

**Приймак Н.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет  
економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Pryymak Natalia**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗМІН У СТРАТЕГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**MODERN ASPECTS OF CHANGES IN THE STRATEGIC ENVIRONMENT  
OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*У статті розглянуто сутність змін, досліджено природу їх виникнення, актуалізовано значення змін для сучасного підприємства, встановлено їх зв'язок із ключовими аспектами діяльності. Доведено, що управлінські категорії «зміни» та «розвиток» не можна ідентифікувати, оскільки зміни не завжди забезпечують розвиток, а навпаки, є обставини, за яких зміни призводять до процесів, протилежних змінам. Визначено, що у стратегічному середовищі діяльності зовнішні та внутрішні чинники змін, впливаючи на підприємство як на платформу змін, призводять до однієї з двох ситуацій: стагнації діяльності чи до розвитку. Запропоновано напрями управління змінами для обох ситуацій. Установлено, що розвиток підприємства без реалізації змін неможливий, управління змінами покладено в основу управління розвитком підприємства; у разі стагнації зміни є основою виживання підприємства (доведено механізм зв'язку).*

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, середовище функціонування, розвиток, стагнація, виживання.

*В статье рассмотрена сущность изменений, исследована природа их возникновения, актуализировано значение изменений для современного предприятия, установлена их связь с ключевыми аспектами деятельности. Доказано, что управленческие категории «изменения» и «развитие» нельзя идентифицировать, поскольку изменения не всегда обеспечивают развитие, а наоборот, существуют обстоятельства, при которых изменения приводят к процессам, противоположным изменениям. Определено, что в стратегической среде деятельности внешние и внутренние факторы изменений, воздействуя на предприятие как на платформу изменений, приводят к одной из двух ситуаций: стагнации деятельности или к развитию. Предложены направления управления изменениями для обеих ситуаций. Установлено, что развитие предприятия без реализации изменений невозможно, управление изменениями положено в основу управления развитием предприятия; в случае стагнации изменения являются основой выживания предприятия (доказан механизм связи).*

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, среда функционирования, развитие, стагнация, выживание.

*The article examines the essence of changes, examines the nature of their occurrence, updates the significance of changes for a modern enterprise, establishes their relationship with key aspects of activity: new condition, replacement, movement, restructuring, reorganization, reengineering, restructuring, rectification, reform, transition, transformation, innovations. It is determined that under the changes it is proposed to understand the continuous processes of management to achieve the goals that occur in the enterprise, are formed under the influence of the environment of activity (internal and external), and the result of which is the achievement of a qualitatively new state*

*of the object of management. It is determined that under the changes it is proposed to understand the continuous processes of management to achieve the goals that occur in the enterprise, are formed under the influence of the environment of activity (internal and external), and the result of which is the achievement of a qualitatively new state of the object of management. It is proved that the managerial categories of "change" and "development" cannot be identified because changes do not always provide development, but, on the contrary, there are circumstances in which changes lead to processes that are the opposite of changes. It has been determined that in the strategic environment of activity, external and internal factors of change, affecting the enterprise as a platform for change, lead to one of two situations: activity stagnation or development. Suggested change management directions for both situations. If the change is due to development, the change management system at the enterprise is aimed at exploiting the forces and capabilities of development, achieving current and strategic goals, eliminating threats and weaknesses. If the result of the change is stagnation, the change management system at the enterprise aims at eliminating threats and imbalances (weaknesses) through the strengths of the company, implementing a strategy of stabilization and/or survival. Under conditions of efficient management of change, this situation should lead to stabilization of activities and, in the future, to development.*

**Keywords:** changes, change management, environment of functioning, development, stagnation, survival.

**Постановка проблеми.** Динамічність сучасного економічного простору та міжнародна інтеграція науки та виробництва висувають завищені вимоги до системи менеджменту підприємств щодо напрацювання нових інструментів адаптації підприємства до трансформації суспільства, економіки та ринкового простору. Інтернаціоналізація менеджменту призвела до переходу в практику українських керманівчів низки прийомів управління, апробованих на закордонних практичних реаліях та автоматично перенесених на українські реалії. Таке використання інструментів менеджменту показало свою непридатність для досягнення сучасних цілей вітчизняних суб'єктів бізнесу та господарювання. Одним із таких інструментів менеджменту є стратегічне управління змінами, яке потребує врахування низки особливостей національного економічного простору та менеджменту для ефективного використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія змін та управління змінами, незважаючи на її відносну наукову новизну, є достатньо дослідженою закордонними вченими (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Ханнан, У Барнетт, Д. Вейк, Р. Куїнн, А. Бедіан), які починаючи з другої половини ХХ ст. заклали концептуальні основи змін та визначили прикладні напрями дослідження змін, та вітчизняними дослідниками (О.Ю. Гусева, Т. С. Пічугіна, С.С. Ткачова,

