

## Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства»

О. В. Люльов<sup>i</sup>, Р. М. Моргуненко<sup>ii</sup>

Проведено теоретичний аналіз наукових підходів до визначення понять «зміни» та «зміни підприємства» й уточнено поняття «зміни підприємства» як процесів набуття нових рис і елементів підприємством під впливом складних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність вирішення питань вибору і створення нових організаційних здатностей як під час швидких взаємодій складових системи (реакційноздатних), так і великих періодів еволюційних перетворень системи в цілому. Розглянуто основні моделі управління змінами підприємства, які представляють різні точки зору на найважливіші аспекти організаційних змін. У результаті аналізу моделей управління змінами виявлено, що використання синергетичного поєднання факторів визначення рівня готовності підприємств до перетворень може забезпечити успішність реалізації запропонованої моделі.

*Ключові слова:* зміни, класифікація змін, підприємство, управління змінами, модель управління змінами.

УДК 005.21:005.591

JEL коди: M11, O10

**Постановка проблеми.** Зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ по-різному впливають на суб'єкт господарювання і тому вимагають різних стратегій поведінки з урахуванням того, що кожне підприємство має певну позицію на ринку, життєвий цикл, характеристики товарів і послуг.

Перебуваючи в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем, підприємство незмінно зазнає впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища, що стають причиною різноманітних змін в організації. Отже, підприємства поставлені перед необхідністю постійно адаптуватися до середовища, в якому вони існують. Адже лише ті з них, які здатні оперативно використовувати актуальні знання і технології, впроваджувати нові форми управління та постійно удосконалювати способи інформаційного забезпечення своєї роботи, можуть підтримувати й розвивати відносини з оточенням, бути конкурентоспроможними, задовольняти сучасні вимоги ринку, успішно досягати поставлених цілей із розвитку бізнесу. Таким чином, виконання всіх умов існування підприємства пов'язане з його здатністю до постійних змін. Лише підприємство, що змінюється, може успішно існувати в складному політичному, економічному, соціальному й культурному оточенні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з управлінням змінами підприємства, досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. М. Тарасюк, В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Л. Грейнер, Дж. Фрімен, У. Барнет, Х. Рамперсад, К. Левін, Дж. Коттер та ін. У роботах цих авторів досліджено концепції, методи організаційних змін, передумови, що їх обумовлюють, стратегічні

<sup>i</sup> Люльов Олексій Валентинович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

<sup>ii</sup> Моргуненко Родіон Михайлович, аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.

© О. В. Люльов, Р. М. Моргуненко, 2015



аспекти. Разом із тим, урахуваючи багатогранність, важливість і актуальність цієї проблеми, існує постійна необхідність у нових дослідженнях, в яких розглядається врахування нових умов управління змінами на підприємстві, створення нових, адекватних моделей, за допомогою яких можна ухвалювати більш якісні, раціональні та діючі рішення.

**Метою** статті є дослідження основних моделей управління змінами підприємства й формування авторського визначення «зміни підприємства».

**Викладення результатів дослідження.** З метою повного й чіткого дослідження природи й змісту економічної категорії «управління змінами на підприємстві» передусім необхідно визначити базисні характеристики загальнонаукового поняття «зміни».

Сьогодні в діловому світі первинне значення старого французького слова *changer* – «вигин» або «поворот» (гілок дерева або виноградної лози, які тягнуться до сонця) – застосовують для позначення адаптації організації до зовнішніх та внутрішніх змін середовища, в якому вона працює [1].

М. В. Горшеніна та В. П. Сухінін вважають «зміни» складним процесом, і управління ними вимагає спеціальних навичок, однією з яких є системний погляд на управління ситуацією [2].

«Зміни» у підприємстві можуть розглядатися у декількох значеннях. Цим терміном характеризують зовнішні (поява нових ринків, технологій, законів, потреб покупців тощо) та внутрішні (зниження продуктивності праці, необхідність навчання співробітників, конфлікти всередині персоналу тощо) зміни. Класифікація змін, що відбуваються на підприємстві, наведена в табл. 1 [3].

