

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-46>

УДК 65.014.8

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT STRATEGIC CHANGES IN THE CONTEXT OF MODEL FORMATION MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Пащенко Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5003-8977>

Тарасюк Олександр Вікторович

здобувач наукового ступеня доктора філософії,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>

Pashchenko Olha, Tarasiuk Oleksandr
Zhytomyr Polytechnic State University

У статті узагальнено підходи до визначення поняття «організаційні зміни» та запропоновано власне бачення. Встановлено, що складовою частиною організаційних змін є стратегічні зміни, оскільки вони реалізуються в межах певної організації чи підприємства. Сформовано власний підхід до визначення дефініції «стратегічні зміни підприємства». Розроблено модель менеджменту підприємства на основі дослідження науково-методологічних засад управління стратегічними змінами. В представленій моделі відображено саме стратегічні аспекти менеджменту. Окреслено позитивні наслідки впровадження науково-методологічних засад управління змінами при формуванні моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. Встановлено, що при використанні запропонованої моделі менеджменту, керівництво підприємства буде діяти відповідно до запитів споживачів та стейкхолдерів, утримуючись на відповідному рівні конкурентоспроможності.

Ключові слова: зміни, управління змінами, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, модель менеджменту підприємства.

Business conditions in which domestic enterprises found themselves, are characterized by an extraordinary level of variability and unpredictability. However, the level of competition is not decreasing, but on the contrary, it is increasing from the side European producers of goods and services. Therefore, there is an urgent need to skillful construction of such a model of enterprise management, which would allow not only to quickly respond to the challenges of internal and external factors, and make balanced management decisions that will contribute to the future development or "keeping afloat" the enterprise in a certain period of time conditions of European integration. Research by scientists mainly concerns itself the change management, application of the latest methods and models of change management. We believe that the issue of integration remains important and relevant change management in the management model of the enterprise, which will contribute achieving positive both quantitative and qualitative results. The article is devoted to the formation of the enterprise management model based on the research of scientific and methodological principles of strategic change management. The modern environment of the enterprise is characterized by unpredictability and variability. It is important to understand the methodological foundations of change management to make balanced and informed decisions that related to organizational development and strategy formation. Strategic changes are an integral part of organizational changes, because they are implement-

ed within a certain organization or enterprise. Strategic changes are directly related to strategic management of activities enterprise and the choice of strategy of its activity. Based on the study of scientific literature, they came to the conclusion that strategic changes as a component of organizational changes are aimed at implementing the strategy enterprise activity, taking into account and responding to the influence of internal and external environment, using modern tools of management and change management. Taking into account the logical chain of scientific and methodological principles strategic change management and cause-and-effect relationships between skills manage change and management efficiency and effectiveness we have built the appropriate model for the enterprise. We want to show how important it is for a manager to own this model change management tools to not only accept personally reasoned management decisions, but also to interest the company's personnel in the need to implement this or that project, to convince of the need to implement the changes, enlist the support of personnel. In the model presented by us, strategic aspects are reflected management, i.e. the entire process of developing a company's activity strategy and strategic management of it, starting from the moment of environmental research enterprise activity, ending with the achievement of a new level of development or restoration of the pre-crisis level of development.

Keywords: changes, change management, strategic changes, strategic change management, enterprise management model.

Постановка проблеми. Умови господарювання, в яких опинилися вітчизняні підприємства, характеризуються надзвичайним рівнем мінливості та непередбачуваності. Проте рівень конкуренції не зменшується, а навпаки посилюється з боку європейських виробників товарів та послуг. Тому постає нагальна потреба у вмінні вибудови такої моделі менеджменту підприємства, яка б дозволила не тільки швидко реагувати на виклики внутрішніх та зовнішніх факторів, а й приймати виважені управлінські рішення, що сприятимуть подальшому розвитку або «утриманню на плаву» підприємства в певний проміжок часу, особливо в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд праць з управління змінами дозволив зробити висновок, що ця тематика широко досліджена у працях таких відомих зарубіжних вчених як І. Ансофф, Л. Грейнер, П. Друкер. Крім того, зазначені дослідження знайшли продовження у працях вітчизняних науковців, зокрема: Балдинюк А. Г., Гайдей О. О., Воронков Д. К., Отенко В. І., Гронь О. В., Міщенко А. П., Савченко О. Р., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Гарафонова О. І., Полінкевич О. М., Волинець І. Г.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження науковців в основному стосуються саме управління змінами, застосування новітніх методів та моделей управління змінами. Вважаємо, що важливим і актуальним залишається питання саме інтеграції управління змінами в модель менеджменту підприємства, що сприятиме досягненню позитивних як кількісних, так і якісних результатів.

