

**Божанова О. В.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національної металургійної академії України

**Bozhanova O. V.**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance Department  
National metallurgical academy of Ukraine

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT CHANGE MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджено організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох учених, ми систематизували погляди дослідників на визначення поняття «організаційно-економічне забезпечення». Визначено складові організаційно-економічного забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Виявлено чинники впливу на організаційно-економічне забезпечення управління змінами промислового підприємства.

**Ключові слова:** зміни, динамічний розвиток, управління, промислове підприємство, організаційно-економічне забезпечення.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічний розвиток промислового підприємства знаходиться під впливом процесів євроінтеграції, внаслідок чого загострюється конкуренція. Саме в цих умовах вкрай важливим стає питання щодо організаційно-економічного забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві, оскільки від ефективності функціонування та конкурентоспроможності промислового підприємства залежить його економічний розвиток. Проблема забезпечення економічного розвитку промислового підприємства є головною умовою підвищення і підтримання його позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Аналіз, оцінка, прогнозування діяльності підприємства здійснюються в межах завдань загальної системи управління підприємством. Така система управління, як правило, має свою структуру, принципи функціонування, інформаційне, економічне, кадрове та інше забезпечення. Проте основною передумовою формування економічного розвитку промислового підприємства є визначення сукупності факторів, що впливають на його внутрішнє і зовнішнє середовище. Аналіз виявлених факторів впливу допомагає виявити сильні і слабкі сторони діяльності промислового підприємства.

Для здобуття економічного розвитку потрібний постійний моніторинг позицій підприємства та його конкурентів на ринку, а також необхідні дослідження сильних та слабких сторін власної фінансово-господарської діяльності і здатність пристосовуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Як свідчить аналіз діяльності промислових підприємств, на практиці не на достатньому рівні приділяється увага плануванню змін та управлінню процесами реалізації змін. Отже, постає питання щодо формування якісного організаційно-економічного забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві при-

свячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як, зокрема, А.А. Садеков [1], В.В. Цурик [1], Л.Є. Довгань [2], О.Г. Лулукало [2], М.Г. Молла [3], В.Ф. Семенов [4], С.С. Галасюк [4], О.В. Шикіна [4], Є.В. Моїсенко [5], Є.Г. Лаврушина [5], В.І. Андрєєва [6], Г.В. Островерхова [7], С.В. Львовчкін [8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на спектр питань, охоплених дослідженнями, недостатньо опрацьованими як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі залишаються питання організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства як основи активізації підприємницької діяльності підприємств.

**Метою статті** є обґрунтування та визначення складових організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Промислове підприємство є одним із найважливіших структурних елементів економіки України і має одне з ключових значень у забезпеченні її економічної незалежності та підвищення добробуту населення. Погіршення економічної ситуації в країні суттєво вплинуло не лише на обсяги промислового виробництва, але й на його економічний розвиток. Промислові підприємства є основними системоутворюючими елементами багатьох життєво важливих сфер держави, зокрема, таких як наукова, освітня, соціальна, фінансова. Вагомий внесок промислового комплексу в економіку, що сприяє поступовому наближенню якості життя в Україні до рівня технологічно розвинутих країн, визначає його провідну роль і місце в забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів держави.

Як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації. З економічної точки зору кризи слід розрізняти за тим, в яких областях вони становлять небезпеку для досягнення цілей промислового підприємства. Одним з головних питань, з яким сьогодні стикаються промислові підприємства, є ефективне управління змінами. В умовах динамічного розвитку промислові підприємства повинні швидко адаптува-

тися до змін зовнішнього середовища. Нерідко складність і швидкість змін перевіряють на практиці здатність управлінців і працівників пристосовуватися до ситуації.

