

---

УДК 65.016.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-13>

**Ткачук М. П.**  
**Коваль Л. А.**  
**Артюшок В. С.**

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено, що об'єктивними умовами забезпечення сталого розвитку підприємства є впровадження системних змін та ефективне управління цим процесом. Установлено, що реальне проведення змін потребує мобілізації матеріальних, фінансових, інформаційних, людських і організаційних ресурсів на здійснення інноваційної діяльності в управлінні суб'єктами господарювання. З'ясовано різні наукові підходи до визначення сутності понять «зміни» та «управління змінами». На основі їх систематизації та узагальнення розглянуто трактування поняття змін із позиції чотирьох його складників: змістовного, процесного, об'єктного й організаційного; уточнено визначення управління змінами як інтеграції процесного, системного і структурного підходів. Досліджено і структуровано ідеологічні, організаційні, кадрові, ресурсні та інформаційні передумови здійснення змін на підприємстві. Доведено, що втіленню змін повинна передувати комплексна діагностика за всіма зазначеними напрямками щодо визначення готовності підприємства до здійснення процесу впровадження змін.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, інструменти управління змінами, механізми управління змінам, сталий розвиток, інноваційні технології управління.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин, зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього оточення сучасним інструментом, який здатний забезпечити сталий розвиток підприємства, є ефективне управління змінами в умовах сьогодення. Системне впровадження змін у розвиток підприємства відображається у різних формах: у виробничій і фінансовій діяльності,

культури організації, організаційному забезпеченні, трансформації, реструктуризації, а також у бізнес-плануванні, реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо.

Управління змінами в контексті досягнення сталого розвитку підприємства зумовлює необхідність сучасних і комплексних змін у його діяльності, зокрема у технологіях, що використо-

вуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців та форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Залежно від глибини і цілей проведення змін, поточної ситуації та специфіки діяльності підприємства, оцінки його можливості можна встановити необхідність здійснення тих чи інших змін у практиці господарювання.

Реалізація своєчасних і активних змін та нововведень на підприємстві викликана його реакцією на безпрецедентну мінливість зовнішнього середовища та посиленням конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління змінами постійно цікавлять закордонних науковців та практиків, таких як Л. Грейнер [1], Д. Дак [13], П. Друкер [15], Р. Каплан [18], П. Лотич [2], П. Марковець [3], Д. Мейер [22] та ін. Наукові дослідження цих авторів отримали розвиток у роботах О.В. Мілінчук [24], С.Г. Турчиної [32], О.П. Пащенко [26], С.Р. Стеців [30], Г.М. Тарасюка [31], Д.К. Воронкова [7], В.Н. Гриньової [12], у яких зосереджено увагу на дослідженні сутності і процесу управління змінами. Більшість учених, таких як В.М. Заболотний [16], В.С. Пономаренко [27], О.М. Тридід [27], М.О. Кизим [27], М.В. Афанасьєв [4], Т. Гринько [9–11] та ін., акцентує увагу на тому, що зміни є основою розвитку підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження, проведені закордонними та вітчизняними науковцями у цьому напрямі, підтверджують, що існує багато невирішених питань теоретичного і практичного аспектів, пов'язаних із системним та комплексним дослідженням управління змінами в контексті сталого розвитку підприємства.

Потребують подальших наукових розвідок систематизація передумов і рівня готовності підприємства до перетворення, визначення першочергових об'єктів змін відповідно до напрямів дій, трансформованих у розроблення і проведення системних змін на підприємстві, спрямованих на його стабільний розвиток.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування необхідності проведення системних змін та управління ними в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкових відносин, зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища сучасним інструментом, який здатний забезпечити сталий розвиток підприємства, є ефективне управління змінами. На практиці саме через реалізацію змін відбувається перехід системи на вищий, більш якісний рівень функціонування.

Досягнення сталого розвитку підприємства зумовлює необхідність сучасних і комплексних змін у його діяльності, зокрема у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців та форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Залежно від глибини і цілей проведення змін, поточної ситуації та специфіки діяльності підприємства, оцінки його можливості можна встановити необхідність запровадження тих чи інших змін у практиці господарювання.

Системне впровадження змін у стабільний розвиток підприємства проявляється у різних формах, зокрема у виробничій і фінансовій діяльності, культурі організації, організаційному забезпеченні, трансформації, реструктуризації, а також у бізнес-плануванні, реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо. Реалізація своєчасних й активних змін та

нововведень на підприємстві викликана його реакцією на безпрецедентну мінливість зовнішнього середовища, швидким розвитком сучасних технологій та посиленням конкурентної боротьби.