*Таблиця 1*

Класифікація змін, що відбуваються на підприємстві

Ознака	Вид змін
1	2
Залежності від джерел, що породжують зміни	– породжені чинниками зовнішнього середовища; – породжені чинниками внутрішнього середовища організації
Залежно від імовірності подій	– непередбачені (спонтанні); – планомірні (цілеспрямовані) зміни
Залежно від спрямованості дії зміни в часі	– стратегічні; – тактичні; – оперативні; – стабілізаційні
Залежно від підходу до управління змінами	– еволюційні (поступові); – революційні (кардинальні, швидкі, що припускають повне оновлення)
Залежно від форми	– фронтальні; – групові; – індивідуальні

1	2
Залежно від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління	зміни, орієнтовані на: – цілі; – завдання; – організаційну структуру; – технологію; – поведінку персоналу; – досвід
Залежно від форми	– фронтальні; – групові; – індивідуальні
Залежно від спрямованості у складі процесу управління	зміни, пов'язані з: – плануванням; – функцією організації процесу управління; – контролем; – мотивацією; – комунікаціями; – технологією прийняття рішень
Залежно від функціональної спрямованості в складі менеджменту організації	– виробничо-технологічні зміни; – зміни в управлінні фінансами; – зміни в управлінні маркетингом; – зміни в управлінні персоналом; – зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; – зміни в управлінні інноваціями
Залежно від радикальності та глибини перетворень	– зміни, пов'язані з перебудовою організації; – радикальні зміни; – помірні зміни; – часткові (слабкі) зміни

Т. Хафсі і Б. Фабі визначають зміни «як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [4].

Л. Беланжер зазначає, що зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін [5].

Дж. Хубер під змінами в організації розуміє зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси [6].

Зміни – це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [7].

І. Прокопенко та К. Норт стикаються з дилемою: зміни як категорія – це адаптація чи розвиток? Адаптація – це поверхневі зміни, що вимагають зростання, заміни, вдосконалення. А розвиток – це зміни стереотипів, освоєння нових методів, способи виконання робіт [8].

Результати аналізу наукових праць свідчать про те, що не існує чіткого визначення поняття «управління змінами підприємства». Як зазначається в енциклопедичному довіднику Карпухіна та Мільнера, «управління» – це процес досягнення поставлених цілей шляхом використання праці людей, що складається з елементів: здатності ставити цілі та вироблення маршруту просування до них, організування, керівництва, мистецтва спілкування з людьми, виконання [9].

В. А. Рудьєв та С. О. Гуткевич зазначають, що зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Вони вважають, що дуже важливими є «незначні» зміни, що проходять постійно. Ці зміни не є критичними для всього підприємства у цілому, але вони дуже важливі для конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються [10].

За Г. М. Тарасюком, процес управління змінами – це підготовка змін, розроблення системи мотивації змін і формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримка змін [11].

Х. Рамперсад характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об'єкта змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – перевірка результатів реалізації змін, а координування – впровадження перевірених змін [12].

На думку П. Друкера, управління змінами підприємства – це процес, що має етапи: планування змін, вироблення політики змін, ініціювання змін, реалізація пілотного проекту, визначення ризиків і додаткових можливостей від запровадження змін, запровадження змін, забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин із партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин [13].

Л. Кудрай і Б. Кляйнер управління змінами визначають як «постійний процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку і підвищення його гнучкості та ефективності порівняно з конкурентами» [14].

На підприємство як відкриту складну економічну систему впливають фактори, що роблять динаміку управління змінами нелінійною, нерівноважною, непрогнозованою традиційними методами. Тому «зміни підприємства» – це процеси набуття нових рис і елементів підприємством як відкритої економічної системи під впливом складних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність вирішення питань вибору і створення нових організаційних здатностей як під час швидких взаємодій складових системи (реакційоздатних), так і великих періодів еволюційних перетворень системи в цілому.

Розглянемо моделі управління змінами підприємства:

1. Модель змін Курта Левіна.

Курт Левін виділив три етапи управління змінами: «розморожування», «рух» і «заморожування». На стадії розморожування визнаються необхідність, визначення рушійних сил та визначення кінцевого результату змін. У фазі руху відбувається впровадження змін, а стадія заморожування дозволяє закріпити зміни, що відбулися, й стабілізувати ситуацію. Саме ця концепція є основоположною для управління змінами і формування базових уявлень про процес змін.

2. Модель змін «Силове поле».