Формування комплексу організаційно-економічного забезпечення змін підприємства повинно бути першочерговим завданням управлінців. Сьогодні в науковій літературі існує багато термінологічних підходів до тлумачення сутності поняття «організаційно-економічне забезпечення». Так, А.А. Садеков і В.В. Цурик у своїх працях в загальному значенні організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємств розглядають як систему адаптації суб'єктів підприємництва до умов зовнішнього середовища, орієнтовану на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки [1]. Л.С. Довгань і О.Г. Лулукало трактують організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємств як «систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [2]. М.Г. Молла вирізняє організаційну та економічну складові з подальшим розподілом на організацію виробничого процесу, виробничої інфраструктури, забезпечення контролю якості продукції, праці та організацію комерційної діяльності; на персонал підприємства, виробничі можливості підприємства, ділову активність підприємства, фінансову стійкість, платоспроможність підприємства, прибутковість підприємства [3]. В.Ф. Семенов, С.С. Галасюк, О.В. Шикіна вважають, що визначальним базовим поняттям для з'ясування сутності організаційно-економічного забезпечення є поняття «механізм» у безлічі інтерпретацій залежно від складових: економічні, політичні, правові, соціальні, культурні, інноваційні, інвестиційні механізми тощо, які будуть змінюватися залежно від відносин власності й способів виробництва, застосовуваних у тій або іншій суспільній формації, кожний з яких є за своєю суттю механізмом управління в умовах змін, що відбуваються, відповідно до критерію динаміки [4].

Отже, структуру організаційно-економічного забезпечення змін промислового підприємства необхідно розглядати у розрізі двох окремо взятих складових: організаційної та економічної.

Сьогодні поняття «організаційне забезпечення» не є усталеним в науковій літературі, воно використовується у поєднанні з методичним або економічним забезпеченням деякої діяльності. В науковій літературі виділяють три основні підходи до визначення категорії «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний та процес. Прихильниками структурного підходу є такі науковці, як, зокрема, Є.В. Моїсеєнко [5], В.І. Андреева [6]. Так, Є.В. Моїсеєнко вважає, що організаційне забезпечення – це сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи в умовах функціонування, перевірки та забезпечення працездатності автоматизованої системи [5]. В.І. Андреева під організаційним забезпеченням розуміє «положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [6]. Отже, в рамках структурного підходу організаційне забезпечення визначається через перерахування його складових. Такий підхід є виправданим для тих підприємств, які працюють в стабільних умовах. Процесний

підхід має досить загальний характер, і слабкість його полягає у неможливості передбачувати деталі. Дослідники процесного підходу вважають, що організаційне забезпечення – це сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління, які організовані відповідно до чинного законодавства щодо реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася [6]. Отже, кожен з цих підходів має свої недоліки та переваги, певною мірою вони доповнюють один одного.

Метою організаційного забезпечення управління змінами промислового підприємства є підтримка його швидкого реагування на зміни навколишнього середовища та адаптація внутрішнього середовища до цих змін за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у виробничій сфері. Організаційне забезпечення управління змінами промислового підприємства повинно носити комплексний характер. Як правило, організаційне забезпечення має три основні складові, що водночас є й етапами аналізу цього явища:

– організаційна структура управління, що визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління промисловим підприємством (підприємством); згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- 1) склад та структура функцій управління;
- 2) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) склад самостійних структурних підрозділів;
- 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- 6) інформаційні зв'язки;

– нормативна складова, яка забезпечує функціонування підприємства в повторюваних або передбачуваних умовах; як правило, ця складова регламентує процес виконання елементом своєї функції;

– неформальна складова, яка підвищує ефективність операційної діяльності та забезпечує нормальне функціонування підприємства за нових або невизначених умов [7].

Під економічним забезпеченням, як правило, розуміють систему економічних відносин, які виникають у процесі виробництва й реалізації благ між окремими суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою, між самою структурою та її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками, щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [8]. Мету економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства можна визначити як формування економічних стимулів до змін та стабільного економічного розвитку.

На основі визначеної мети економічне забезпечення управління змінами промислового підприємства має відповідати принципам:

- пріоритету споживача над виробником;
- пріоритетності витрат на впровадження змін;
- економічної та / або соціальної доцільності впровадження змін;
- комплексності планування діяльності промислового підприємства;
- відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам, що ставляться до якості й конкурентоспроможності продукції промислового підприємства.