О.П. Ткаченко, Г.В. Широкова, Т.Ю. Іванова, В.І. Приходько та ін.), які розвинули класичні постулати теорії змін та управління змінами в реаліях пострадянської та трансформаційної економіки. Попри наявність значних доробок у сфері змін та управління ними дане наукове питання потребує подальшого розвитку у зв'язку з його складністю та актуальністю для практичної діяльності.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні сучасних аспектів змін як основи розвитку підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку економіки України зміни є категорією, яка залишається постійною в умовах ринку, держави та конкретного підприємства. Багатогранність змін для менеджменту підприємства є одночасно і можливістю розвитку, і можливістю втрати бізнесу. Сьогодні не існує жодного менеджера, який би не визнавав актуальності змін та необхідності їх управління. Саме слово «зміна» (change) походить від французького слова changer, що означає в первісному значенні «вигин», «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Можна провести паралель між виноградною лозою та організацією: і та й інша здійснює «поворот» (тобто змінюється) під зовнішнім впливом (сонця, чинників зовнішнього середовища та ін.). Тому слово change і його переклад на українську мову «зміна» максимально відображають погляд на організацію

як на організм. Із цього погляду «зміни», по суті, – це «внутрішні повороти» (життєво необхідні для використання потенційних можливостей) [2, с. 42].

Теоретики менеджменту переважно зміни трактують як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового [5, с. 35] або як освоєння організацією нових ідей чи моделей поведінки [6, с. 104]. Проте під час пояснення змін та їхньої природи науковці не мають єдності. Більшість із них сходиться на думці, що зміни:

- пов'язані з існуванням та функціонуванням підприємства як відкритої системи;
- існують як чинники середовища діяльності, визначаються ними;
- пов'язані з теорією життєвого циклу підприємства (ринку, галузі тощо).

Цікавим є підхід до природи змін, запропонований С. Робінсом і Д. ДеЧенцо, які наголошують, що зміни – це зміни середовища, в якому працює організація. У роботах вищезгаданих авторів розкрито два погляди на процес змін – дві метафори для визначення процесу змін:

- метафора «тихої води», яка змальовує організацію як великий пароплав, що пере-

тинає спокійне море, а зміни мають вигляд випадкового шторму, тимчасового збурення загалом спокійної і передбачуваної подорожі. Капітан і команда пароплава точно знають мету своєї подорожі, оскільки вони вже не раз водили туди свій пароплав;

– метафора «порогів із білими бурунами», відповідно до якої організація розглядається як маленький пліт, що пливе бурхливою річкою з численними порогами. На плоту перебуває з півдесятка осіб, що ніколи раніше не працювали разом, зовсім не знають річки, якою плывуть, точно не знають свого місця призначення, а зміни – це природний стан і управління ними є постійним процесом [11].

Узагальнивши підходи науковців до сутності змін у діяльності підприємства, під ними пропонується розуміти беззупинні процеси менеджменту з досягнення цілей, які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкта управління.

Економічну сутність змін у діяльності підприємства та їх зв'язок із ключовими категоріями управлінської діяльності узагальнено на рис. 1.