У сучасній літературі знаходимо багато наукових підходів до визначення сутності змін як складового елементу управління змінами.

Так, Т.В. Гринько вважає, що зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища [9, с. 247].

Слушною є думка С.Р. Стеціва, що в підприємстві поняття «зміни» може мати кілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших чинників. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності для підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [30, с. 161].

Водночас М.О. Бесєдін та В.М. Нагаєв стверджують, що зміни – це питання, що стосуються усіх організацій, вони відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі [6, с. 275].

В.М. Діденко зазначає, що зміни в організації зумовлені здійсненням нововведень у напрямках оцінки і зміни цілей організації, зміни структури (розподілу повноважень, відповідальності тощо), зміни техніки, технологічних процесів, конструкції виробів, модифікації можливостей або поведінки працівників [14, с. 555].

На основі проведеного узагальнення наведених та багатьох інших визначень поняття «зміни», пропонуємо авторами, нами розглянуто їх зміст із позиції п'яти складників: змістовного, процесного, об'єктного, функціонального та організаційного (структурний і кадровий аспекти) [8, с. 71–75; 15, с. 51–54]. Кожний складник змін виконує своє призначення. Визначення сутності кожної з названих груп наведено на рис. 1.

Трактування змін, у нашому розумінні, містить багатоаспектність у своєму визначенні й охоплює всі його складники. У реальній дійсності будь-яке підприємство, що прагне до виживання і розвитку, має перебувати у процесі безперервних змін. Тепер здійснення змін у роботі більшості підприємств перетворилося із надзвичайної події на постійний процес. Підприємства вимушені ставати гнучкими, продукувати і реалізовувати локальні та кардинальні проекти змін своєї діяльності. Як правило, зміни не можуть бути постійними, вони повинні бути унікальними для їх запровадження, оцінені з позицій ризику одержання позитивних результатів, а також спротиву персоналу [5, с. 155–158].

Неадекватність прискорення змін та внутрішня неготовність до їх здійснення призводять до різкого зростання значення управління змінами як самостійного об'єкта управління. Така постановка питання цікавить багатьох іноземних і вітчизняних науковців, кожний з яких розглядає процес управління змінами в контексті застосування певного управлінського підходу або їх сукупності.

На думку П. Друкера, управління змінами – це процес, що містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту; визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між



Рис. 1. Складники змін та визначення їх сутності

Джерело: розроблено авторами на основі [8, с. 71–75; 15, с. 51–54]

змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин із партнерами та внутрішніх відносин [15].

Дж. Коттер стверджує, що управління змінами – це метод управління, який має на меті стимулювання організацій і приватних осіб до ефективною протидії змінам, що відбуваються в їхній діяльності [19].

Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [31, с. 287–291].

Переважає більшість науковців під час визначення управління змінами акцентує увагу на послідовності реалізації управлінських функцій.

Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають управління змінами процесом, що містить послідовні функції планування, організації, мотивації та контролю змін, об'єднаних процесом комунікації та прийняття рішення [23].

В.В. Стадник, М.А. Йохна розглядають управління змінами як послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання. Водночас наголошують на розширенні повноважень керівників нижчих рівнів управління та залученні значної кількості працівників до управління в процесі запровадження змін [29].

Г.В. Осовська, О.А. Осовський процес управління змінами трактують як послідовність функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення [25].

Іншої думки дотримується О.О. Гайдей, який вважає, що управління змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а отже, управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблеми [8, с. 71–75].

За визначенням В.В. Лисенка, Л.В. Тереняк процес управління змінами доцільно розглядати з різних боків, у тому числі з позиції широти та інтенсивності можливих змін, характеру впливу, ступеня стійкості самого підприємства до

змін, тимчасового виникнення і реалізації змін [20, с. 101–105].

Ми погоджуємося з думкою Т.В. Гринько і Т.З. Гвініашвілі, які визначають поняття «управління змінами» з позицій: процесного підходу – управління змінами розглядається як реалізація відомих управлінських функцій; системного підходу – управління змінами як механізм побудови сукупних елементів, кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління; ситуаційного – управління змінами як вибір пріоритетних елементів – складників проекту на певному етапі змін – та здійснення першочергового впливу на них [11, с. 51–54].