В забезпеченні ефективної діяльності підприємства важливу роль відіграє економічна складова організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства, яка здійснює вплив на формування і функціонування організаційної складової. Водночас в практичній діяльності вони невіддільні одна від одної. Саме взаємодія економічних та організаційних елементів формують організаційно-економічне забезпечення управління змінами промислового підприємства, що є важливою передумовою економічного розвитку підприємства.

Формування ефективного організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства є однією з головних умов подолання кризових явищ у реальному секторі економіки і необхідною передумовою успішної діяльності вітчизняних промислових підприємств в сучасних економічних умовах. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами промислового підприємства необхідно розглядати з різних сторін. Так, в широкому розумінні організаційно-економічне забезпечення змін промислового підприємства – це забезпечення організації змін взаємодії промислового підприємства як з іншими суб'єктами господарювання, так і зі структурами та підрозділами самого промислового підприємства, а також сукупність економічних методів забезпечення такої взаємодії. У вузькому розумінні організаційно-економічне забезпечення змін промислового підприємства – це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін промислового підприємства. Концепція організаційно-економічного забезпечення змін промислового підприємства залежить від обраних підприємством цілей розвитку та напрямів стратегічного розвитку. Під час формування організаційно-економічного забезпечення змін промислового підприємства необхідно вирішити такі завдання:

- визначити цілі проведення змін, завдання та принципи управління змінами промислового підприємства;
- визначити чинники впливу на управління змінами промислового підприємства;
- визначити суб'єкти управління змінами промислового підприємства;
- сформулювати об'єкти управління змінами промислового підприємства;
- сформулювати систему організаційно-економічного забезпечення змінами промислового підприємства;
- сформулювати систему контролінгу і моніторингу результатів проведення змін.

На підставі цілей змін промислового підприємства і обраного напрямку стратегічного розвитку формуються параметри ефекту управління змінами промислового підприємства. Цілями створення ефективного організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства можуть бути зростання вартості підприємства, отримання максимального прибутку, підвищення конкурентоспроможності. Залежно від обраного напрямку розвитку відбувається ранжування цілей за ступенем важливості, відповідно до цього ставляться основні завдання формування системи організаційно-економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства:

- забезпечення змін внутрішніх бізнес-процесів підприємства;
- збільшення швидкості прийняття змін;
- врахування факторів ефективності виробництва під час формування стратегічних і оперативних управлінських рішень;
- максимальне використання економічного потенціалу підприємства.

Найважливіше значення під час формування системи організаційно-економічного забезпечення змін промислового підприємства мають умови і фактори, які безпосередньо впливають на ефективність змін промислового підприємства. Оскільки аналізовані чинники виступають базисом у справі формування системи управління змінами підприємства, їх виділення, вимір і облік дають змогу підвищити якість управління ефективністю змін промислового підприємства.

До чинників впливу на організаційно-економічне забезпечення управління змін промислового підприємства відносяться фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які, на наш погляд, мають найбільший вплив на управління змінами промислового підприємства і зумовлюють ефективність їх проведення. Так, до факторів зовнішнього середовища слід відносити:

- динаміку розвитку ринку;
- конкуренцію;
- споживче сприйняття продукції, що випускає промислове підприємство;
- доступність до факторів виробництва;
- швидкість впровадження змін;
- купівельну спроможність;
- тип споживачів.

До факторів внутрішнього середовища слід відносити:

- потенціал оптимізації співвідношення «ціна / цінність»;
- ступінь прийняття змін;
- фінансовий стан підприємства;
- технологічний розвиток промислового підприємства;
- якість фінансового менеджменту;
- кадровий потенціал;
- накоплений досвід управління змінами та історію розвитку промислового підприємства.

Аналіз наукової літератури показав, що наявні моделі управління змінами на підприємстві висувають нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення їх ефективності. Також не існує єдиної адаптованої до сучасних економічних умов моделі управління змінами для того, щоб можна було сформулювати єдину систему організаційно-економічного забезпечення управління змінами підприємства, а тому необхідно постійно, залежно від досягнутих цілей та нових чинників впливу на зміни, корегувати як модель управління змінами на підприємстві, так і організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві.

