

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>

УДК 658

## ХАРАКТЕРИСТИКА СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## CHARACTERISTICS OF THE ESSENCE OF CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

**Мельник Степан Іванович**

доктор економічних наук,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

**Коць Данило Вікторович**

аспірант кафедри менеджменту,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6838-3499>

**Menlyk Stepan, Kots Danylo**  
Lviv State University of Internal Affairs

Метою дослідження є аналіз сутності управління змінами на підприємстві. Доведено важливість дослідження сутності управління змінами на підприємстві. Представлено характеристики поняття «зміна» в науці. Визначено важливість та актуальність поняття "зміни" в різних наукових напрямках. Сформовано матрицю основних типів змін в структурі діяльності підприємства. Визначено, що під змінами на підприємстві слід розуміти явища та процеси, які під тиском динамічності зовнішнього середовища, здійснюють вплив на діяльність даної соціально-економічної системи, та без належної системи управління призводять до загроз безпеці. Сформовано схему ключових аспектів змін на підприємстві. Встановлено, що управління змінами слід розглядати як заходи впливу керуючої системи на явища та процеси, які змінюють структуру діяльності соціально-економічної системи через прийняті рішення, таким чином, щоб здійснити коригування в сторону недопущення зниження рівня безпеки.

**Ключові слова:** зміни, підприємство, управління змінами, сутність понять, матриця.

The purpose of the study is to analyze the essence of change management in the enterprise. The importance of studying the essence of change management in the enterprise is proved. Development and change are integral components of not only social life, but also the life of an enterprise. Any enterprise, being an open socio-economic or production-economic system, combines two goals – the desire to survive (security, have a certain stability, function optimally) and the desire to develop (change oneself, improve). In other words, each enterprise at a particular moment in time and existence represents a known balance of processes of change and relative stabilization within the framework of ensuring security. Ukrainian business today is an economic activity that functions within the framework of the war that the Russian Federation unleashed back in 2014, and in 2022 launched a full-scale invasion of our lands. Such concepts as "adaptation", "survival", "change" have significantly increased their importance in the economic and financial life of every socio-economic system in Ukraine. It should be noted that the adaptation of Ukrainian and foreign enterprises operating on the territory of our country to the new conditions of existence, characterized by constant changes and dynamism of the external environment, involves a revision of the management paradigm itself. Consequently, in the foreground, within the framework of improving the efficiency of enterprise management, there is an appropriate response to the dynamism of the external environment. The characteristics of the concept of "change" in science are presented. The importance and relevance of the concept of "change" in different scientific directions are determined. A matrix of the main types of changes in the structure of the enterprise has been formed. It has been determined that changes in the enterprise should be understood as phenomena and processes that, under the pressure of the dynamism of the external environment, have an impact on the activity of this socio-economic system and, without a proper management system, lead to security threats. The problem of change management at Ukrainian enterprises is not only a problem within the domestic market, but also an exit to new, external ones. The hostilities that the Russian Federation has brought with its terrorist actions have led to the fact that a significant number of businesses are forced to migrate and / or enter safer markets such as Poland, Lithuania, etc. It is also changes and new dynamics in the external environment. That is why, within the

framework of such conditions, only such a socio-economic system adapts, survives and develops safely, which was the first to introduce changes and apply new management decisions. A scheme of key aspects of changes in the enterprise has been formed. It has been established that change management should be considered as a measure of the influence of the control system on phenomena and processes that change the structure of the socio-economic system through the decisions made, in such a way as to make adjustments in the direction of preventing a decrease in the level of safety.

**Keywords:** changes, enterprise, change management, essence of concepts, matrix.

**Постановка проблеми.** Розвиток та зміни – невід’ємні складові не лише суспільного життя, а й життя підприємства. Будь-яке підприємство, будучи відкритою соціально-економічною чи виробничо-господарською системою, об’єднує у собі дві цільові установки – бажання вижити (безпека, мати певну стабільність, оптимально функціонувати) та прагнення розвиватися (змінювати себе, удосконалюватись). Іншими словами, кожне підприємство у конкретний момент часу та існування представляє відомий баланс процесів зміни та відносної стабілізації в рамках забезпечення безпеки.