На нашу думку, це найбільш повне і змістовне визначення управління змінами, оскільки в реальній практиці під час запровадження системних змін на всіх стадіях життєвого циклу підприємства в управлінській практиці реалізуються всі три підходи, які спрямовані на якісні позитивні зрушення і суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Теорія і практика менеджменту підтверджує той факт, що зміни, які відбуваються на підприємстві, є неминучими та необхідними, оскільки здатність підприємства до змін є передумовою його розвитку та функціонування. Доведено, що здійснення перетворень не може бути ефективним без наявних об'єктивних передумов, що розкривають можливості проведення нагальних змін для здійснення діяльності, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

Базуючись на останніх публікаціях наукових досліджень, нами систематизовано найважливіші передумови успішного здійснення змін на підприємстві за п'ятьма напрямками з переліком їх складників (рис. 2).

Ідеологічні передумови проявляють себе у свідомості працівників, їх переконанні у необхідності проведення змін, формуванні дружньої атмосфери, готовності до тривалої і кропіткої роботи.

Організаційні передумови передбачають окреслення змісту і порядку здійснення змін, наявність



Рис. 2. Передумови проведення змін на підприємстві

Джерело: розроблено авторами на основі [11, с. 51–54]

відповідних ланок управління цим процесом, розроблення ініціативної робочої групи, продуманої системи мотивації та стимулювання співробітників.

Кадрові передумови засвідчують створення організаційних структур для здійснення змін, формування робочих груп, розстановку кадрів на ключові посади, їх підготовку і відповідальність за конкретну ділянку роботи.

Ресурсні передумови визначають наявність матеріальних і людських ресурсів для переходу підприємства від поточного стану до нового, які можуть бути використані для здійснення відповідних змін.

Інформаційні передумови передбачають побудову системи інформаційного забезпечення на основі новітніх технологій, яка здійснюватиме комунікацію між усіма структурними підрозділами підприємства в процесі здійснення змін, а також сповіщатиме про їх результати та настрої працівників і партнерів.

Слід зауважити, що проведенню змін повинна передувати комплексна діагностика за всіма зазначеними напрямками з тим, щоб з'ясувати готовність суб'єкта господарювання до здійснення процесу впровадження змін.

У процесі з'ясування передумов здійснення змін слід виходити з того, що кожна стадія життєвого циклу підприємства потребує проведення

відповідного типу пріоритетних змін у силу притаманних їм особливостей (рис. 3).

На першій стадії повинні бути впроваджені зміни адаптаційного характеру (без якісних перетворень на підприємстві як відкритої системи), на другій – це зміни, які сприяють розвитку, тобто якісній реформації бізнес-процесів підприємства, а на третій – підтримуючі життєздатність суб'єкта господарювання.

Таким чином, результативність здійснення змін у напрямі забезпечення сталого розвитку підприємства багато в чому залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання готовий до налагодженого процесу впровадження запланованих змін, а також від організаційної і функціональної структур підприємства, їхніх взаємозв'язків, позиції підприємства на ринку, вибраної стратегії розвитку, вибору і застосування як окремих типів управлінських технологій, так й їхніх різних поєднань.

Нова реальність вимагає усвідомлення того, що сьогодні немає нічого постійного, а вміння належним чином змінюватися стає одним із визначальних чинників успішного господарювання сучасного підприємства.

Створення передумов для впровадження змін і реальне їх здійснення стають необхідним інструментом стійкості і розвитку підприємства, що потребує



Рис. 3. Типи змін на стадіях життєвого циклу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [11, с. 51–54]

управління процесом змін відповідно до специфіки зовнішнього та внутрішнього середовища.

Варто зазначити, що впровадження змін та управління ними на підприємстві необхідне не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, а й за умов стабільного його стану. Прискорена динаміка змін потребує нових підходів до управлінської діяльності, розуміння їх унікальності та необхідності, обґрунтування з позиції ризиків та ситуації неприйнятності змін. Отже, важливо своєчасно передбачати зміни на підприємстві та адаптувати свої управлінські рішення під ці зміни.

Дотримання такого підходу до управління змінами вимагає правильно визначити напрями і пріоритети змін, оцінити результати їх реалізації, відповідно вибрати стратегію дій, спрямовану на досягнення критеріїв сталого розвитку підприємства.

Нами виокремлено основні об'єкти проведення перетворень та за кожним із них сформульовано напрями діяльності, спрямовані на розроблення і впровадження стратегічних змін за напрямками забезпечення сталого розвитку підприємства (табл. 1).