Формулювання цілей статті. Стаття присвячена формуванню моделі менеджменту підприємства на основі дослідження науково-

методологічних засад управління стратегічними змінами.

Виклад основного матеріалу. Сучасне середовище діяльності підприємства характеризується непередбачуваністю та мінливістю. Важливо розуміти методологічні основи управління змінами, щоб приймати виважені та обґрунтовані рішення, що пов'язані з організаційним розвитком та формуванням стратегії діяльності. Потрібне чітке розуміння сутності категорії «зміни». Варто відмітити, що не можна чітко визначити галузь, до якої вони відносяться, адже зміни стосуються як економіки, так і технології, політики, середовища діяльності. Тобто можна з впевненістю стверджувати, що термін «зміни» є універсальним, оскільки знайшов широке застосування в багатьох галузях. Згідно нового тлумачного словника української мови [1] зміни – це це: 1) змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; 2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим. Можна з впевненістю стверджувати, що зміни є життєво необхідними для всіх організацій.

Підтримуємо думку П. Друкера стосовно того, що центральним завданням менеджменту у столітті, в якому ми живемо, є перетворення організацій на «лідерів змін». Це можна трактувати наступним чином: організація повинна реагувати на зміни, намагатись перетворювати їх вплив на свою користь, зробити цей вплив максимально вигідним як для внутрішньої, так і для зовнішньої діяльності. Міщенко А. П. зазначає, що «зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки» [2, с. 47]. Савченко О. Р. зазначає, що «зміни – це процес проведення нововведень в організації, вони можуть стосуватися практично будь-якого аспекту її діяльності. Метою змін є під-

вищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його діяльності» [3].

Науковці розуміють поняття «організаційні зміни» по-різному. Розглянемо деякі з підходів до визначення зазначеного поняття. Так, наприклад, Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [4] розглядають організаційні зміни як сукупність змін в організації, що зумовлюють нововведення та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи тощо); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під організаційними змінами розуміти новий стан, перебудову, реорганізацію або реструктуризацію підприємства, вибір нового атрактору розвитку відповідно до коливань у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності, результатом яких є досягнення нового рівня розвитку, у якісному та кількісному розумінні.

Вважаємо за можливе ототожнювати ці поняття саме в управлінській науці (рис. 1).

Складовою частиною організаційних змін є стратегічні зміни, оскільки вони реалізуються в межах певної організації чи підприємства. Стратегічні зміни безпосередньо пов'язані зі стратегічним управлінням діяльністю підприємства та вибором стратегії його діяльності.

У праці [5, с. 8] Д. К. Воронков визначає стратегічний характер змін як такий, що пов'язаний з «ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі і невідворотні наслідки». Отенко В. І. та Гроть О. В. вважають стратегічні зміни змінами у стратегії організації [6, с. 206].

На основі вивчення наукової літератури дійшли висновку, що стратегічні зміни як складова організаційних змін спрямовані на реалізацію стратегії діяльності підприємства, враховуючи та реагуючи на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, з використанням сучасних інструментів менеджменту та управління змінами.

Погоджуємось з Полінкевич О. М., Волинець І. Г., які пропонують під управлінням стратегічними змінами розуміти структурований процес, завдання якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетентісними можливостями підприєм-