В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), що можуть сприяти змінам або навпаки їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як усередині організації, наприклад,

у поведінці людей, у ресурсах, так і поза її межами – у процесах, що відбуваються в країні. Структура моделі зображена на рис 1.

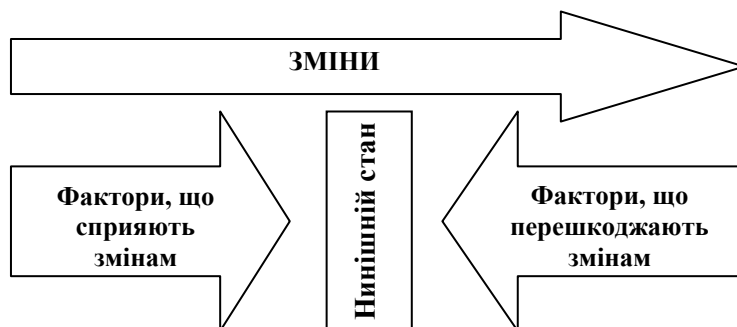


Рис. 1. Модель змін «Силове поле» [15]

### 3. Модель ADKAR.

ADKAR (Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement) – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

- 1) усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін;
- 2) бажання й готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише в разі розуміння їх необхідності;
- 3) знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме необхідно змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;
- 4) здатність упроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності й привабливості змін, а також визначення бар'єрів, що можуть перешкоджати змінам;
- 5) забезпечення підтримки змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінюванням діяльності і вжиттям коригувальних заходів.

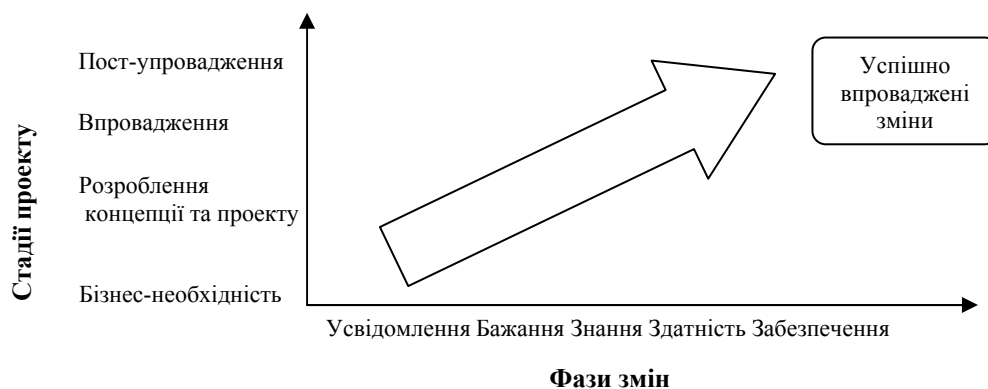


Рис. 2. Модель ADKAR [15]

#### 4. Модель EASIER.

Модель EASIER – модель управління змінами, що використовується для аналізу стратегії й застосовується в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами (рис. 3).

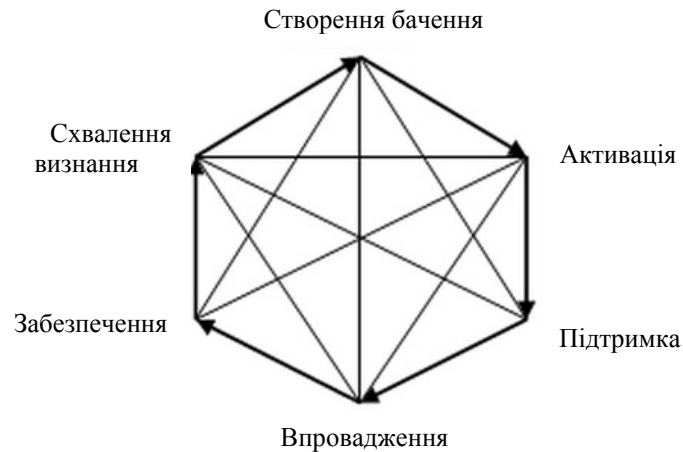


Рис. 3. Модель EASIER [15]

Модель вміщує в себе шість елементів. Елементи EAS (створення бачення, активація, підтримка) більшою мірою поведінкові, а решта – IER (впровадження, забезпечення, визнання) пов'язані з питаннями системи та процесів.

