

УДК 658.5

ФОРМУВАННЯ МЕТОДУ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Т.Ю. Лісович

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Лісович Т.Ю. Метод планування та організування організаційних змін в системі управління підприємства.

В статті розглянуто способи планування та організації організаційних змін в системі управління підприємством. Проведено кластерний аналіз 40-ка машинобудівних підприємств України за 2012 та 2013 роки. Проаналізовано кластери, що утворились в результаті дослідження, фінансову спроможність та фінансову залежність підприємств кожного з отриманих кластерів. Досліджено можливості підприємств кожного з кластерів, щодо впровадження організаційних змін в систему управління підприємством.

Ключові слова: організаційні зміни, кластерний аналіз, управління змінами, система управління підприємством

Лісович Т.Ю. Метод планирования и организация организационных изменений в системе управления предприятия.

В статье рассмотрены способы планирования и организации организационных изменений в системе управления предприятием. Проведено кластерный анализ 40-ка машиностроительных предприятий Украины за 2012 и 2013 годы. Проанализированы кластеры, которые образовались в результате исследования, финансовую состоятельность и финансовую зависимость предприятий каждого из полученных кластеров. Исследованы возможности предприятий каждого из кластеров, по внедрению организационных изменений в систему управления предприятием.

Ключевые слова: организационные изменения, кластерный анализ, управление изменениями, система управления предприятием

Lisovych T.Yu. The method of planning and managing organizational changes in the management system of company.

The article examines the methods of planning and organizing (managing) organizational changes in the management system of company. A cluster analysis was made of 40 Ukrainian machine-building enterprises for 2012 and 2013 years. Analysed clusters that were formed as a consequence of the research, financial capacity and financial dependence of each of the companies obtained clusters.

Keywords: organizational change, cluster analysis, change management, enterprise management system

Сьогодні підприємства здійснюють свою діяльність у мінливому та динамічному середовищі. Стрімкі зміни зовнішніх та внутрішніх факторів спричиняють потужний вплив на діяльність організації. Підприємства шукають шляхи для адаптації в такому середовищі, мінімізації витрат ресурсів та забезпечення виготовлення високоякісної продукції. Для цього підприємствам необхідно чітко планувати свою діяльність, здійснювати організаційні зміни, в тому числі, і в системі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідження процесу реалізації організаційних змін є досить актуальною сьогодні. Вітчизняні і зарубіжні вчені займаються дослідженнями методів реалізації та способами оцінювання організаційних змін. Зокрема, Шошина Ю.Ю. досліджувала сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації [2], Стеців С.Р. – сутність та етапи управління змінами на підприємстві [6], Кужда Т. – етапи успішного управління змінами на підприємстві [5], Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – теоретичні та прикладні засади управління підприємством [7]. Але методи планування та організування організаційних змін в системі управління підприємством, сьогодні ще недостатньо досліджені.

Метою статті є дослідження методу планування та організування організаційних змін в системі управління підприємства

Виклад основного матеріалу

Дослідження теоретичних засад здійснення організаційних змін виявило, що усі зміни на підприємстві є тісно пов'язані з функціями менеджменту, такими як: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Організаційні зміни здійснюються на усіх стадіях здійснення діяльності підприємства, та залежать від наявних у нього ресурсів. Класифікацію ресурсів підприємства розробляли безліч науковців, тому на сьогодні маємо різноманітні тлумачення терміну «ресурси підприємства» та його класифікацій.

Найбільш повною класифікацією ресурсів підприємства є розроблена класифікація відомого вченого у сфері вдосконалення виготовлення продукції та оцінки її якості Д. Харінгтона. З його

точки зору, для досягнення досконалості діяльності підприємству необхідно уміло поєднувати та розпоряджатись ресурсами підприємства, такими як: фінансові, фізичні, людські, інтелектуальні, інформаційні, організаційні і технічні. Автор також наголошує, що найважливішим ресурсом підприємства є його управлінська команда, яка здійснює найвагоміший вплив на організацію в цілому [1].

В загальному ресурси підприємства слід класифікувати за чотири ознаки: матеріальні (фізичні), людські, фінансові та інформаційні. Уміле поєднання наявних ресурсів підприємства пришвидшує впровадження організаційних змін на підприємстві та зменшує ризики при їх реалізації. Щодо здійснення таких змін в управлінській ланці підприємства, то здебільшого використовується лише три типи ресурсів, а саме: людські, фінансові та інформаційні.