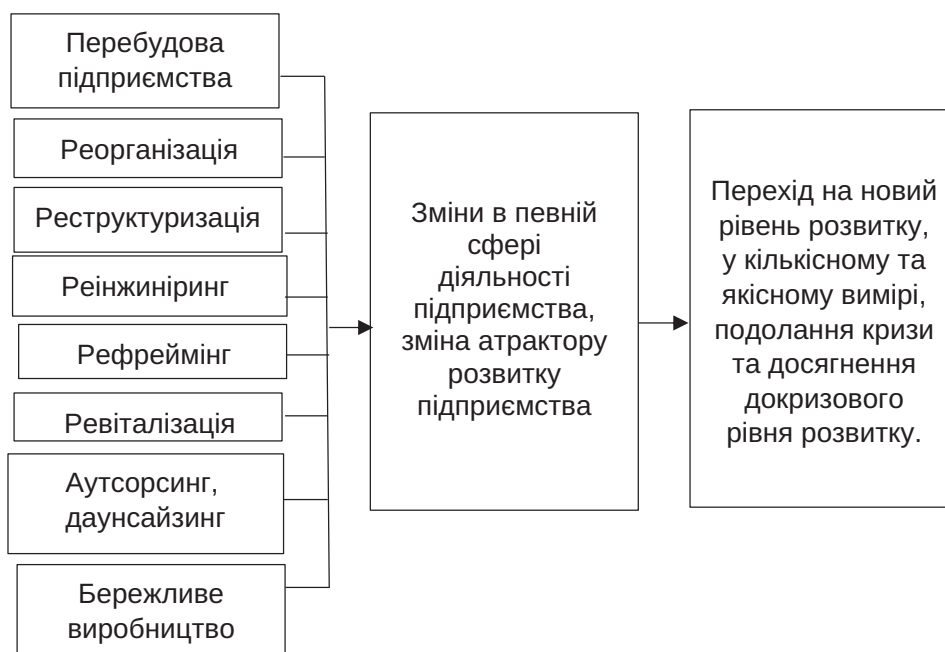


Рис. 1. Узагальнення визначення поняття «організаційні зміни» підприємства

Джерело: власна розробка

ства з урахуванням факторів зовнішнього середовища [7].

Враховуючи логічний ланцюжок науково-методологічних засад управління стратегічними змінами та причинно-наслідкові зв'язки між вмінням управляти змінами та ефектив-

ністю і результативністю менеджменту підприємства, побудуємо відповідну модель (рис. 2).

Цією моделлю хочемо показати, на скільки важливо менеджеру володіти інструментами управління змінами, щоб не тільки особисто приймати обґрунтовані управлінські рішення,

