

**КУРМАЄВ**  
Петро Юрійович  
Petrol09@i.ua

УДК 658.5

**ПАВЛИЩИЙ**  
Даріуш Олесь

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ  
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

**THEORETICAL ASPECTS OF THE  
DEVELOPMENT OF ENTERPRISES'  
CHANGES MANAGEMENT SYSTEM**

д.е.н., доцент, професор  
кафедри фінансів, обліку та  
економічної безпеки,  
Уманський державний  
педагогічний університет  
імені Павла Тичини

здобувач, Уманський державний  
педагогічний університет імені  
Павла Тичини

*У статті зазначається, що зміни – це об'єктивні наслідки процесу цивілізаційного розвитку. Запропоновано виділяти три рівня впливу змін на функціонування суб'єкта господарювання: глобальний, національний та мікроекономічний. Успішна реалізація підприємницької ідеї вимагає своєчасного реагування на динамізм середовища у результаті формування ефективної системи управління змінами. Обґрунтовано основні етапи процесу управління змінами. Досліджено фактори-стимулятори та дестимулятори впровадження змін на підприємствах.*

*В статье отмечается, что изменения - это объективные последствия процесса цивилизационного развития. Предложено выделять три уровня влияния изменений на функционирование предприятия: глобальный, национальный и микроэкономический. Успешная реализация предпринимательской идеи требует своевременного реагирования на динамизм среды в результате формирования эффективной системы управления изменениями. Обоснованы основные этапы процесса управления изменениями. Исследованы факторы-стимуляторы и дестимуляторы внедрения изменений на предприятиях.*

*The article defines, that changes are objective consequences of the process of civilizational development. It has been suggested to distinguish three levels of changes influence on the functioning of the business entities, such as global, national and microeconomic. A successful realization of the business idea demands well-timed reaction on the dynamism of the environment in the result of the development of the efficient system of changes management. The main stages of changes management process have been substantiated. Factors, which stimulate the implementation of changes at enterprises and disincentives, have been investigated.*

**Ключові слова:** підприємство, ефективність, зміни, структура, управління

**Ключевые слова:** предприятие, эффективность, изменения, структура, управление

**Keywords:** enterprise, efficiency, change, structure, management

## ВСТУП

Процеси глобалізації зумовлюють посилення волатильності та нестабільності багатьох елементів підприємницького середовища. У свою чергу, успішна реалізація підприємницької ідеї вимагає своєчасного та адекватного реагування на динамізм середовища у результаті формування ефективної системи управління змінами. Зазначене й зумовлює актуальність тематики дослідження.

Дослідженню сутності змін присвячено наукові праці багатьох вчених. Так, наприклад, Б. Бернсом [1] запропоновано підхід до розуміння змін як безперервного, відкритого процесу адаптації до змінних умов. Питання формування системи управління змінами на підприємстві вивчали К. Левін [2] та Р. Луєке [3]. Серед вітчизняних вчених доцільно згадати Кузьміна О. [4], Сабліну Н. [5], Селіверстову Л. [6] та інших.

Разом з тим, додаткового дослідження потребують питання побудови сучасної системи управління змінами на підприємствах.

## МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є аналіз існуючих наукових підходів до управління змінами підприємницьких структур.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі підготовки статті використовувалися методи: логічного узагальнення та абстрактно-логічний, які дозволили систематизувати існуючі наукові підходи до управління змінами.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Зміни – це об'єктивні наслідки процесу цивілізаційного розвитку. Дану наукову категорію можна розглядати у техніко-технологічному, історичному, соціальному, економічному та інших аспектах. На

сьогоднішній день існує плюралізм наукових підходів до класифікації змін.