Для оцінки можливостей впровадження організаційних змін в системі управління підприємства, було проаналізовано близько 40 підприємств машинобудівної галузі в Україні.

Метою аналізу машинобудівних підприємств було дослідження їх фінансового стану та фінансової спроможності, що необхідно для планування та організування організаційних змін в системі управління підприємства. Процес здійснення таких змін, здебільшого швидкоплинний та потребує значного впливання фінансових ресурсів. Результати від впровадження таких змін можуть носити різноманітний характер, а точний їх розрахунок неможливий. Тому підприємствам необхідно мінімізувати ризики, що виникають в процесі впровадження таких змін в систему управління підприємством.

Для того щоб оцінити можливість впровадження організаційних змін в системі управління підприємством необхідно було оцінити фінансову спроможність підприємств до таких змін. Оскільки, організаційні зміни які стосуються управлінської ланки підприємства здебільшого фінансово затратні та носять характер радикальних змін, необхідно щоб підприємства були підготовленими до їх реалізації та могли мінімізувати можливі ризики, які можуть призвести до невдачі при впровадженні змін.

Зміни в системі управління підприємством здебільшого здійснюються шляхом створення нових чи об'єднання уже існуючих відділів, впровадження інформаційних систем для оптимізації прийняття управлінських рішень чи інших радикальних змін, що потребують значних фінансових та інформаційних ресурсів.

Посилення конкуренції, як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках, змушує підприємства шукати можливі резерви здешевлення собівартості продукції, що є основою утворення ціни на продукт, а як наслідок і отримання прибутку. Підприємства намагаються знизити собівартість продукції здебільшого за допомогою економії на прямих витратах, що не завжди дозволяє досягнути бажаного ефекту. Можливість створен-

ня економії шляхом зниження управлінських витрат, оптимізації управління функціональними сферами діяльності підприємства, а як наслідок підвищення ефективності його діяльності, дозволило б віднайти певні резерви для зменшення собівартості продукції [3].

Оскільки, «Кластерний аналіз є багатовимірною статистичною процедурою, яка ... передбачає збір даних, що зберігають інформацію про вибірку об'єктів, та упорядкування об'єктів у порівняно однорідні групи» [3], то з метою отримання інформації щодо можливості підготовки та впровадження організаційних змін в системі управління підприємства, було проведено дослідження шляхом кластерного аналізу підприємств за 2012 та 2013 роки. Даний аналіз дозволив сформувати чотири групи підприємств з різними можливостями для впровадження змін. Результати аналізу відображені на рис. 1 та рис. 2 відповідно. За результатами кластерного аналізу ми отримали чотири групи підприємств з різними фінансовими можливостями та фінансовою залежністю.

Результати кластерного аналізу були зведені у табл. 1.

До першого кластеру ввійшли підприємства діяльність яких характеризується високими оборотними активами, в середньому це близько 72 млн. грн. на рік. Серед підприємств цього кластеру спостерігається залежність від кредитних ресурсів. Середні значення по довгострокових та короткострокових зобов'язаннях становлять 35 млн. грн. та 49 млн. грн. відповідно. Підприємства цього кластеру характеризуються досить високою собівартістю продукції та невеликою дохідністю, що призводить до негативного ефекту від здійснення господарської діяльності. Середні значення показників відношення доходу підприємства до собівартості продукції становить 109%.

Варто зазначити, що на таких підприємствах, як ПАТ «Ковельсьільмаш» та ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод» спостерігається зростання собівартості у 2013 році, порівняно з 2012 та несе негативний ефект, адже дохід від здійснення господарської діяльності є нижчим ніж собівартість реалізованої продукції. Для даного кластеру характерним є наявність збитків по усіх підприємствах, що негативно може впливати на проведення змін в системі управління та збільшує ризики неможливості необхідних економічних результатів від впровадження таких змін. Підприємствам даного кластеру рекомендується провести підготовку перед впровадженням організаційних змін в систему управління підприємством.

Мета підготовки: зниження собівартості реалізованої продукції, зменшення дебіторської заборгованості, що в середньому складає 35 млн. грн. по підприємствах та здійснення заходів щодо зменшення як поточної так і довгострокової кредитної заборгованості.