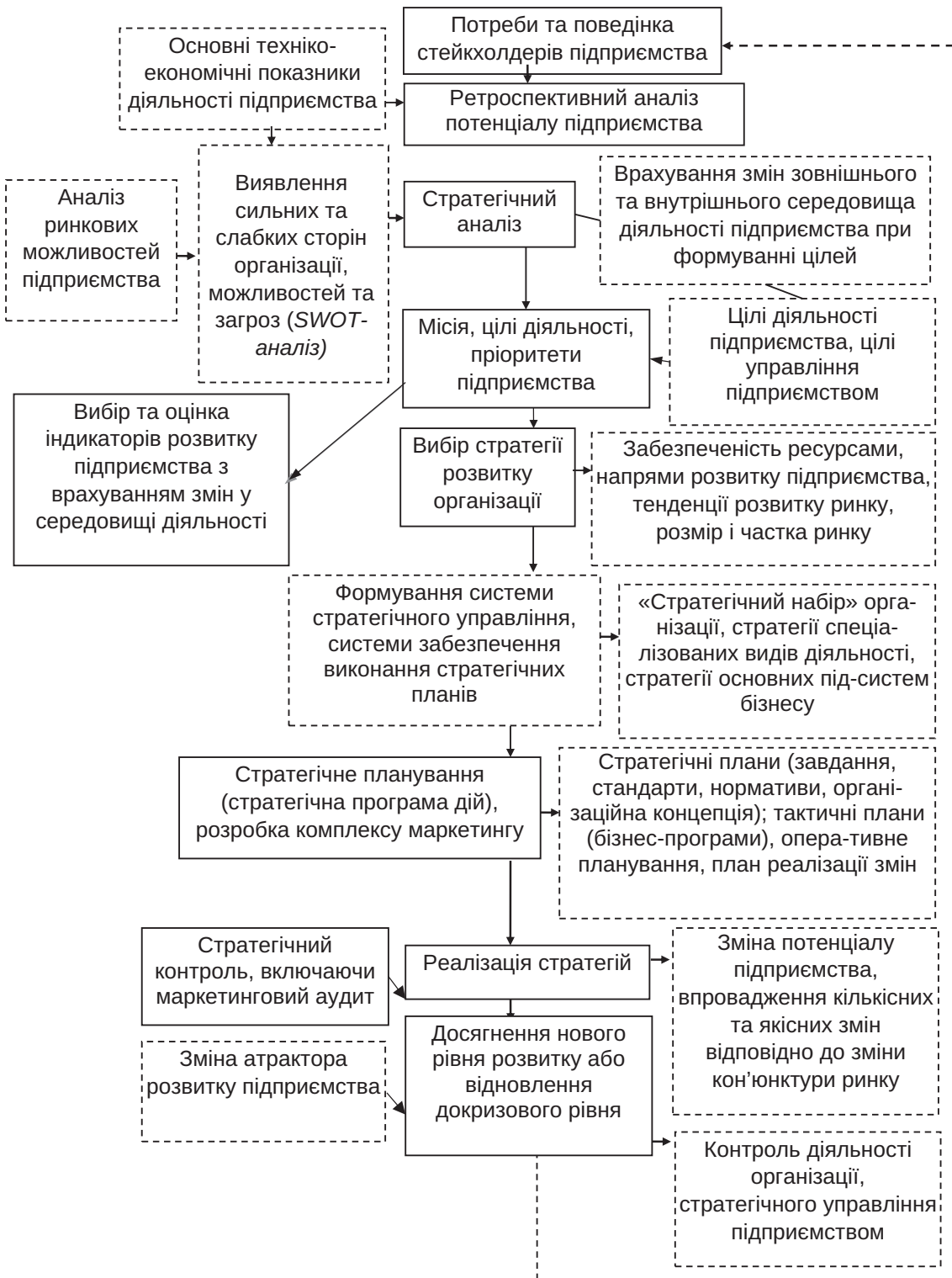


Рис. 2. Модель менеджменту підприємства
Джерело: удосконалено за [8]

а й зацікавити персонал підприємства у необхідності реалізації того чи іншого проекту, переконати у необхідності впровадження змін, заручитися підтримкою персоналу. Адже дуже часто упускається той важливий факт, що саме працівники підприємства, володіючи відповідними знаннями, маючи відповідні навички та досвід безпосередньо займаються реалізацією поставлених цілей та досягненням місії підприємства під керівництвом менеджера.

Розберемо більш детально, яким чином управління змінами безпосередньо пов'язане з ефективністю менеджменту підприємства загалом.

В представленій нами моделі відображені саме стратегічні аспекти менеджменту, тобто весь процес розробки стратегії діяльності підприємства та стратегічного управління ним, починаючи з моменту дослідження середовища діяльності підприємства, закінчуючи досягненням нового рівня розвитку або відновлення кризового рівня розвитку.

Важливо на кожному етапі відреагувати на ті коливання, зміни, які відбуваються. Це дозволить вчасно вживати заходів, що сприятимуть підтриманню відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Якщо керівництво ніяким чином не реагує на зміни, що стосуються підприємства, то наслідком цього ймовірніше за все буде втрата ринкових позицій, втрата постійних споживачів, погіршення репутації, скорочення обсягів діяльності.

Не можна однозначно стверджувати, що вчасне реагування на зміни має лише позитивні наслідки, адже можуть діяти фактори, що мають непереборну силу. Крім того, потрібно пам'ятати, що процес стратегічного управління підприємством та менеджменту є динамічними. Це означає, що на будь-якому етапі зазначеного процесу можуть вноситись корективи чи зміни відповідно до подій, які відбуваються. Таким чином керівництво підприємства практично завжди буде діяти відповідно до запитів споживачів та стейкхолдерів. Врахування інтересів контрагентів дозволяє у довгостроковій перспективі утримувати на відповідному рівні конкурентоспроможність підприємства, продукції, послуг. Адже на сьогодні усі зацікавлені в налагодженні саме довгострокової співпраці, щоб бути впевненим у можливості подальшого розвитку.

Отже, в результаті маємо або зростання ринкової вартості підприємства, або збільшення обсягів його діяльності, зростання

рівня прихильності споживачів та позитивної репутації, або вихід з кризового стану, повернення до певного рівня докризової діяльності. Все перераховане вище є вимірниками ефективності менеджменту підприємства.

