

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

УДК 65.012

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

THE ESSENCE AND CONTENT OF THE MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Тимків Остап Орестович

аспірант,

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3894-7653>**Tymkiv Ostop**

Western Ukrainian National University

Стаття присвячена актуальним питанням розкриття сутності та змісту управління змінами в діяльності підприємств. Визначено сутність поняття «змін» та «управління змінами» в діяльності підприємств. Визначено головну мету управління змінами, яка полягає у досягненні кращої результативності роботи суб'єкта господарювання, впровадженні інновацій, а також реалізації новітніх змін у системі менеджменту. Розкрито головні проблеми, які перешкоджають впровадженню змін на підприємстві, зокрема недостатнє усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства, що пов'язано із недостатньою їх підготовкою; недостатній обсяг ресурсів, що веде до затримки реалізації змін; неправильно вибрана стратегія розвитку підприємства; брак внутрішньої культури, яка сприяє змінам; несприятливий вплив зовнішніх чинників, які здатні позначитися на ефективності управління змінами.

Ключові слова: зміни, управління змінами, мета, проблеми, фактори, концептуальні підходи.

The article is devoted to topical issues of disclosure of the essence and content of change management in the activities of enterprises. The essence of the concept of "change" and "change management" in the activities of enterprises is defined. It was found that "changes" are a kind of management processes related to the achievement of defined goals, which are carried out in the work of the enterprise and are formed in accordance with the environment of its activity. At the same time, the changes determine the transition of the business entity to a qualitatively new level and affect the mission and organizational structure, as well as technological and personnel potential. Instead, the concept of "change management" should be understood as a process that allows the enterprise to transform any element of its structure in order to ensure a high level of operational efficiency in today's rather changing conditions of the external environment. The main goal of change management is determined, which consists in achieving better performance of the business entity, introducing innovations, as well as implementing the latest changes in the management system. Conceptual approaches to defining the concept of "change management" are presented. The main problems that prevent the implementation of changes at the enterprise are revealed, in particular, insufficient awareness of the need for changes by the employees of the enterprise, which is connected with their insufficient preparation; insufficient amount of resources, which leads to a delay in the implementation of changes; wrongly chosen enterprise development strategy; lack of an internal culture that promotes change; the adverse impact of external factors (market conditions, the state of competition and legal support), which can affect the effectiveness of change management. It was found that many external (changes in the economy, state administration, international relations, etc.) and internal (intensification of competition on the market, changes in the needs of consumers and customers, suppliers, etc.) factors can affect the work of enterprises. All of them are able to form certain threats and prospects, which forces the company to implement the necessary changes.

Keywords: changes, change management, purpose, problems, factors, conceptual approaches.

Постановка проблеми. Будь-який суб'єкт господарювання в сучасних умовах розвитку повинен своєчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів і впроваджувати належні зміни, що дасть можливість нівелювати і

уникнути існуючі загрози. Управління змінами сприяє плануванню та реалізації інструментів, механізмів та прийомів дієвої діяльності підприємства. На даний час в умовах достатньо потужної конкуренції на ринку виникає

суттєва потреба у підприємств ефективно управляти змінами, оскільки це дозволяє належним чином пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та трансформувати загрози у певні перспективи розвитку їхньої діяльності. В той же час актуальність управління змінами в діяльності підприємств обумовлено забезпеченням сталого розвитку підприємства, що залежить від вчасної та дієвої системи інтеграції та пристосування прийнятих управлінських рішень до впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Управління змінами вважається головним інструментом результативного управління, що лежить в основі процесу ухвалення дієвих управлінських рішень стосовно подальшої діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблему управління змінами в діяльності підприємств досліджували такі науковці як Т. В. Альошина, О. О. Гайдей, О. В. Гронь, І. А. Дмитрієв, І. Б. Запхляк, Г. О. Зелінська, О. Л. Кишківська, Д. Є. Козенков, Н. М. Курилова, С. А. Побігун, Т. В. Порудєєва, Н. С. Приймак, К. А. Пріб, В. А. Рябцев, К. М. Скрипник, С. Р. Стеців, Г. М. Тарасюк та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень як вітчизняних, так і іноземних науковців даної проблематики, досі лишається невирішеним питання управління змінами в діяльності підприємств в теоретично-практичному аспекті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розкриття сутності та змісту управління змінами в діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни в роботі будь-якого суб'єкта господарювання обумовлені їхньою реакцією на вплив зовнішнього середовища і виступають невід'ємним елементом сучасного підприємництва. На даний час підприємства здійснюють свою діяльність в доволі мінливих умовах, які потребують абсолютно нових навиків «виживання» і розуміння того, що вміння своєчасно змінюватися є найважливішим фактором ефективності новітнього підприємства. Вважаємо за необхідне передусім розкрити сутність поняття «зміни».