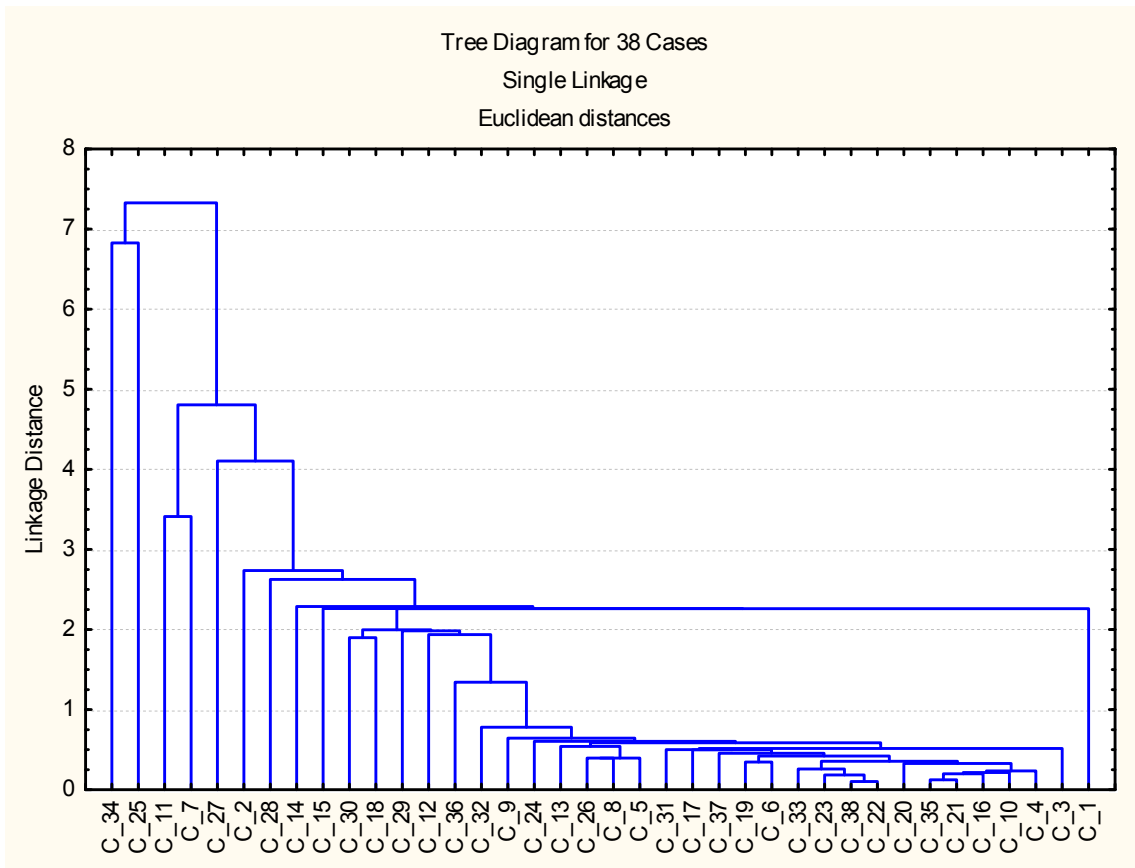


Рис. 1. Вертикальна дендрограма 2012 рік

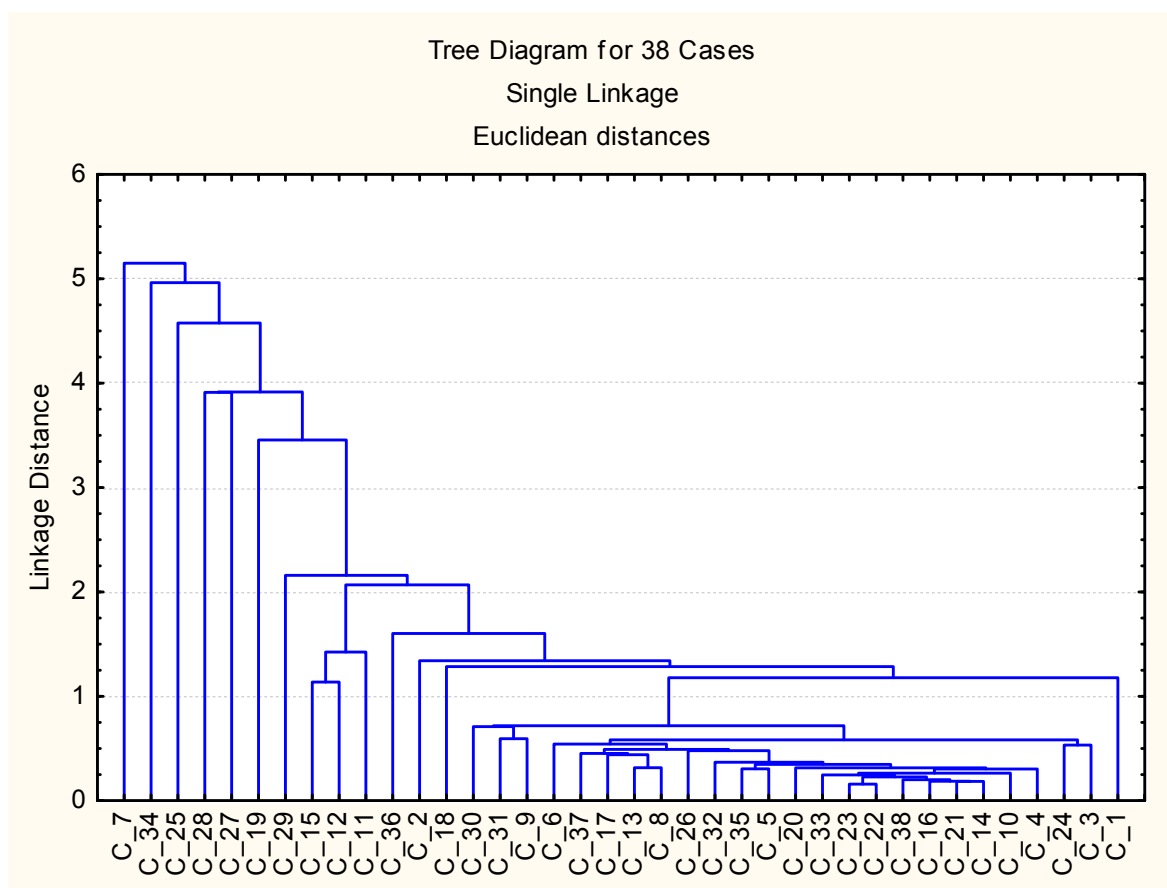


Рис. 2. Вертикальна дендрограма 2013 рік

Таблиця 1. Зведенні результати кластерного аналізу 2012-2013 роки

Кластер №1	2012 рік	2013 рік
Підприємства	ПАТ «Ковельсільмаш», ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод»	ПАТ «Ковельсільмаш», ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод»
Кластер № 2	2012 рік	2013 рік
Підприємства	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків, ПАТ «Гребенівський машинобудівний завод»	Дрогобицький машинобудівний завод, ПАТ «Гребенівський машинобудівний завод», ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», ПАТ «Електропівденмонтаж-10», ПАТ «Верстатуніверсалмаш»
Кластер №3	2012 рік	2013 рік
Підприємства	ПАТ «Львівський ізоляторний завод», Дрогобицький машинобудівний завод, ПАТ «Електропівденмонтаж-10», ПАТ «Донецький машинобудівний завод «Експеримент», ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування», ПАТ «Електровимірювач»	ПАТ «Вінницький інструментальний завод», ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування»
Кластер №4	2012 рік	2013 рік
Підприємства	Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання, Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту, Львівський інструментальний завод, Коломийський завод сільськогосподарських машин, Павлоградський завод автоматичних ліній і машин, Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня, ПАТ «Ірпінмаш», ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика», ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда», ПАТ «Донецький машинобудівний завод «Експеримент», ПАТ «Хмельниксільмаш», ПАТ «Вінницький інструментальний завод», ПАТ «Хмельниксільмаш», ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Луцьке авіапідприємство», ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», ПАТ «Електровимірювач», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», Державне ПАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ВАТ «Одеський завод поліграфічних машин»	ПАТ «Львівський ізоляторний завод», Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання, Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту, Львівський інструментальний завод, Коломийський завод сільськогосподарських машин, Павлоградський завод автоматичних ліній і машин, Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня, ПАТ «Ірпінмаш», ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика», ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда», ПАТ «Донецький машинобудівний завод «Експеримент», ПАТ «Хмельниксільмаш», ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Луцьке авіапідприємство», ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», ПАТ «Електровимірювач», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», Державне ПАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ВАТ «Одеський завод поліграфічних машин»