В даний час безумовним є той факт, що підприємствам для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності необхідно іноді здійснювати зміни у господарській діяльності. Потреба змін стала виникати настільки часто, що вже не розглядається як рідкісне явище в рамках забезпечення безпеки. У багатьох галузях сучасної економіки умови господарську діяльність змінюються дуже швидко. Під тиском зовнішніх та внутрішніх обставин підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи та структури управління. В іншому випадку їх безпекова ефективність в умовах зростаючої конкуренції може бути поставлена під сумнів. Підприємствам необхідно ініціювати процес запровадження змін для того, щоб відповідати попиту на ринку, збільшувати акціонерну вартість, зберігати стабільність соціально-економічної системи та підтримувати збалансоване економічне зростання та безперервний безпековий розвиток.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Важливі аспекти дослідження сутності управління змінами на підприємстві розкривалися в роботах таких вчених як Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф’єва, Н. Вавдіюк, З. Варналій, М. Копитко, О. Ляшенко, І. Мігус, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, Є. Палига, В. Пономаренко, В. Прохорова, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет,

О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші. Однак в рамках динамічності зовнішнього середовища, ми можемо говорити, що проблематика розвитку управління змінами досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сутності управління змінами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Український бізнес сьогодні – це господарська діяльність, яка функціонує в рамках війни, яку розв’язала російська федерація ще у 2014 році, а у 2022 році почала повномасштабне вторгнення на наші землі. Такі поняття як «адаптація», «виживання», «зміни» суттєво збільшили свою вагомість в економіко-фінансовому житті кожної соціально-економічної системи в Україні.

Слід зазначити, що адаптація українських та іноземних підприємств, які діють на території нашої країни, до нових умов існування, які характеризуються постійними змінами та динамічністю зовнішнього середовища, передбачає перегляд самої парадигми управління. Відтак, на перший план, в рамках підвищення ефективності управління діяльністю підприємства, виступає надання відповідної реакції на динамічність зовнішнього середовища.

Сьогодні така соціально-економічна система як підприємство повинна ефективно випереджувати конкурентів через впровадження необхідних змін та приймати кардинально нові управлінські рішення в рамках підвищення власної конкурентоспроможності і, як наслідок, безпеки.

Проблема управління змінами на українських підприємства – це не лише проблема в рамках внутрішнього ринку, але і виходу на нові, зовнішні. Військові дії, які привнесла російська федерація своїми терористичними діями, призвели до того, що значна кількість бізнесу була змушена мігрувати та/або виходити на більш безпечніші ринки, такі як Польща, Литва і т.д. Це також є змінами

і новою динамікою у зовнішньому середовищі. Саме тому, в рамках таких умов адаптується, виживає та безпечно розвивається лише така соціально-економічна система, яка першою впровадила зміни та застосувала нові управлінські рішення.

В результаті представлених трактувань в рамках різних наукових напрямках [1–5], ми можемо узагальнити та виділити у висновку ряд характеристик щодо сутності поняття «змін» в науці (рис. 1).

Зміни є невід’ємною частиною сучасного життя підприємства. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з проектами з управління ними та роботи з опором персоналу. Зміна необхідна підприємствам для того, щоб вони зберігали свою конкурентоспроможність як на ринку, так і як роботодавець, здатний залучити талановитих співробітників в рамках забезпечення безпеки. Спосіб подання, реалізації та управління змін є ключем до успішних змін усередині підприємства.

Матриця основних типів змін в структурі діяльності підприємства, представлена на табл. 1.

Відтак, на нашу думку, під змінами на підприємстві слід розуміти явища та процеси, які під тиском динамічності зовнішнього середовища, здійснюють вплив на діяльність даної соціально-економічної системи, та без належної системи управління призводять до загроз безпеці.

За результатами проведеного дослідження і визначених аспектів змін на підприємстві, ми запропонували власне трактування (рис. 2).

Те, яким чином будуть впроваджуватися зміни, залежить від сприйняття цього процесу персоналом. Саме тому, слід виділити ряд способів впровадження змін на підприємстві:

1. Спосіб примушування. Традиційний спосіб ігнорування думки персоналу, з метою швидкого впровадження змін.

2. Спосіб адаптації. Поступове введення змін у дію, з метою уникнення внутрішніх конфліктів, що дозволить знизити рівень опору з боку персоналу.

3. Спосіб управління опором. Радикальний спосіб впровадження змін, який супроводжується суттєвим опором зі сторони персоналом та потребує відповідних навичок та часу в обрані моменти.