На практиці реалізації змін стратегічного напрямку сприяє система управління змінами, яка, еволюціонуючи, пристосовується до умов середовища, забезпечує виживання підприємства та його сталий розвиток [20, с. 101–105].

На основі аналізу наукових доробків ми дійшли висновку, що система управління змінами має включати широкий склад елементів, зокрема цілі, функції, технологію і практику управління; сукупність методів, інструментів і важелів управління змінами; потенціал змін для їх здійснення (матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських і організаційних ресурсів); розроблення стратегії і реалізація заходів здійснення змін; компетентність менеджерів і команди управління змінами; інформаційне забезпечення процесу управління змінами; оцінку результативності й ефективності управління змінами [21, с. 97–100; 9, с. 247–252].

Однією з найважливіших передумов стабільної діяльності підприємства є спрямованість системи управління змінами на результат, який можливий за об'єктивного оцінювання всіх обставин, що супроводжують процес змін, постійної роз'яснювальної роботи щодо створення реальних вигід для працівників. У систему управління змінами має бути закладений механізм їх здійснення

та алгоритм виявлення точок необхідності запровадження змін, який базується на сучасних підходах, методах та інструментах управління змінами. Від цього залежатимуть його дієвість і результативність проведення змін.

На основі публікацій із визначеної проблематики нами розроблено і подано механізм забезпечення процесу реалізації змін на підприємстві як три складники: організаційний складник здійснення змін; економічний складник забезпечення змін; управлінський складник реалізації змін. Кожний зі складників механізму має відповідний набір властивих їм елементів, задіяних в управлінську діяльність щодо впровадження змін, спрямовану на досягнення цільових показників сталого розвитку підприємства (рис. 4).

На нашу думку, система цільових показників має включати: виробничо-технологічні показники, які ілюструють ефективність модернізації виробничих потужностей та технологій, що використовуються на підприємстві; кадрово-технологічні показники, які дають змогу встановити відповідність кваліфікації персоналу тим вимогам, що пред'являються до виробництва продукції; маркетингові показники, які визначають ефективність маркетингових зусиль; фінансові показники, які дають змогу оцінити вплив попередніх показників на фінансові результати діяльності підприємства.

На підставі концептуальних підходів здійснення змін і управління ними в контексті забезпечення стійкого економічного зростання підприємства нами передбачено такі етапи проведення системної роботи в цьому напрямі.

На першому етапі підготовки до перетворень керівництвом підприємства з'ясовуються передумови здійснення змін, відбувається їх діагностика за всіма напрямками, виокремлюються з-поміж усіх основні об'єкти змін, зокрема управлінські рішення, управлінські нововведення, організаційна структура управління, організаційне забезпечення управління, організаційна культура управління. До переліку об'єктів змін доцільно включити використання матеріально-технічних і людських ресурсів, фінансову діяльність в управлінні, інноваційну культуру в організації, інформаційно-аналітичне забезпечення.

На другому етапі за тим чи іншим доцільним об'єктом змін розробляється набір основних напрямів як можливих проблемних зон перетворень. Керівники (менеджери) на основі ситуаційного підходу визначають пріоритетні напрями