До другого кластеру ввійшли підприємства, що характеризуються високими оборотними активами, які в середньому становлять більше 38 млн. грн. в рік. Зобов'язання підприємств цього кластеру по довгостроковим кредитам у 2012 році наявні лише у Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський завод прокатних валків» та становить 31 млн. грн., а у 2013 році з представлених 5 підприємств у даному кластері

лише 3 мають такі зобов'язання, а середнє значення цього показника не перевищує 2 млн. грн. Найвищий показник цього значення є у Публічному акціонерному товаристві «Електропівденмонтаж-10», що становить тришки більше 5 млн. грн., а найменший ПАТ «Верстатуніверсалмаш» та становить 30 тис. грн. Підприємства цього кластеру характеризуються невисокими поточними кредитними зобов'язаннями, що

становлять в середньому 25 млн. грн. та високими показниками у графі власні кошти, середній показник становить 55,9 млн. грн. Також спостерігаються позитивні результати від здійснення господарської діяльності у більшості підприємств, збитковими є лише Дрогобицький машинобудівний завод та ПАТ «Верстатуніверсалмаш». Середнє значення прибутковості по цьому кластеру становить 889 тис. грн. Дебіторська заборгованість теж нижча ніж у першому кластері та становить близько 15 млн. грн. в середньому по підприємствах. Також можна спостерігати зростання собівартості продукції у 2013 році, в порівнянні з 2012 роком. Середнє значення показника відношення доходу підприємства до собівартості продукції є вищим ніж у першому кластері та становить в середньому 121%. Проте, на ПАТ «Верстатуніверсалмаш» спостерігається негативний результат цього показника, що становить 85%. Підприємства даного кластеру є найбільш пристосованими до здійснення змін в систему управління. Здебільшого не потребують попередньої підготовки для здійснення змін, володіють достатніми фінансовими ресурсами для їх якісного та ефективного впровадження.

До третього кластеру ввійшли підприємства з подібними фінансовими показниками щодо підприємств, що знаходяться у другому кластері. Проте, на відміну від підприємств другого кластеру, тут ми можемо спостерігати нестабільну ситуацію про різноманітним фінансовим показником. Наприклад: ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» збільшило свої зобов'язання по довгострокових кредитах і зросла дебіторська заборгованість майже у два рази. Така ж ситуація спостерігається і на ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування». Така ситуація негативно впливає на фінансову спроможність підприємств здійснювати організаційні зміни в системі управління та збільшує ризики щодо отримання негативних результатів від впровадження таких змін. Для підприємств, представлених в даному кластері, притаманним є збитковість від здійснення господарської діяльності та збільшення собівартості у 2013 році в порівнянні з 2012 роком. Середнє значення показника відношення доходу підприємства до собівартості продукції, в даному кластері значно вище ніж у попередніх, та становить 151%. Варто

зазначити, що на усіх підприємствах даного кластеру спостерігається позитивне відношення дохідності до собівартості. Тобто, підприємства мають змогу здійснювати організаційні зміни в системі управління лише після підготовчого етапу до таких змін. Для цього потрібно наступне: ліквідація негативних тенденцій збільшення дебіторської заборгованості на зростання кредитних зобов'язань, пошуки шляхів до зменшення собівартості продукції та збільшення дохідності підприємства, наслідком чого підприємства мають отримувати прибутки за наступний рік своєї діяльності та перейти з кластеру №3 до кластеру №2.