4. Кризовий спосіб. При існуванні дефіциту часу та відсутності альтернатив, зміни «ставляться» перед фактором безвихідності.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження [6–10] тлумачення сутності поняття «управління змінами», ми дійшли до висновку, що воно, на нашу думку, найкраще розкривається як заходи впливу керуючої системи на явища та процеси, які змінюють структуру діяльності соціально-економічної системи через прийняті рішення, таким чином, щоб здійснити коригування в сторону недопущення зниження рівня безпеки.



Рис. 1. Узагальнюючі характеристики поняття «зміна» в науці

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Ромб-схема ключових аспектів змін на підприємстві

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Матриця основних типів змін в структурі діяльності підприємства

Структурні елементи підприємства	
Інформаційне забезпечення	Зміни в інформаційних технологіях
	Зміни в захисті інформації
	Зміни в аналізі даних
Бізнес-елементи	Зміни в оптимізації бізнесу
	Зміни в стандартизації бізнес-процесів
Стратегія підприємства	Зміна оперативних заходів
	Зміни тактичних заходів
	Зміни завдань та цілей підприємства
Корпоративний рівень	Зміна корпоративної культури
	Зміна корпоративних прав
Система виробництва	Зміни в інноваціях
	Зміни в технологічних процесах
	Зміни в обсягах виробництва
Персонал та відділи підприємства	Зміни в розподілі праці та її оплаті
	Зміна у соціальному середовищі
	Зміна в культурному середовищі
Система безпеки на підприємстві	Зміни в безпекових умовах розвитку
	Зміна фінансово-економічних результатів
	Зміни в рівні безпеки за основними складовими

Джерело: сформовано авторами

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління змінами в умовах зростаючої конкуренції, невизначеності та складності динаміки зовнішнього середовища є найважливішою функцією управління такою

соціально-економічною системою як підприємство. Сьогодні однією з основних проблем менеджменту є забезпечення сталого та збалансованого безпекового розвитку підприємств усіх організаційно-правових форм.

Відтак, ключовим елементом при управлінні змінами залишається система фінансової безпеки підприємства, яка, як ніхто інший, відчуває вплив переходу на новий стан. Проте, одним із напрямків збереження високого рівня фінансової безпеки підприємства, в рамках

проведення змін, є правильне організаційно-економічне забезпечення системи управління ними. Саме тому, подальші дослідження слід присвятити питанню організаційно-економічного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 232–240.
2. Lezgovko, A. Financial reinsurance: the effective tool of insurance company's stability management. *Business: Theory and Practice*, 8(2), 2007, 112–118.
3. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 1–9.
4. Ilijins, J., & Skvarciany, V. The role of change management in trust formation in commercial banks. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 2015, 373–378. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.557>.
5. Korsakienė, R. Organizational change management: theoretical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 7(4), 2006, 237–242. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>.
6. Alqatawenah, A. S. Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 2018, 17–24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>.
7. Shtangret, A., Topalova, E., Polovcev, O., Chornenka, O., & Musiyovskyi, A. Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 2021, 202–210. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13556>.
8. Lobanova, L. Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, 10(3), 2009, 233–246. DOI: <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.233-246>.
9. Szarucki, M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 2015, 362–372. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.684>.
10. Stasytyte, V., & Aleksienė, L. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 2015, 140–148. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.568>.

#### REFERENCES:

1. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. (2021). Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 232–240.
2. Lezgovko, A. (2007). Financial reinsurance: the effective tool of insurance company's stability management. *Business: Theory and Practice*, 8(2), 112–118.
3. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. (2020). Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 1–9.
4. Ilijins, J., & Skvarciany, V. (2015). The role of change management in trust formation in commercial banks. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 373–378. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.557>.
5. Korsakienė, R. (2006). Organizational change management: theoretical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 7(4), 237–242. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>.
6. Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>.
7. Shtangret, A., Topalova, E., Polovcev, O., Chornenka, O., & Musiyovskyi, A. (2021). Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 202–210. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13556>.
8. Lobanova, L. (2009). Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, 10(3), 233–246. DOI: <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.233-246>.
9. Szarucki, M. (2015). Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 362–372. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.684>.
10. Stasytyte, V., & Aleksienė, L. (2015). Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 140–148. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.568>.