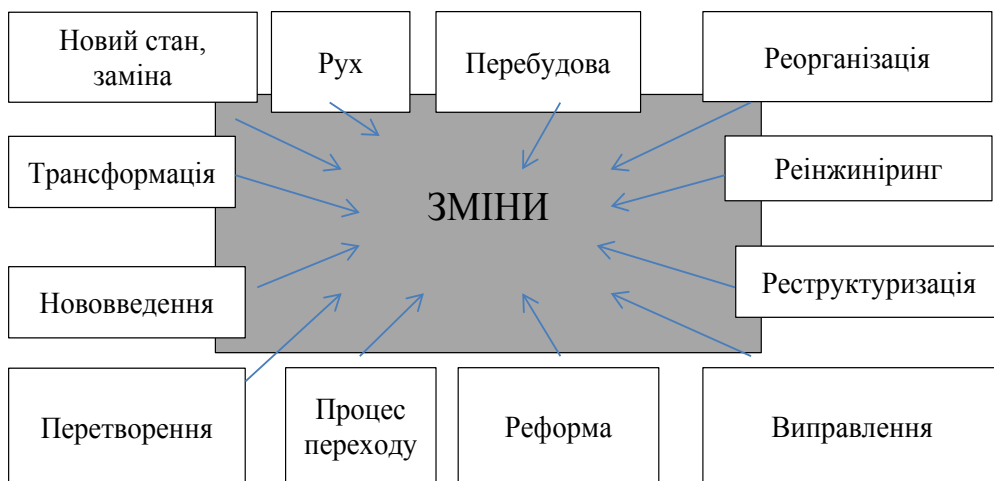


Рис. 1. Композиція (комбінаторика) змін у діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Із даних рис. 1 видно, що композиція (комбінаторика) змін у діяльності підприємства передбачає їх існування та участь у сукупності організаційно-економічних та управлінських процесів, пов'язаних із різними боками діяльності та існування організації. При цьому в різних наукових працях [2–13] трактування змін має різні характеристики, що пояснює різні причини змін, які виокремлюють учені. Цікавим є той факт, що, вивчаючи причини змін, науковці доходять єдності у тому, що вони діляться на дві групи:

- 1) зовнішні причини (чинники) змін;
- 2) внутрішні причини (чинники) змін [6; 8–10].

Але складники кожної групи причин змін науковцями подаються різні.

Багатогранність такої управлінської категорії, як «зміни», зумовлює її зв'язок із багатьма процесами на підприємстві. Значне коло науковців [3; 12; 13] розглядає зміни з позицій розвитку підприємства (забезпечення розвитку, умова розвитку, складник розвитку тощо). Ми підтримуємо твердження, що зміни є необхідною умовою розвитку підприємства, проте вважаємо, що ідентифікувати зміни та розвиток неможливо, оскільки зміни не завжди забезпечують розвиток, а навпаки, є обставини, за яких зміни призводять до процесів, зворотних до розвитку (наприклад, стратегія скорочення ринку).

Зв'язок категорій «зміни», «управління змінами» та «розвиток» наведено на рис. 2.

Перш за все слід зазначити, що у стратегічному середовищі діяльності зовнішні та внутрішні чинники змін, впливаючи на підприємство як на платформу змін, призводять до однієї з двох ситуацій: стагнації діяльності чи до розвитку.

Якщо наслідком змін є розвиток (зміни до більш складного та ефективного функціонування, що зумовлено закономірностями функціонування конкретних систем [12, с. 69]), система управління змінами на підприємстві спрямована на використання сил та можливостей розвитку, досягнення поточних та стратегічних цілей діяльності, усунення загроз та слабких сторін.

Якщо наслідком змін є стагнація (депресія, застій у виробництві, торгівлі, інших галузях господарювання, у соціальній сфері [1]), система управління змінами на підприємстві спрямована на усунення загроз та диспропорцій (слабкостей) через сильні сторони підприємства, реалізується стратегія стабілізації та/або виживання. Слід зазначити, що дана ситуація може бути викликана як несприятливими зовнішніми чинниками змін (загальна криза економіки, падіння попиту, загострення конкуренції і т. д.), так і внутрішніми чинниками змін (бар'єрами) (помилки в

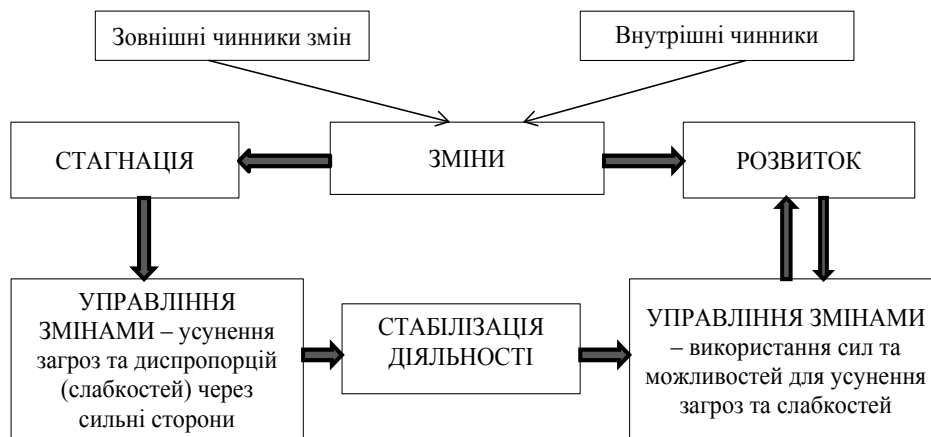


Рис. 2. Зв'язок змін та розвитку в діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

