

УДК 65.012

**ДВОКОНТУРНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**<http://orcid.org/0000-0002-9721-3226>

**Приймак Наталія Сергіївна**, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, м. Кривий ріг, e-mail: [priymak@donnuet.edu.ua](mailto:priymak@donnuet.edu.ua), тел. +38093-43-43-555

**Natalia Priymak**, Head of Department of marketing, management and public administration, PhD in Economics, Associate Professor, Donetsk National University of Economy and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih

***N. Priymak, Dual-system change management in the enterprise.***

*The study determined that the successful implementation of changes in an enterprise is determined, on the one hand, by the state of the external environment and the acceptability of changes by this environment, and on the other, by the state of internal strategic resources. It is this approach to the effective implementation of changes in the article that forms the basis for a two-loop change management system in an enterprise.*

*The author determined that the change management system is a set of interrelated elements of the management process aimed at achieving the goals of change in the context of the current enterprise strategy.*

*To ensure the effectiveness of change management in the operating conditions of an enterprise as an open system, it is proposed to consider a two-loop scheme of a change management system. As part of the implementation of the external change management loop, the external environment of the enterprise's activity is studied in order to identify external drivers of change and determine their impact on the strategic opportunities for change, as well as the consequences of their implementation for the enterprise. The information obtained at this stage of change management is used by change management to identify threshold changes and unique opportunities that form the basis of the core competencies of the enterprise. As a result, the strategic opportunities for changes necessary to implement the overall strategy of the enterprise are determined. The transformation of information about strategic opportunities for change occurs through the "prism" of the strategic potential for change and the interaction of actors and objects of change.*

*It is proved that the scheme for implementing an enterprise change management system involves the use of four elements (subsystems) that interact with each other: functional, organizational, informational, and motivational, which ensure the achievement of change goals.*

***Приймак Н. С. Двоконтурна система управління змінами на підприємстві.***

*У дослідженні визначено, що успішна реалізація змін на підприємстві визначається, з одного боку – станом зовнішнього середовища та прийнятністю цим середовищем змін, а з іншого – станом внутрішніх стратегічних ресурсів. Саме такий підхід до ефективного провадження змін у статті покладено в основи двоконтурної системи управління змінами на підприємстві.*

*Автором визначено, що система управління змінами – це сукупність взаємопов'язаних елементів процесу менеджменту, спрямованих на досягнення цілей змін в умовах чинної стратегії підприємства.*

*Для забезпечення ефективності управління змінами в умовах функціонування підприємства як відкритої системи пропонується розглянути двоконтурну схему системи управління змінами підприємства. В рамках реалізації зовнішнього контуру управління змінами вивчається зовнішнє середовище діяльності підприємства з метою ідентифікації зовнішніх драйверів змін та визначення їх впливу на стратегічні можливості змін та наслідки їх реалізації для підприємства. Інформація, отримана на даному етапі управління змінами використовується менеджментом змін підприємства для визначення порогових можливостей змін та унікальних можливостей, які складають основу ключових компетенцій підприємства. Як результат – визначаються стратегічні можливості змін, необхідні для реалізації загальної стратегії підприємства. Трансформація інформації щодо стратегічних можливостей змін відбувається через «призму» стратегічного потенціалу змін та взаємодію суб'єктів та об'єктів змін.*

*Доведено, що схема реалізації системи управління змінами підприємства передбачає застосування чотирьох елементів (підсистем), які взаємодіють між собою: функціонального, організаційного, інформаційного та мотиваційного та забезпечують досягнення цілей змін.*

***Приймак Н. С. Двухконтурная система управления изменениями на предприятии.***

*В исследовании определено, что успешная реализация изменений на предприятии определяется, с одной стороны - состоянием внешней среды и приемлемостью этой средой изменений, а с другой - состоянием внутренних стратегических ресурсов. Именно такой подход к эффективной реализации изменений в статье положено в основу двухконтурной системы управления изменениями на предприятии.*

*Автором определено, что система управления изменениями - это совокупность взаимосвязанных элементов процесса менеджмента, направленных на достижение целей изменений в условиях действующей стратегии предприятия.*

