищення ефективності роботи галузі, слід перейти до самого початку механізму для підготовки нового проекту змін, що робить запропонований механізм циклічним. Властивість циклічності є важливою умовою механізму управління змінами, адже постійне впровадження змін у промисловості забезпечує ефективність її діяльності, зумовлює безперервний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, що на сьогоднішній день є пріоритетним завданням будь-якого виду економічної діяльності.

Висновки

Дотримання запропонованого механізму управління змінами в промисловості дає змогу своєчасної діагностики необхідності проведення змін галузі, оцінки готовності до змін, ретельного планування діяльності підприємств галузі під час трансформацій, своєчасного подолання виникнення можливого опору та проведення ефективного розподілу повноважень між учасниками процесу змін та ринку продукції.

Список використаних джерел

1. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Воронков Д.К. Зміни підприємства: природа, типи, принципи управління / Д. К. Воронков // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. Ч. II. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 37–41.
3. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. О Л. Пелявского / П. Ф. Друкер / под ред. Т. А. Гуреш. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 677 с.
5. Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. – 2000. – May 01.
6. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – January 2007.
7. Lewin Kurt. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / Kurt Lewin / Edited by Dorwin Cartwright. – New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.
8. Lippitt Gordon L. Visualizing change: model building and the change process / Gordon L. Lippitt. – Published: La Jolla, Calif.: University Associates, 1973. – 370 p.

УДК 330.101

Г.Г. ОСАДЧА,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій
О.В. ХАБЕНКО,
студентка, Національний університет харчових технологій

Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами з метою ефективного їх використання

В процесі дослідження визначено основні складові та сутність обліково-аналітичного забезпечення підприємства основними засобами. Обґрунтовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення обліково-аналітичного забезпечення з метою підвищення ефективності використання основних засобів на підприємствах.

Ключові слова: основні засоби, класифікація основних засобів, первісна вартість основних засобів, знос основних засобів.