реалізації стратегії, неефективний менеджмент, брак ліквідності, неефективна модель попередніх змін, організаційного дизайну, опір змінам тощо). За умови ефективного управління змінами така ситуація повинна призвести до стабілізації діяльності та в подальшому – до розвитку.

Під час проведення змін доцільно виділити три види ризиків, пов'язаних із трьома аспектами змін:

- ризик змістовного ефекту, що пов'язаний із правильним вибором бажаного кінцевого стану;
- ризик процесу переходу, що пов'язаний із процесом змін;
- ризик повернення до минулого стану системи (стагнації), що пов'язаний із формуванням нових звичок [3, с. 249].

Таким чином, зв'язок управління змінами та розвитку підприємства є очевидним та він має прояв у такому:

- у разі стагнації зміни є основою виживання підприємства (цільова функція виживання підприємства П. Друкера [7]) (рис. 3).
- розвиток підприємства без реалізації змін неможливий;
- управління змінами покладено в основу управління розвитком підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що у поясненні змін та їх природи науковці не мають єдності. Більшість із них сходиться на думці, що зміни: пов'язані з існуванням та функціонуванням підприємства як відкритої системи; існують як чинники середовища діяльності, визначаються ними; пов'язані з теорією життєвого циклу підприємства (ринку, галузі тощо).

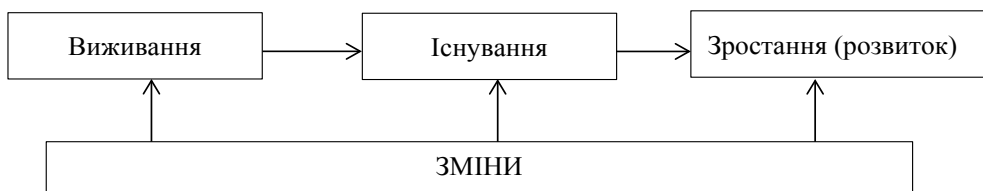
Зміна на підприємстві – це беззупинні процеси з досягнення цілей, які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкту управління.

Композиція (комбінаторика) змін у діяльності підприємства передбачає їх існування та участь у сукупності організаційно-економічних та управлінських процесів, пов'язаних із різними боками діяльності та існування організації, тому їх часто помилково ідентифікують із такими категоріями, як «новий стан», «заміна», «рух», «перебудова», «реорганізація», «реінжиніринг», «реструктуризація», «виправлення», «реформа», «процес переходу», «перетворення», «нововведення».

У стратегічному середовищі діяльності зовнішні та внутрішні чинники змін, впливаючи на підприємство як на платформу змін, призводять до однієї з двох ситуацій: стагнації діяльності чи до розвитку.

Якщо наслідком змін є розвиток, система управління змінами на підприємстві спрямована на використання сил та можливостей розвитку, досягнення поточних та стратегічних цілей діяльності, усунення загроз та слабких сторін.

Якщо наслідком змін є стагнація, система управління змінами на підприємстві спрямована на усунення загроз та диспропорцій (слабкостей) через сильні сторони підприємства, реалізується стратегія стабілізації та/або виживання. За умови ефективного управління змінами така ситуація повинна призвести до стабілізації діяльності та в подальшому – до розвитку.



**Рис. 3.** Роль змін у реалізації цільової функції підприємства

*Джерело: складено автором на основі [7]*

**Список використаних джерел:**

1. Білецька Л.В., Білецький О.В., Савич В.І. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 652 с.
2. Божко Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями». *Вестник УРФУ. Серия «Экономика и управление»*. 2014. № 1. С. 37–45.
3. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252
4. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 92–100.
5. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40.
6. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102–106.
7. Друкер П. Практика менеджмента ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2009. 400 с.
8. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.
9. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
10. Родіонов О.В., Островерх О.В. Необхідність управління змінами в організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 62–68.
11. Робінс С., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту ; пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Основи, 2002. 296 с.
12. Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 68–73
13. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1(67). С. 11–15.