Таблиця 1

## Об'єкти здійснення стратегічних змін за напрямками забезпечення сталого розвитку підприємства

Об'єкти здійснення змін	Напрями забезпечення сталого розвитку підприємства
Управлінські рішення	Остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їх коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища (зовнішнього і внутрішнього). Обґрунтування стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства, здійснення стратегічної діагностики, визначення джерел фінансування (зовнішніх, внутрішніх), корпоративних стандартів і критеріїв оцінки, форми звітності і контролю над результатами виконання стратегічних завдань. Своєчасне внесення необхідних змін, установлення відповідності між вибраною стратегією сталого розвитку та змінами
Управлінські нововведення	Створення та впровадження системи стратегічного управління реінжинірингових процесів, розвиток маркетингової системи, фінансової системи, системи менеджменту (застосування новітніх технологій, нових методів економічної оцінки, зміна організаційної структури, впровадження системного аналізу, прогресивних методів планування та контролю)
Організаційна структура управління	Формування організаційної структури на основі реалізації специфічних проблем (технічних, технологічних, інноваційних, постачання, фінансів тощо), створення управління – ієрархічного або органічного, відповідність організаційної структури змінам, які заплановані стратегічним набором
Організаційне забезпечення управління	Установлення пріоритету серед управлінських завдань (розподіл ресурсів, установлення організаційних відносин, створення допоміжних систем). Реалізація управлінських методів і засобів на базі сучасних інформаційних технологій. Забезпечення взаємозв'язку сукупності внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розроблення, прийняття й організацію виконання управлінських рішень
Організаційна культура	Удосконалення стилю керівництва, збереження цінностей, традицій, неформальних відносин, створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку працівників і підприємства у цілому. Використання новітніх наукових інструментів в управлінні технологією комплексних управлінських систем, системний підхід до поєднання науково-технічного аналізу з комерційним, фінансово-економічним, соціальним
Використання матеріально-технічних і людських ресурсів	Упровадження досягнень постійного прогресу техніки, технології й організації виробництва, нововведень, технологічної модернізації та організації технологічного процесу, запуск інновацій у виробництво, розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій. Забезпечення належних виробничих і соціальних умов праці, підвищення кваліфікації та мотивації працівників і використання їхнього інтелектуального потенціалу
Фінансова діяльність в управлінні	Застосування методів фінансового планування і бюджетування, визначення джерел коштів на пріоритетні напрями та форми фінансування, оптимізація структури капіталу, прогноз майбутнього фінансового забезпечення з урахуванням стану ділової активності партнерів і конкурентів
Інноваційна культура в організації	Формування цілісної системи моделей поведінки, сприйняття людьми нових ідей, умотиваності до знань і розроблення інновацій, їх готовності і здатності підтримувати та реалізовувати інновації, що впливають на життєдіяльність організації
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Визначення інформаційних потреб, їх координація з пропозицією, а також системи обробки і підготовки оперативних даних, їх достовірність, повнота та своєчасність подання для виявлення загроз із боку навколишнього середовища та прийняття відповідних управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами на основі [20, с. 101–105]

перетворень і, відповідно, конкретні заходи їх здійснення, а також з'ясовують методи та інструменти їх реалізації. На цьому етапі доцільно визначити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємства для забезпечення змін, основні організаційні та психологічні перешкоди змінам, проаналізувати стан готовності персоналу до перетворень.

На наступному етапі здійснюється впровадження змін із дотриманням відповідної технології щодо організації практичної роботи в такій послідовності:

- передбачені зміни узгоджуються з поточною діяльністю і стратегією розвитку підприємства, враховуються напрацювання у цьому напрямі функціональними структурами;

- визначається участь керівників і спеціалістів підприємства у проведенні тих чи інших запланованих перетворень;

- ураховується комплекс аспектів (організаційні, техніко-технологічні, фінансові, людські тощо), які супроводжують упровадження змін;

- визначаються стосовно початку, системи роботи й організації підтримки здійснення змін.

Обов'язковим є складання плану впровадження змін за тими чи іншими об'єктами, визначення термінів їх проведення та зазначення відповідального за виконання кожного проведеного заходу.

Заключним етапом є реалізація запропонованих змін у повному обсязі, на цьому етапі передбачається збір, аналіз і оцінка інформації про резуль-

тати змін із метою корегування процесу управління ними та визначення дій на перспективу.

Найважливішим завданням на етапі впровадження змін є створення команди управління змінами. Діяльність команди управління змінами може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів: на першому етапі здійснюється поглиблене вивчення середовища, цілей і передбачуваних змін, зокрема вирішуються такі завдання, як остаточне з'ясування сутності визначених цілей, окреслення змін, їх відповідність одна одній, а також стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства; на другому етапі оцінюються матеріальні, фінансові, інноваційні, інформаційні, людські і організаційні ресурси як потенціал змін, який приводиться у відповідність до потреби проведення змін, приймаються рішення про його розподіл та ефективне використання, залучення співробітників у процес реалізації змін; на третьому етапі приймаються рішення щодо організаційних структур, з'ясовується їх відповідність виконанню передбачуваних завдань під час проведення змін; на четвертому етапі здійснюються необхідні зміни підприємств, спрямовані на реалізацію стратегії сталого розвитку з урахуванням об'єктивних чинників, що розкривають умови та можливості їх реалізації; на п'ятому етапі здійснюється, за наявності причин, коригування плану здійснення змін відповідно до вибраної стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства (зміна плану допускається у



Рис. 4. Механізм забезпечення процесу реалізації змін на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

тому разі, коли новий план обіцяє значно кращу вигоду порівняно з існуючим).