На думку Г. М. Тарасюка Г. М., зміна – це той загальний стан, притаманний усім об'єктам та явищам, яким обумовлені всілякі рухи та взаємозалежні дії, процеси, в ході яких одні характеристики переходять в інші, який містить потенціал для того, щоб розвиватися та

щоб з'являлися нові явища. Змінами передбачаються як зростання чи зниження чисельності ознак тіл, так і те, що вони якісно перетворюються. Нині є досить багато гіпотез щодо управління змінами, однак якщо їх не сприймати чи не розуміти, будь-яка організація зіткнеться з неможливістю розвиватися, надто в кризові часи. Обрати методологію управління змінами виявляється досить складним завданням. Якщо дії менеджменту будуть непрофесійними, це може спричинити невдоволення або спротив колективу, протидію, безлад і розгубленість. В разі вмілого управління змінами вдасться не тільки подолати кризу, а й надати справам організації якісно нового рівня. Мета управління змінами полягає в тому, щоб підняти результативність функціонування та зміцнити конкурентоздатність, власне, це довгострокова мета всіх організацій [1].

Т. В. Порудєєва, О. Л. Кишківська та К. М. Скрипник визначають зміни в організації можна охарактеризувати як процес, під час якого адміністрація здійснює планомірний вплив на змінні сегменти, які має організація і через які виявляються її ціль, склад, технологічні процеси та людський ресурс. У підприємницькій сфері поняття «зміни» може виступати в кількох трактуваннях. Під цим поняттям розуміють здійснення зовнішніх змін, яких зазнають технології, смаки споживачів, конкурентне середовище, різні соціальні, політичні та інші чинники. Крім зовнішньої сфери, прямі «зміни» відбуваються також і всередині самого підприємства. Вагома різниця між ними та зовнішніми змінами полягає в тому, що їхньою причиною виступають різноманітні ситуації в компанії, на які, якщо цього вимагають обставини, колектив спроможний швидко реагувати й узгоджувати свої дії із зовнішнім середовищем відповідної сфери [2].

На основі вище наведеного можна дійти висновку, що «зміни» виступають своєрідними управлінськими процесами, пов'язані із досягненням визначених цілей, які здійснюються в роботі підприємства та формуються у відповідності із середовищем його діяльності. Варто зазначити, що зміни визначають перехід суб'єкта господарювання на якісно новий рівень і торкаються місії та організаційної структури, а також технологічного та кадрового потенціалу.

Зміни обумовлені різними факторами, які походять як ззовні, так і зсередини конкретного середовища. Важливі впливові чинники, які мають внутрішню стосовно підприємства

природу, полягають у: змінах, які відбуваються в законодавчо-нормативному забезпеченні; зростанні ринкової конкуренції; змінах, що стаються в економіці, політиці, соціальній, демографічній, екологічній сферах країни чи регіону; існуванні міжгалузевих деформаційних процесів; перетвореннях, які зазнають споживчі смаки та вподобання і їхня платоспроможність; стихійних, соціальних збуреннях та іншому форс-мажорі тощо. Серед внутрішніх рушіїв, які здатні спричинити зміни на підприємстві, насамперед можна назвати: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам ринку; застарілість продукції; організаційні та управлінські кризи; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень тощо. Для системи управління велике значення має те, звідки походять фактори, що спричиняють зміни, оскільки внутрішніми факторами можливо керувати менеджменту підприємства, на відміну від зовнішніх, що містяться цілком за межами керівних впливів [3].

Якісно управляти змінами в межах підприємства – це найбільш складне та найбільш важливе завдання. Управління змінами належить до процесу, під час якого управляють низкою заходів, спрямованих на те, щоб організація як система змінила один стійкий стан на інший, зазвичай якісніший. На ці події впливають зовнішнє та внутрішнє оточення, вони, власне, ініціюють зміни: встановлюється потреба у трансформації, формування плану, організаційні процеси (створюється команда, що запроваджуватиме зміни; гарантування того, що зміни будуть підтримані тощо), здійснення процесу, під час якого створюється система, відповідно до якої зміни мотивуються, контролюються, регулюються зрештою реалізуються [4].