До четвертого кластеру ввійшло більшість аналізованих машинобудівних підприємств, по 27 як у 2012 так і 2013 році. Більшість таких підприємств характеризуються збитковою діяльністю протягом 2012-2013 років. Наявна невелика поточна та довготермінова кредиторська заборгованість підприємств, що в середньому складає 7 млн. грн. та 17 млн. грн. відповідно у 2012 році та 1,5 млн. грн. та 6 млн. грн. у 2013 році. Спостерігається також зменшення середнього значення дебіторської заборгованості з 9 млн. грн. у 2012 році до 3 млн. грн. у 2013 році. Середнє значення збитковості по підприємствах четвертого кластеру також знижується з -1.3 млн. грн. у 2012 році до - 849 тис. грн. у 2013 році. Зростає показник відношення дохідності підприємств до собівартості продукції з 133% у 2012 році до 145% у 2013 році. Проте, підприємства даного кластеру, не володіють достатніми фінансовими можливостями для реалізації організаційних змін в системі управління підприємством. Для створення можливостей впровадження таких змін, підприємствам необхідно зберегти позитивну тенденцію зменшення дебіторської заборгованості та появи прибутків від здійснення господарської діяльності, а також додатково залучи кошти для реалізації таких змін.

Висновки

За результатами проведеного дослідження, було отримано 4 кластери (групи) підприємств, яким притаманні певні фінансові можливості. Характеристика кожного кластеру наведена в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика підприємств по відношенню до конкретних кластерів

Кластери	Характеристика підприємств
Кластер №1	Підприємства мають достатньо ресурсів для проведення організаційних змін в системі управління підприємства, але перебувають у стані залежності від своїх кредиторів. Зниження прибутків підприємств та доходу від реалізованої продукції, варто зазначити, що собівартість продукції теж зменшилась, та значне зростання кредиторських зобов'язань по довго термінованому періоду вказує на сильну фінансову залежність підприємства від кредиторів, а це підвищує ризики з запровадженням змін в системі управління підприємством. Для підприємств даного кластеру необхідно планувати свою майбутню діяльність з урахуванням зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості, зростання прибутків підприємства.

Продовження табл. 2

Кластери	Характеристика підприємств
Кластер №2	Характеризуються зниженням власного капіталу та оборотних активів підприємств. Це пов'язано з зменшенням кредиторської заборгованості по короткострокових та довгострокових термінах. Даний кластер можна охарактеризувати як фінансово забезпечений та фінансово незалежний, адже підприємства спроможні розраховуватись з кредиторами та мають змогу залучати нові фінансові ресурси для впровадження організаційних змін. Підприємствам даного кластеру притаманні найменші ризики пов'язані з невдалим впровадженням організаційних змін на рівні системи управління підприємством.
Кластер №3	Підприємства характеризуються незначним зростанням оборотних активів та власного капіталу. Але на підприємствах також спостерігається ріст, як кредиторської заборгованості так і дебіторської. Підприємства цього кластеру переважно збиткові, хоча і дохідна частина зростає. Даний кластер можна віднести до підприємств, які мають слабку фінансову спроможність та високу фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Здійснення змін в системі управління такими підприємствами носить ризиковий характер.
Кластер №4	Підприємства з найменшим оборотними активами та власним капіталом. Варто зазначити, що власний капітал зростає, а оборотні активи зменшуються. Це пов'язано з погашенням кредитних зобов'язань як по довготривалому так і по короткочасному періоді. Проте, зростає дебіторська заборгованість. Підприємства цього кластеру можна охарактеризувати як фінансово незалежні, проте фінансово неспроможні здійснювати організаційні зміни в системі управління підприємством. Протягом 2012 та 2013 року підприємства отримували збитки, собівартість продукції зростала.

Планування організаційних змін на підприємстві залежатиме від його фінансової спроможності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Підприємства другого кластеру володіють в повній мірі ресурсами для ефективного планування та здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. Організації, що належать до першого, третього та четвертого

кластерів, потребують здійснення заходів, для поліпшення результатів своєї діяльності та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

В подальшому доцільно було б досліджувати, які саме заходи потрібно здійснювати на підготовчих етапах для ефективного планування та впровадження організаційних змін в системі управління підприємством.

Список літератури:

1. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vipssp.pdf>.
2. Шошина Ю. Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації / Ю. Ю. Шошина // Вісник «Наука та практика». – Гданьск, 2012. – С. 26 – 30.
3. Соколова А. В. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств / Соколова А. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 240 – 246.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для вузів / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
5. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66 – 72.
6. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 155 – 161.
7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-е вид. доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2003. – 352с.

Надано до редакції 25.12.2014

Лісович Тарас Юрійович / Taras Yu. Lisovych
lisovuch@rambler.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Метод планування та організування організаційних змін в системі управління підприємства [Електронний ресурс] / Т.Ю. Лісович // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 100-105. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>