Не менш важливим елементом розробленої моделі є підготовка працівників до змін, комунікація з працівниками протягом усього періоду впровадження та реалізації проекту змін, управління опором змінам. Якщо керівництво має підтримку у підлеглих, цілі будуть досягатися ефективніше, ніж у тому випадку, коли працівники не довіряють керівнику, сумніваються у правильності рішень, прийнятих ним. І так, дійсно, враховуючи вищевикладене, погоджуємося з думкою науковців стосовно того, що менеджмент – це мистецтво управління. Комунікаційна складова роботи менеджера повинна бути присутня на усіх етапах стратегічного управління підприємством. Ми маємо на увазі те, що працівники мають знати про перспективи роботи підприємства, повинні чітко розуміти стратегію його діяльності. Розуміння працівниками вектору роботи та розвитку підприємства, а також перспектив дозволяє зменшити обсяг породжуваних чуток, зміцнює корпоративний дух, покращує морально-психологічний клімат в колективі, зменшує силу опору і, в підсумку, здійснює позитивний вплив на ефективність менеджменту загалом. Усе вище сказане підтверджує, що менеджер повинен чітко розуміти важливість комунікації з працівниками і будувати цей процес таким чином, щоб домогтися підтримки під час реалізації стратегії діяльності або певного проекту змін.

Після того, як досягнуто відповідний рівень розвитку, або обсяги діяльності повернулись до попереднього рівня, модель менеджменту підприємства повторюється.

Особливо актуальним впровадження управління змінами в модель менеджменту підприємства є в умовах європейської інтеграції. Керівництво нашої країни обрало саме такий напрям розвитку, реалізація якого не може не вплинути на діяльність підприємства. Тому потрібно вже сьогодні, орієнтуючись на вимоги європейського ринку та європейського споживача вибудовувати стратегію діяльності таким чином, щоб в довгостроковій перспективі бути затребуваним на ринку, не втратити свою індивідуальність та конкурентоспроможність. Крім того, великий вплив на діяльність підприємств здійснюють військові дії, що відбуваються на теренах нашої країни. Війна,

порушення економічних зв'язків з іншими державами, значне знецінення національної грошової одиниці, зменшення населення також тягнуть за собою негативні економічні наслідки для діяльності вітчизняних виробників та продавців. Протягом усього періоду вони мали шукати шляхи збереження та продовження роботи бізнесу, моделі роботи у таких складних умовах, забезпечення населення країни необхідними товарами та послугами. Спільні виважені кроки менеджменту та

працівників підприємств дозволили їм продовжувати роботу.

Висновки. Проведені дослідження довели необхідність виваженого та своєчасного реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо на шляху євроінтеграції. Важливого значення набуває робота з опором змінам, сприяння формуванню позитивного клімату в колективі та формування прихильності споживачів до стратегії, яка реалізується підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Новий тлумачний словник української мови. укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. Київ : Вид-во «Аконіт», 2000. Т. 2. 912 с.
2. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
3. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19–24.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Академвидав», 2003. 416 с.
5. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
6. Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *БізнесІнформ*. 2011. № 8. С. 204–207.
7. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
8. Вікарчук О. І., Пащенко О. П., Юшкевич О. О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968>.

REFERENCES:

1. Novyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy (2000). [New explanatory dictionary of the Ukrainian language]. ukladachi: V. Yaremenko, O. Slipushko. Kyiv: Vyd-vo «Akonit». T. 2, 912 p. (in Ukrainian)
2. Mishchenko A. P. (2007) Stratehichne upravlinnia: navch. posibnyk [Strategic management]. Dnipropetrovsk: Vyd-vo DUEP, 332 p. (in Ukrainian)
3. Savchenko O. R. (2012) Upravlinnia zminamy v suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Management of changes in modern socio-economic systems]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 19–24. (in Ukrainian)
4. Kuzmin O.Ie., Melnyk O.H. (2003) Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Basics of management]. Kyiv: «Akademyvdav», 416 p. (in Ukrainian)
5. Voronkov D. K. (2009) Upravlinnia stratehichnyimi zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Management of strategic changes regarding the innovative development of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 6. Т. 3, pp. 7–11. (in Ukrainian)
6. Otenko V. I., Hron O. V. (2011) Stratehichni zminy na pidpriemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii [Strategic changes at the enterprise: essence, types, tools]. *BiznesInform*, vol. 8, pp. 204–207. (in Ukrainian)
7. Polinkevych O. M., Volynets I. H. (2018) Upravlinnia stratehichnyimi zminamy ta innovatsiiami na pidpriemstvi [Management of strategic changes and innovations at the enterprise]: navch. posib. Lutsk: Vezha-Druk, 352 p. (in Ukrainian)
8. Vikarchuk O. I., Pashchenko O. P., Yushkevych O. O. (2021) Suchasna model marketynh-menedzhmentu vyrobnychoho pidpriemstva [Modern model of marketing management of a production enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968> (accessed 12 September 2022).