Варто зазначити, що тепер управління змінами розглядається як набір таких ключових компетенцій менеджменту, які дають можливість заздалегідь узгодити вибраний напрям забезпечення сталого розвитку підприємства з відповідними змінами та прогнозованими їх результатами.

Сучасна революція у сфері інноваційних технологій допомагає багатьом підприємствам удосконалити управління змінами і набувати належної гнучкості в процесі їх здійснення, забезпечуючи інноваційно-виробничий процес, який передбачає необхідність технічної підготовки працівників, їх мотивацію, комплекс набутих ділових якостей і навичок, оцінку якості виконання роботи.

Слід визнати, що стрімкий розвиток цієї галузі став ключовою передумовою появи нової концепції перетворень, реінжинірингу бізнес-процесів як фундаментального переосмислення і радикального їх перепроектування для досягнення істотних поліпшень у ключових показниках діяльності підприємства.

В управлінні змінами іншим важливим джерелом змін сучасних підприємств є поширення комп’ютерних мереж та використання особливо сучасних інформаційних технологій. Такий під-

хід дає змогу інакше інтерпретувати ті чи інші проблеми і знаходити нові рішення, залучивши творчі здібності вищого та середнього менеджменту, використовуючи самостійне моделювання нової організаційної поведінки. Інновації у цьому аспекті розглядаються не тільки як ефективні чинники підтримки стратегії сталого розвитку підприємства, а й як такі, що, своєю чергою, спрямовують увесь потенціал підприємства до стратегічного сталого інноваційно активного розвитку.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що системне здійснення змін та ефективне управління ними є інструментом забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємства. Результативність перетворень залежить від готовності підприємства до їх проведення та забезпечення дієвості механізму процесу реалізації змін як організаційного, економічного й управлінського складників системи взаємопов’язаних засобів впливу і технологій управління, адекватних до зовнішніх і внутрішніх умов. Нами з’ясовано поетапну роботу здійснення змін і визначено відповідні завдання на кожному з них, що призведе до позитивного результату і дасть змогу суттєво впливати на розвиток суб’єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел:

1. Greiner L.E. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*, 1967. URL : <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change> (дата звернення: 09.04.2019).
2. Lotich P. 8 Steps to implementing successful organizational change. URL : <https://thethrivingsmallbusiness.com/implementing-organizational-change/> (дата звернення: 09.04.2019).
3. Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process. *Intellectual Economics*. 2011. Vol. 5. № 2. P. 257–267.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЕК, 2003. 184 с.

5. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 10. С. 155–158.
6. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід. (Модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 495 с.
7. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
8. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71–75.
9. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. 2013. URL : [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Grynko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm) (дата звернення: 09.04.2019).
11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1–2(2). С. 51–54.
12. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249–254.
13. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Москва : Альпина паблшер, 2007. 320 с.
14. Діденко В.М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
15. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2018. 286 с.
16. Реструктуризація підприємства : навчальний посібник / В.М. Заболотний та ін. ; ред. В.М. Заболотний. Київ : Міленіум, 2001. 439 с.
17. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва : Добрая книга, 2006. 360 с.
18. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
19. Коттер Дж.П. Впереди перемен. Москва : Олимп-Бизнес, 2014. 256 с.
20. Лисенко В.В., Тереняк Л.В. Місце і значення управління змінами в системі стратегічного планування. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 10. С. 101–105.
21. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. № 12. С. 97–100.
22. Мейер К., Девис С. Живая организация: Компания как живой организм. Москва : Добрая книга, 2007. 532 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 704 с.
24. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4(16). С. 90–100.
25. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
26. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
27. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 328 с.
28. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79–82.
29. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
30. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.
31. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2(52). С. 287–291.
32. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 67. С. 11–14.