**Висновки.** В сучасних економічних умовах функціонування промислового підприємства, які характеризуються економічною нестабільністю, динамічністю розвитку, загостренням конкуренції, розвитком інформаційних і комунікативних технологій, найважливішим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління промислового підприємства виступає управління змінами. Задля цього необхідно сформулювати ефективну систему управління ними. Основними умовами успішного управління змінами є його організаційно-економічне забезпечення, на основі якого управлінці зможуть оптимізувати темпи проведення змін, сформулювати різновекторний тип як внутрішніх, так і зовнішніх взаємозв'язків, побудувати ефективну систему контролінгу і моніторингу управління змінами підприємства.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягають в необхідності поглиблених досліджень опору змінам та розробки організаційно-управлінських, соціально-психологічних, фінансово-економічних та інших механізмів подолання.

Список використаних джерел:

1. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса : [монография] / А.А. Садеков, В.В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
2. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, О.Г. Лулукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – С. 48–56.
3. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М.Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2012. – № 44. – С. 252–257.
4. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / [В.Ф. Семенов, С.С. Галасюк, О.В. Шикіна] // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10 (172). – С. 202–212
5. Моисеенко Е.В. Информационные технологии в экономике. / Е.В. Моисеенко, Е.Г. Лаврушина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_tehno\\_l\\_y\\_ekon/page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehno_l_y_ekon/page0009.asp) 10.
6. Андреева В.И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В.И. Андреева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ipppnou.ru/print/008122/2>.
7. Островерхова Г.В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vcpi/TPtEV/2012\\_6/statti/9Ostrov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vcpi/TPtEV/2012_6/statti/9Ostrov.pdf).
8. Львовчкін С.В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С.В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – С. 23–28.

**Аннотация.** В статье исследовано организационно-экономическое обеспечение управления изменениями на промышленном предприятии. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды многих ученых, мы систематизировали взгляды исследователей на определение понятия «организационно-экономическое обеспечение». Определены составляющие организационно-экономического обеспечения управления изменениями на промышленном предприятии. Выявлены факторы влияния на организационно-экономическое обеспечение управления изменениями промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** изменения, динамичное развитие, управление, промышленное предприятие, организационно-экономическое обеспечение.

**Summary.** In the paper organizational and economic support of change management in an industrial plant. By analyzing, systematizing and generalizing scientific works of many scientists, we have systemized the views of researchers on the definition of “organizational and economic support”. The components of the organizational and economic support of change management in an industrial plant. The factors of influence on organizational and economic maintenance management of industrial enterprise change.

**Key words:** change, dynamic development, management, industrial enterprise, organizational and economic support.

УДК 332:664

**Бондар В. А.**

*аспірант кафедри менеджменту і логістики  
Одеської національної академії харчових технологій*

**Bondar V. A.**

*Postgraduate Student of Management and Logistics  
Odessa National Academy of Food Technologies*

## ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КРУП'ЯНОГО ВИРОБНИЦТВА

### ENVIRONMENTAL INNOVATION IN THE ORGANIZATION AND PRODUCTION OF GRINDING

**Анотация.** Сучасні екологічні обмеження актуалізують питання впровадження екологічних інновацій як у рамках національних економік, так і для окремих суб'єктів господарювання. У статті досліджуються теоретичні і практичні аспекти розвитку ринку екологічних інновацій в Україні. Визначено особливості еко-інновацій шляхом дослідження їх сутності та класифікації. Обґрунтовано доцільність їх впровадження в органічне агровиробництво. Наведено і фактори, які перешкоджають їх впровадженню, і фактори, які сприяють йому, створюючи відповідне середовище для розвитку.

**Ключові слова:** екологічна інновація, органічне агровиробництво, круп'яний ринок, екологізація, сільське господарство.

**Постановка проблеми.** Традиційно рівень розвитку аграрного сектору економіки України визначає насамперед зернове господарство. Така роль зерновиробництва

зумовлена його винятковим значенням у харчуванні населення й забезпеченні продовольчої безпеки. З розвитком техніки й автоматизацією борошномельно-круп'яної