Елементи моделі EASIER означають таке:

- створення бачення – розуміння того, що зміни, отримані від упровадження проекту, забезпечать конкурентні переваги в галузі;
- активація – створення команди проекту зі співробітників, переконаних у необхідності впровадженнь, створення кооперації для розроблення проекту;
- підтримка – пошук і переконання інвесторів у необхідності вкладення коштів у проект;
- впровадження – написання НДДКР за тематикою проекту, створення дослідних зразків;
- забезпечення – проведення моніторингу діяльності, складання звітів про виконанні роботи;
- схвалення, визнання – реалізація проекту [15].

Необхідно відзначити, що наведені вище моделі управління змінами представляють різні точки зору на найважливіші аспекти організаційних змін.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** На основі критичного аналізу наукових підходів до визначення дефініцій «зміни», «зміни підприємства» у роботі запропоноване авторське визначення поняття «зміни підприємства» як процесів набуття нових рис і елементів підприємством, як відкритої економічної системи, під впливом складних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність вирішення питань вибору і створення нових організаційних здатностей як під час

швидких взаємодій складових системи (реакційноздатних), так і великих періодів еволюційних перетворень системи в цілому. Досліджено основні моделі управління змінами підприємства, що представляють різні точки зору на найважливіші аспекти організаційних змін і стосуються здебільшого визначення готовності персоналу до перетворень. У той самий час вибір тієї чи іншої моделі повинен базуватися на врахуванні синергетичного поєднання таких факторів, як фінансово-економічне забезпечення існуючого рівня розвитку конкретної компанії, компетентна готовність працівників та організаційна сприятливість змінам. Подальші дослідження необхідно зосередити на методиках визначення рівня готовності підприємств до перетворень, які б дозволяли врахувати фактори, що роблять динаміку управління змінами нелінійною, нерівноважною, непрогнозованою традиційними методами.

#### **Література**

1. *Бирюкова, В. В.* Управление организационными изменениями : учеб. Пособие / В. В. Бирюкова. – Уфа : УГНТУ, 2008. – 170 с.
2. *Горшенина, М. В.* Управление изменением : учеб. пособие / М. В. Горшенина, В. П. Сухинин. – Самара : СамГТУ, 2007. – 132 с.
3. *Распопов, В. М.* Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Инфра-М, 2012. – 336 с.
4. *Hafsi, T.* Les fondements du changement strategiques / T. Hafsi, B. Fabi. – Montreal : Editions Transcontinental, 1997. – 372 p.
5. *Belanger, L.* Le changement organisationnel et le developpement / L. Belanger, J. Jacques // La dimension humaine des organisations. – 1994. – № 2. – P. 357–386.
6. *Huber, G.* Understanding and Predicting Organizational Change / G. Huber, W. Glick, C. Miller, K. Sutcliffe // Organizational change and Redesign N.Y. – 1993. – P. 215–265.
7. *Верба, В. А.* Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
8. *Прокопенко, И.* Управление эффективностью и качеством. Модульная программа в 2 ч. / И. Прокопенко, К. Норт. – М. : Дело, 2001. – 1408 с.
9. *Карпухин, Д. Н.* Современное управление. Энциклопедический справочник / Д. Н. Карпухин, Б. З. Мильнер. – М. : Издатцентр, 1997. – 584 с.
10. *Рульев, В. А.* Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
11. *Тарасюк, Г. М.* Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. – 2010. – № 2 (52). – С. 287–291.
12. *Рамперсад, К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
13. *Друкер, Ф.* Энциклопедия менеджмента / Ф. Друкер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского ; под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
14. *Kudray, L. M.* Global trends in managing change / L. M. Kudray, B. H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – № 2, May–June. – P. 14–22.
15. *Ташлыкова, Е. В.* Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях / Е. В. Ташлыкова, Д. Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 432–435.