Так, у [3, с. 8-9] та у [7] наведено достатньо вичерпний перелік змін за сутнісно-характерними ознаками. Поєднання вищенаведених підходів [3, с. 8-9; 7] дозволило їх згрупувати у чотири групи:

- структурні зміни, які визначають/впливають на: внутрішню організацію, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, характер і рівень ділової активності, правову структуру, міжнародні операції, диверсифікацію, злиття, поглинання. Під час управління структурними змінами керівництво суб'єкта господарювання намагається досягти більшої ефективності у результаті пошуку оптимальної моделі трансформації структурно-організаційних елементів (наприклад, злиття, поглинання, об'єднання);

- економічні зміни пов'язані із фінансово-економічними процесами, власністю, джерелами фінансування, асортиментом продукції і набор послуг, що надаються, новими ринками, клієнтами та постачальниками;

- зміни процесу: обладнання, матеріали та енергія, технологічні процеси, інформаційні системи;

- соціально-культурні зміни: модель управління підприємством, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва, компетентність персоналу, мотивація, поведінка та ефективність в роботі, престиж організації в ділових колах і в суспільстві.

На нашу думку, доцільно виділяти три рівня впливу змін на функціонування суб'єкта господарювання: глобальний, національний та мікроекономічний. Глобальний рівень пов'язаний із загальносвітовими соціально-економічними, екологічними та іншими процесами. Характер змін, які формуються на даному рівні стосується поступової уніфікації підприємницької діяльності, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту тощо. Національний рівень представлений наступними елементами: нормативно-правова база, політична, соціально-культурна, економічна та екологічна ситуація в країні, стан розвитку продуктивних сил.

Доцільно погодитися із [4, с. 352], що на мікроекономічному рівні здійснюється вплив на рівні підприємства (стратегічні та оперативні цілі або завдання, організаційна структура, конкуренти, технологія виробництва, фінансові чи енергетичні ресурси, працівники, постачальники матеріалів, споживачі готової продукції, тощо).

Починаючи з середини ХХ ст., відбувається трансформація підходів щодо змін: від пасивної до активної. Саме тому, одним із завдань сучасної економічної науки є формування активної системи управління змінами.

На сьогоднішній день трактування даної наукової категорії представлено декількома підходами. Так, достатньо спрощене визначення сутності наведено у [8, с. 7]. Згідно із ним, управління змінами - це процес керування впровадженням будь-якого вдосконалення, модифікації, оновлення, інсталяції або видалення будь-якого устаткування, програмного забезпечення, інтерфейсу, бази даних / документа, який вплине на існуючу виробничу середу [8, с. 7].

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін [7, с. 71]. У вищенаведених визначеннях процес управління ототожнюється лише з впровадженням або коригуванням. Натомість, поза увагою залишається взаємоузгодженість із цілями підприємства та орієнтація на результат / ефект. У даному контексті, найбільш ґрунтовним, на нашу думку, є трактування, запропоноване Сабліною Н.В.: «Управління змінами – процес одержання максимальної ефективності при досягненні цілей підприємства, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, шляхом діагностики конкретних проблем підприємства, розроблення конкретних заходів щодо їх вирішення, визначення ризиків та можливостей від впровадження змін» [5, с.69].

Нами розроблено алгоритм управління змінами на підприємстві (рис. 1), який включає три етапи. Підготовчий етап управління змінами складається із декількох складових. Необхідно зазначити, що послідовність реалізації конкретних заходів залежить від джерела ініціації змін. У випадку, якщо впровадження змін ініційоване керівництвом підприємства вихідним є аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища. У випадку спонтанних, інколи хаотичних змін, необхідність яких не залежить від керівництва, підготовчий етап обмежується лише постплановим впровадженням змін.

Підготовчий етап є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив змін на внутрішнє середовище підприємства, обрати інструментарій нейтралізації опору змінам. На даному етапі, також, доцільно узгодити план змін із наявним потенціалом, місією та цілями підприємства. Важливо спрогнозувати наслідки реалізації змін.

Доцільно погодитися із [7, с.72], що цілями змін на підприємстві в сучасних умовах може бути: збереження або покращення становища на ринку, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій.

На етапі реалізації відбувається, безпосередньо, впровадження змін та нейтралізація опору. У [10] наведено основні способи впровадження змін на підприємствах. Достатньо обґрунтованими, на нашу думку, є наступні.