## References:

1. Greiner L. E. (1967). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>. (accessed 09 April 2019).
2. Lotich P. 8 Steps to implementing successful organizational change. Available at: <https://thethrivingsmallbusiness.com/implementing-organizational-change/>. (accessed 09 April 2019).
3. Markiewicz P. (2011). Change Management in the Strategy Implementation Process. *Intellectual Economics*, Vol. 5, no 2, pp. 257-267.
4. Afanasyev N. V., Rogozhin V. D., Rudyka V. I. (2003). Upravleniye razvitiyem predpriyatiya : monografiya [Management of enterprise development: monograph]. Kharkov : «INZhEK» (In Russian).
5. Baldyniuk A. H. (2017). Stratehiia upravlinnia zminamy v orhanizatsii [Change management strategy in the organization]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu [Bulletin of the Mukachevo State University]*, no 10, pp. 155-158. (In Ukrainian).
6. Biesiedin M. O., Nahaiev V. M. (2005). Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiyniy pidkhyd. (Modulnyi variant) : Pidruchnyk [Fundamentals of management: valuation-situational approach. (Module version): Textbook]. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian).
7. Voronkov D. K. (2009). Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic Change Management for Innovative Enterprise Development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of the Khmelnytsky National University]*, no 6, vol. 3, pp. 7-11. (In Ukrainian).
8. Haidei O. O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Change management at the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu [Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business]*, no 3(19), pp. 71-75. (In Ukrainian).
9. Grynko T. V. (2013). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhdna umova zabezpechennia yikh rozvytku [Managing Changes at an Enterprise is a Necessary Condition of Ensuring its Development]. *Biznes Inform [Business Inform]*, no 10, pp. 247-252. (In Ukrainian).
10. Grynko T. V., Hviniashvili T. Z. (2013). Ekonomichna sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh. [The economic essence and stages of change management in enterprises.]. Available at: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Grynko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm) (accessed 09 April 2019).
11. Grynko T. V., Hviniashvili T. Z. (2015). Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Organizational Changes at the Enterprise within the Context of Its Innovative Development]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI [Economic Journal-XXI]*, no 1-2(2), pp. 51-54. (In Ukrainian).



12. Hrynyova V. M., Hrebnieva Yu. I. (2013). Doslidzhennia sutnosti upravlinnia zminamy v zabezpechenni tsyklichnoho rozvytku pidpryemstv [Study of Essence of Managing Changes in Ensuring Cyclic Development of Enterprises]. *Biznes Inform [Business Inform]*, no 12, pp. 249-254. (In Ukrainian).
13. Duck J. D. (2007). Monstr peremen. Prichyny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy [The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change]. Moscow : Alpina publisher. (In Russian).
14. Didenko V. M. (2008). Menedzhment: Pidruchnyk [Management: Tutorial]. Kyiv : Condor. (In Ukrainian).
15. Drucker P. F. (2018). Zadachi menedzhmenta v XXI veke: ucheb. posob.: per. s engl. [Management Challenges for the 21 Century: study guide: translated from English]. Moscow : Viliams. (In Russian).
16. Zabolotnyi V. M. (2001). Restrukturyzatsiia pidpryemstva : navch. posib. [Enterprise restructuring: tutorial]. Kyiv : Milenium. (In Ukrainian).
17. Cameron E., Green M. (2006). Upravleniye izmeneniyami: modeli, instrumenty i tekhnologii organizatsionnykh izmeneniy [Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change Management]. Moscow : Dobraya kniga. (In Russian).
18. Kaplan R. S., Norton D. P. (2005). Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow : Olimp-Biznes. (In Russian).
19. Kotter J. P. (2014). Vperedi peremen [Leading Change]. Moscow : Olimp-Biznes. (In Russian).
20. Lysenko V. V., Tereniak L. V. (2017). Mistse i znachennia upravlinnia zminamy v systemi stratehichnoho planuvannia [Place and importance of change management in the strategic planning]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu [Bulletin of the Mukachevo State University]*, no 10, pp. 101-105. (In Ukrainian).
21. Lysun Y. V., Mikh O. M. (2015). Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpryemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva [Formation of the change management system in the enterprise as a factor of strategic partnership]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnogo universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment. [Scientific Journal of International Humanitarian University. Series: Economics and Management]*, no 12, pp. 97-100. (In Ukrainian).
22. Meyer C., Davis S. (2007). Zhivaya organizatsiya: Kompaniya kak zhivoy organism [It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business]. Moscow : Dobraya kniga. (In Russian).
23. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1997). Osnovy menedzhmenta. Per. s angl [Management. Translated from English]. Moscow : «Delo». (In Russian).
24. Milinchuk O. V. (2012). Metodichni aspekty vyznachennia stadii zhyttievoho tsykladu orhanizatsii [Methodical aspects of determination organizational life-cycle stages]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of the Zaporizhzhya National University]*, no 4(16), pp. 90-100. (In Ukrainian).
25. Osovskaya H. V., Osovskiy O. A. (2006). Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk. [Fundamentals of Management: Tutorial]. Kyiv : Condor. (In Ukrainian).
26. Pashchenko O. P. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva [Strategic management by development of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of the Khmelnytsky National University]*, no 2, vol. 2, pp. 99-103. (In Ukrainian).
27. Ponomarenko V. S., Trydid O. M., Kyzym M. O. (2003). Stratehiia rozvytku pidpryemstva v umovakh kryzy : monografiia [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis: monograph]. Kharkiv : INZhEK. (In Ukrainian).
28. Smachylo I. I. (2013). Pryntsypy formuvannia ta struktura mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpryemstva [The forming principles and mechanism structure of the management of enterprise sustainable development]. *Ekonomika rozvytku [Economics of Development]*, no 3, pp. 79-82. (In Ukrainian).
29. Stadnyk V. V., Yokhna M. A. (2007). Menedzhment: pidruchnyk [Management: tutorial]. Kyiv : Akademydav. (In Ukrainian).
30. Stetsiv S. R. (2011). Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpryemstvi [The essence and stages of change management at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]*, no 714, pp. 155-161. (In Ukrainian).
31. Tarasiuk G. M. (2010). Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Management of changes in the system of enterprise management]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences]*, no 2(52), pp. 287-291. (In Ukrainian).
32. Turchina S. G. (2016). Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryemstv [Managing of changes within the strategic enterprise development context]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnogo universytetu [Bulletin of the Sumy National Agrarian University]*, no 67, pp. 11-14. (In Ukrainian).