*Отримано 13.12.2014 р.*

**Теоретические подходы к определению экономической категории  
«изменения предприятия»**

**АЛЕКСЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ ЛЮЛЁВ\***,  
**РОДИОН МИХАЙЛОВИЧ МОРГУНЕНКО\*\***

\* кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета,  
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,  
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: alexlyulev@gmail.com

\*\* аспирант кафедры экономики и бизнес-администрирования  
Сумского государственного университета,  
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,  
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: tiltmoor@yandex.ru

Проведён теоретический анализ научных подходов к определению понятий «изменения» и «изменения предприятия» и уточнено понятие «изменения предприятия» как процессов приобретения новых черт и элементов предприятием под влиянием сложных взаимосвязей с внешней средой, что вызывает необходимость решения вопросов выбора и создания новых организационных способностей как во время быстрых взаимодействий составляющих системы (реакционноспособных), так и больших периодов эволюционных преобразований системы в целом. Рассмотрены основные модели управления изменениями предприятия, представляющие различные точки зрения на важнейшие аспекты организационных изменений. В результате анализа моделей управления изменениями установлено, что использование синергетического сочетания факторов определения уровня готовности предприятий к преобразованиям может обеспечить успешность реализации предложенной модели.

*Ключевые слова:* изменения, классификация изменений, управление изменениями, модель управления изменениями.

*Mechanism of Economic Regulation, 2015, No 1, 38–46  
ISSN 1726-8699 (print)*

**Theoretical Approaches to the Definition of Economic Category  
«Enterprise Change Management»**

**OLEKSIY V. LYULYOV\***,  
**RODION M. MORHUNENKO\*\***

\* C. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University,  
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,  
phone: 00-380-542-332223, e-mail: alexlyulev@gmail.com

\*\* PhD Student, Department of Economics and Business-Administration,  
Sumy State University,  
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,  
phone: 00-380-542-332223, e-mail: rodion.mko@gmail.com

*Manuscript received 13 December 2014.*



The theoretical analysis of scientific approaches to the definition of «changes» and «enterprise changes» has been done and the concept of «enterprise changes» has been clarified, as the process of acquiring new features and elements under the influence of complex relationships with the external environment, which causes the need to address the selection and creation of new organizational abilities as during rapid interaction components of the system (reactivity), and long periods of evolutionary transformation of the whole system. The basic models of the enterprise change management that represent different points of view on the most important aspects of organizational change have been considered. An analysis of patterns of change management is established that the use of a synergistic combination of factors determine the level of readiness of enterprises for transformation can ensure the successful implementation of the proposed model.

*Keywords:* changes, classification of changes, change management, change management model.

*JEL Codes:* M11, O10

*Tables:* 1; *Figures:* 3; *References:* 15

*Language of the article:* Ukrainian

*References*

1. Biryukova, V. V. (2008), *Organizational change management*, Ufa, UGNTU. (In Russian)
2. Gorshenina, M. V., Sukhinin, V. P. (2007), *Change management*, Samara, SGTU. (In Russian)
3. Raspopov, V. M. (2012), *Change management*, Moscow, Infra-M. (In Russian)
4. Hafsi, T., T. Les (1997), *Les fondements du changement strategiques*, Montreal, Editions Transcontinental. (In French)
5. Belanger, L., J. Jacques (1994), “Le changement organisationnel et le developpement”, *La dimension humaine des organisations*, 357–386. (In French)
6. Huber, G., W. Glick, C. Miller, K. Sutcliffe (1993), “Understanding and Predicting Organizational Change”, *New York Organizational change and Redesign*, 215–265. (In English)
7. Verba, V. O., Grebeshkova, O. M. (2011), *Management of development of company*, Kyiv, KNEU. (In Ukrainian)
8. Prokopenko, I., Nort, K. (2001), *Performance management and quality*, Moscow, Delo. (In Russian)
9. Karpukhin, D. N., Milner, B. Z. (1997), *Modern management. Encyclopedia*, Moscow, Izdatcentr. (In Russian)
10. Rulyev, V. O., Hutkevych, S. O. (2005), *Management*, Kyiv, Centr uchbovoi literatury. (In Ukrainian)
11. Tarasyuk, G. M. (2010), “Change management in the enterprise management system”, *Zhytomyr, ZDTU*, 287–291. (In Ukrainian)
12. Rampersad, K. Hubert (2004), *Universal System Performance: How to achieve results while maintaining integrity*, Moscow, Alpina. (In Russian)
13. Drucker, F. (2004), *Encyclopedia of management*, Moscow, Williams. (In Russian)
14. Kudray, L. M., Kleiner, B. H. (1997), “Global trends in managing change”, *Industrial Management*, 14–22. (In English)
15. Tashlykova, E. V., Cheremnyh, D. N. (2014), “Approaches and models for change management to high-tech enterprises”, *Kazan, Molodoy ucheniy*. (In Russian)