1. Директивний – нав'язування змін у кризових ситуаціях чи у випадку, коли інші методи зазнали невдач.

2. Консультативний – у результаті делегування та реордінації повноважень, що супроводжується переговорами, пошуку компромісу.

3. «Серця та розум» – зміни світогляду, цінностей, переконаннях усіх працівників.

4. Аналітичний – сукупність послідовних дій, починаючи від аналізу і діагностики ситуації, формування цілей, розробки процесу зміни, оцінки результатів та, нарешті, визначення цілей на наступному етапі процесу змін. Це раціональний і логічний підхід. Разом з тим, емоції та вплив зовнішнього середовища значно ускладнює його використання.

5. Заснований на дії – визнає, що поведінка менеджерів на практиці не завжди співпадає із постулатами

аналітичної моделі. Пошук рішень відбувається методом спроб і помилок.

У свою чергу, напрямками подолання опору змінам на підприємствах можуть бути [7, с.72]: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровад-

ження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу.

Етап моніторингу передбачає оцінку ефективності та, за необхідності, внесення коректив. Оцінювання ефективності може передбачати як використання простих методів (план-факт), так й експертних та/або інтегральних методів.

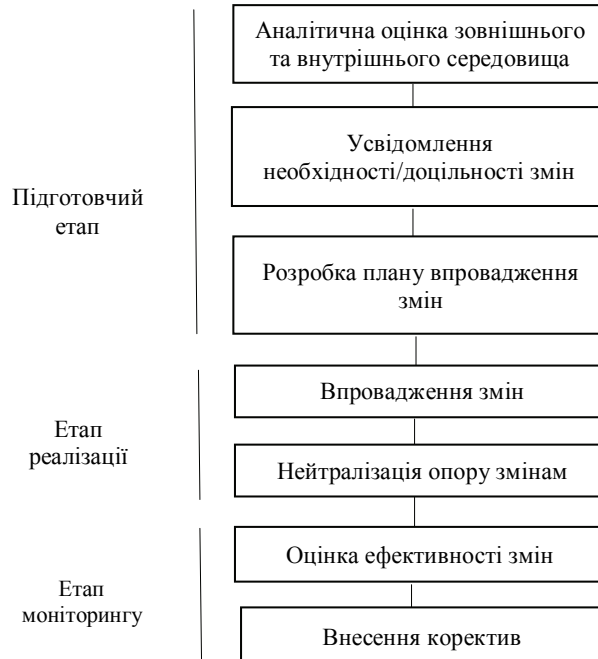


Рис. 1. Алгоритм управління змінами на підприємстві [розроблено авторами]

## ВИСНОВКИ

Зміни є постійною характеристикою оточуючого середовища. У сучасних умовах переваги у конкурентній боротьбі забезпечують ті суб'єкти господарювання, які здатні швидко пристосовуватися / враховувати зміни. Саме тому, управління змінами є важливою функцією менеджменту. Перспективами подальших наукових розвідок є дослідження методів оцінювання ефективності процесу управління змінами.

### Список використаних джерел

1. Burnes B. No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change / B. Burnes // *Management Decision*. – 1996. - №34(10). – С. 11–18
2. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* / K. Lewin ; Edited by Dorwin Cartwright. - New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.
3. Luecke R. *Managing Change and Transition* / R. Luecke. - Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О.Є. Кузьмін,

О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – 351 с.

5. Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу / Н.В. Сабліна // *Економіка і регіон*. – 2015. – № 1. – С. 68-73

6. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л.С. Селіверстова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 7. – С.133-136.

7. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. – 2012. - № 3 (19). – С. 71-75

8. *Enterprise change management process*. – San Francisco: University of California, 2013. – 29 с.

9. Курмаев П.Ю. Инновационно воспроизводственный подход к регулированию региональной экономики / П.Ю. Курмаев // *European Researcher*. – 2013. – № 1. – С. 28-31.

10. Thurley K. *Supervision: A Reappraisal* / K. Thurley. - London: Heinemann, 1979.