Ткачук Н. П.

Коваль Л. А.

Артюшок В. С.

ЧВУЗ «Международный экономико-гуманитарный университет имени академика Степана Демьянчука»

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

В статье исследовано, что объективными условиями обеспечения устойчивого развития предприятия являются внедрение системных изменений и эффективное управление этим процессом. Установлено, что реальное проведение изменений требует мобилизации материальных, финансовых, информационных, человеческих и организационных ресурсов на осуществление инновационной деятельности в управлении субъектами хозяйствования. Выявлены различные научные подходы к определению сущности понятий «изменения» и «управление изменениями». На основе их систематизации и обобщения рассмотрена трактовка понятия изменений с позиции четырех его составляющих: содержательной, процессной, объективной и организационной; уточнено определение управления изменениями как интеграции процессного, системного и структурного подходов. Исследованы и структурированы идеологические, организационные, кадровые, ресурсные и информационные предпосылки осуществления изменений на предприятии. Доказано, что воплощению изменений должна предшествовать комплексная диагностика по всем указанным направлениям по определению готовности предприятия к осуществлению процесса внедрения изменений.

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, инструменты управления изменениями, механизмы управления изменениями, устойчивое развитие, инновационные технологии управления.

**Tkachuk Mykola**  
**Koval Larysa**  
**Artiushok Viktoriia**

Private Higher Educational Institution  
«International Economic and Humanitarian University  
named after Academician Stepan Demianchuk»

## CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

### Summary

During the research it is proved that the objective condition for ensuring the sustainable enterprise development is the implementation of systemic changes and effective management of this process. It is established that real change implementation requires mobilization of material, financial, informational, human and organizational resources to carry out innovative activity in managing economic entities. We have come up with different scientific approaches to defining the concepts of change and change management. On the basis of their systematization and generalization the interpretation of the changes concept from the standpoint of its four components is considered: substantive, process, object and organizational; the definition of change management as an integration of process, system and structural approaches is specified. The ideological, organizational, human, resource and information prerequisites for changes in the enterprise are researched and structured. It is proved that the implementation of changes should be preceded by comprehensive diagnostics in all the above directions in determining the readiness of the enterprise to carry out the process of changes implementation. At the same time, the conceptual and categorical apparatus of the system and the mechanism of change management was considered and deepened. On this basis, a mechanism for ensuring the change implementation process has been developed, which includes organizational, economic and managerial components with a corresponding set of inherent elements involved in management activities, aimed at implementing strategic changes in order to achieve the enterprise development targets. We have identified the successive stages of changes implementation in the enterprise, defined the task of the change management team at all stages of their implementation, which will allow us to identify the initiative of each participant and use his abilities. Thus, the theory and practice of management confirms the fact that only through timely and reasoned implementation of changes in the enterprise and effective management of this process it becomes possible to ensure the criteria for sustainable enterprise development.

**Keywords:** change, change management, change management tools, change management mechanisms, sustainable development, innovative management technologies.

---

---