І. А. Дмитрієв та Н. М. Курилова вважають управління змінами комплексним підходом до управління підприємством в оновленому вигляді, що ґрунтується на користуванні новітніми методикою, схемами й технологіями менеджменту та на реалізації змін в індивідуальній площині (пов'язаній з людьми), в організаційній площині (зміни, які мають відношення до організації) та в бізнесових процесах і системах. Будь-яка організація надає змінам великого значення, адже в іншому разі підприємству, очевидно, загрожує втрата

власної конкурентоздатності, воно не задовольнятиме тих запитів, що висунуті їм споживачами. Тож, аби втриматися на відповідних позиціях у період, коли навкруги відбуваються масштабні зміни, підприємству має бути притаманне вміння вчасної й чіткої реакції на ті зміни, вміння їх прогнозувати. В цілому, фактори, які обумовлюють зміни, існують у двох видах: внутрішньому й зовнішньому. У зовнішніх фіксують ознаки, які пов'язують їх із загальною або особливою сферою діяльності організації, іншими словами – зі змінами, яких зазнають складові цієї сфери. Під дією внутрішніх факторів також можуть відбуватися організаційні зміни. В той же час у природі певної їхньої кількості спостерігається прямий та/чи непрямий вплив змін, яких зазнає зовнішня сфера [5].

Як вважають В. А. Рябцев, Д. Є. Козенков та Т. В. Альошина, управління змінами є необхідним елементом сталого розвитку промислового підприємства що дозволяє компанії адаптуватись до змін в економічному середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність. Розвиток та впровадження ефективної стратегії управління змінами стануть ключовим фактором успіху підприємства. В свою чергу, більшість авторів описують управління змінами як процес, що означає, що після реалізації програми змін, її можна повторити; також виділяється циклічний характер процесів змін; визначаються різні етапи впровадження змін, які повинна пройти управлінська команда та ін. Тому, управління змінами – це складний процес, який включає в себе ряд етапів та завдань. Його сутність полягає у забезпеченні певної результативності та ефективності змін. Загалом управління змінами пропонує системний підхід як для вчених, так і практиків, щоб допомогти їм зрозуміти як керувати змінами, на які впливають різні фактори. Управління змінами розвивається з поточного стану підприємства у бажаний стан та має справу з усіма елементами процесу змін [6].

Під час процесу управління змінами організація може модифікувати будь-яку свою структурну одиницю, що допоможе якісно працювати за умов, коли оточення перебуває у стані перманентних змін. В управлінні змінами користуються діями, завдяки яким знайдуть підтримку, прийом та будуть ухвалені потрібні й узгоджені перетворення та зміни. Цей процес має на меті контролювати зміни й разом з тим зберігати цілісність та рівень наданих у ході виробництва послуг. Останніми роками різноманітні компанії дедалі

частіше цікавляться концепцією та досвідом запровадження «управління змінами». Якщо розглядати «управління змінами» (Change Management) як сукупність усіх складових певного процесу, то можна побачити врівноважену модель, відповідно до якої управляють ресурсами (людьми й технікою) і яка націлена на зміни [7].

Відтак, зважаючи на вище зазначене, на нашу думку, під поняттям «управління змінами» варто розуміти процес, який дозволяє підприємству трансформувати будь-який елемент його структури, щоб забезпечити високий рівень ефективності діяльності в сучасних доволі мінливих умовах зовнішнього середовища. Головна мета управління змінами полягає у досягненні кращої результативності роботи суб'єкта господарювання, впровадженні інновацій, а також реалізації новітніх змін у системі менеджменту.

Нинішні вчені, формулюючи поняття «управління змінами», користуються наступними концептуальними підходами:

- процесним, відповідно до якого цей термін трактується в значенні процесу, під час якого відбувається відповідний вплив, здійснюються конкретні дії, заходи;
- координаційним – управління змінами виконує роль явища, яке координує потрібні ресурси, заходи, дії;
- комплексним – ним управління змінами розглядається як сукупність, у якій перебувають ресурси, дії, заходи, вплив;
- концепцією розвитку – вона вбачає управління змінами в діяльності, метою якої є розвиток будь-якого явища;
- концепцією менеджменту – згідно з нею базисом управління змінами виступає менеджментська діяльність;
- концепцією інновацій – управління змінами розглядається як процес, у ході якого реалізуються нововведення [8].

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з таких позицій:

1. Як елементу, яким володіє стратегічний менеджмент підприємства, управлінню змінами притаманно проявляти себе нестабільними, стохастичними ознаками стратегічної сфери, яке перед системою менеджменту ставить певні вимоги, стратегічно неочікувані завдання, котрі можуть вважатися чинниками змін.

2. Як спосіб управляти діяльністю підприємства – це модифікація менеджерського способу мислити, тобто мають бути усвідомлено ухвалені всі управлінські рішення, які

враховуватимуть їхню альтернативність, можливі варіанти й різнопланові сценарії змін.

3. Як частина соціального управління, управління змінами – це робота, орієнтована на те, аби підтримати діяльність підприємства як соціального організму, високий рівень користування трудовими кадровими можливостями, розвиток персоналу підприємства й максимальну реалізацію його запитів в умовах здійснення трансформаційних процесів [9].

Відповідно до здійсненого аналізу, встановлено наступне: щоб вітчизняні підприємства розвивалися, необхідно врахувати передумови, за яких обов'язкові зміни будуть успішно реалізовані і які полягають у тому, аби:

- персонал входив у робочі групи, делегувалися повноваження й відповідальність за впровадження інновацій;
- залучалися зовнішні консультанти, які б модерували ідеї та були б компетентними в оцінці варіативності й інструментів, задіяних у вдосконаленні підприємства;
- ефективно працювала комунікація, щоб персонал підприємства отримував інформацію, де були б висвітлені суть і мета змін;
- була взаємодія всіх управлінських рівнів у процесі, в ході якого підприємство розвивається;
- працювали механізми обмеження, які стосуються часу, ресурсів та ефективності впровадження планів, метою яких є розвиток підприємства [10].

Завершуючи, можна відмітити головні проблеми, які перешкоджають впровадженню змін на підприємстві, а саме:

- недостатнє усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства, що пов'язано із недостатньою їх підготовкою;
- недостатній обсяг ресурсів, що веде до затримки реалізації змін;
- неправильно вибрана стратегія розвитку підприємства;
- брак внутрішньої культури, яка сприяє змінам;
- несприятливий вплив зовнішніх чинників (умови на ринку, стан конкурентної боротьби та нормативно-правового забезпечення), які здатні позначитися на ефективності управління змінами.

Висновки. Таким чином, за рахунок дієвого управління усіма процесами на підприємстві можна забезпечити цілу систему адаптації до зовнішніх змін для досягнення визначених цілей. На роботу підприємства здатні впливати багато як зовнішніх (зміни в

економіці, державному управлінні, міжнародних відносинах та ін.), так і внутрішніх (посилення конкурентної боротьби на ринку, зміна потреб споживачів та клієнтів, постачальники та ін.) факторів. Всі вони здатні формувати певні загрози і перспективи, що змушує підприємство впроваджувати необхідні зміни.

Процес управління змінами спрямований на своєчасну оцінку становища діяльності, мобілізацію потенціалу суб'єкта господарю-

вання та використання існуючих перспектив для забезпечення ефективного розвитку функціонування підприємства. Водночас, необхідно пам'ятати, що зміни необхідно впроваджувати комплексно, оскільки вони здатні позначатися на усіх напрямки роботи суб'єкта господарювання. Тому лише за рахунок злагодженої роботи усіх функціональних підрозділів підприємства забезпечується досягнення високий рівень ефективності управління змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
2. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
3. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
4. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155161
5. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>.
6. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
7. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71–75.
8. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>.
9. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с.
10. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.

REFERENCES:

1. Tarasiuk H. M. (2010) Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Management of changes in the enterprise management system]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology*, vol. 2 (52), pp. 287–291.
2. Porudieieva T. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2018) Teoretychni osnovy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh [Theoretical foundations of change management at enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 19, pp. 568–572.
3. Prib K. A. (2014) Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Formation of a change management system at the enterprise]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, vol. 2, pp. 119–126.
4. Stetsiv, S. R. (2011) Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [The essence and stages of change management at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, vol. 714, pp. 155–161.
5. Dmytriiev I. A., Kurylova N. M. Vyznachennia poniattia upravlinnia zminamy, yak osnovnoi skladovoi diialnosti suchasnoho pidpriemstva [Definition of the concept of change management, as the main component of the activity of a modern enterprise]. Available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (accessed February 27, 2024).
6. Riabtsev V. A., Kozenkov D. Ie., Alosyna T. V. (2023) Upravlinnia zminamy yak neobkhidnyi element rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Change management as a necessary element of industrial enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, vol. 1, pp. 122–132.

7. Haidei O. O. (2012) Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, vol. 3(19), pp. 71–75.

8. Pryimak N. Dykhotomiia upravlinnia zminamy ta yoho rol u diialnosti pidpriemstv [Dichotomy of change management and its role in enterprise activity]. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> (accessed February 27, 2024).

9. Hron O. V. (2013) *Instrumentarii upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva* [Toolkit for managing strategic changes of the enterprise]: dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kharkiv, 420 p. (in Ukrainian)

10. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018). Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 23, pp. 204–209.