*Для обеспечения эффективности управления изменениями в условиях функционирования предприятия как открытой системы предлагается рассмотреть двухконтурную схему системы управления изменениями. В рамках реализации внешнего контура управления изменениями изучается внешняя среда деятельности предприятия с целью идентификации внешних драйверов изменений и определение их влияния на стратегические возможности изменений, а также последствия их реализации для предприятия. Информация, полученная на данном этапе управления изменениями используется менеджментом изменений для определения пороговых возможностей изменений и уникальных возможностей, которые составляют основу ключевых компетенций предприятия. Как результат - определяются стратегические возможности изменений, необходимых для реализации общей стратегии предприятия. Трансформация информации о стратегических возможностях изменений происходит через «призму» стратегического потенциала изменений и взаимодействие субъектов и объектов изменений.*

*Доказано, что схема реализации системы управления изменениями предприятия предусматривает применение четырех элементов (подсистем), которые взаимодействуют между собой: функционального, организационного, информационного и мотивационного которые обеспечивают достижение целей изменений.*

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасного підприємства відбувається в умовах активної взаємодії із зовнішнім середовищем яке виступає джерелом можливостей та загроз, а також джерелом змін. Успішна стратегія підприємства можлива лише за умови беззупинного провадження змін та адаптації до зовнішнього середовища.

Впровадження змін, як управлінський процес, потребує, з одного боку, використання стратегічних ресурсів підприємства, задіяних в процесі змін, а з іншого – врахування можливостей та загроз зовнішнього середовища, які визначають успішність та прийнятність змін зовнішніми стейкхолдерами. Отже, успішна реалізація змін, з одного боку – залежить від стану зовнішнього середовища, а з іншого – визначається потенціалом стратегічних ресурсів, доступних для їх реалізації. Актуальності набувають аспекти формування системи управління змінами підприємства яка б дозволила максимально-ефективно враховувати можливості стратегічного розвитку в процесі реалізації змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні теорія менеджменту активно досліджує питання управління змінами та забезпечення ефективною їх реалізації. Даному питанню присвячено праці таких закордонних науковців як К. Левін, А. Ван де Вен, І. Аділез, Л.Грейнер, С.Н. Герман., К. Тюрлі, а також вітчизняних науковців О. Ю. Гусевої, О.Г. Мельник, Р.С. Косцик, О. В. Хаджинової, П. В. Буряк, Д.К. Воронкова, Т.І. Лепейко та інших. Проте, аспекти змін та розробки системи управління їх провадженням є настільки багатограними та динамічними, що не втрачають своєї актуальності та потребують подальших досліджень.

**Мета статті.** Метою даного дослідження виступає обґрунтування двоконтурної системи управління змінами підприємства, яка буде враховувати вимоги до змін та стратегічні можливості змін зовнішнього середовища, а також сформований внутрішній рівень стратегічного потенціалу змін.

**Результати дослідження.** Згідно системного підходу у теорії менеджменту, підприємство визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Системний підхід дає змогу дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта – в даному випадку, підприємства), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу, ефективність цілого залежить від ефективності всіх його частин, а не окремих найбільш ефективних частин [1; 2].

Для управління змінами принциповим є розуміння підприємства як «відкритої системи». Турчіна С.Г. зазначає, що «...організація не може перебувати в замороженому стані, вона є динамічною системою, постійно та безперервно змінюючись» [3, с. 201]. Поряд із цим, науковець наголошує, що система управління змінами, як і багато інших, є відкритою і складною економічною системою, з чим автор погоджується. Таким чином, при розробці системи управління змінами треба враховувати наступне:

- зовнішнє середовище змінюється постійно та є складно прогнозованим;
- структура середовища є динамічною, а тому, зміни, що генеруються його окремими елементами є різними – можливості перетворюються на загрози, сильні сторони на слабкості та навпаки;
- зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не є автономними, вони запускають «ланцюгові реакції», наслідками яких може тати розвиток чи стагнація;
- за зміни зовнішнього та внутрішнього походження відповідає єдина система менеджменту змін на підприємстві, тобто єдина керуюча система.

Система управління змінами – це сукупність взаємопов'язаних елементів процесу менеджменту, спрямованих на досягнення цілей змін в умовах чинної стратегії підприємства. В рамках системи управління змінами складові елементи впливають як на сам процес змін, так і на його результати, а тому є рівнозначними.

Науковці Турчіна С.Г. та колектив авторів Комарніцька Н., Князь С. та Шпак Н. виокремлюють наступні властивості системи управління змінами, «які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність» [3, с. 201; 4, с. 45-50]. Надамо характеристику зазначеним властивостям:

цілісність передбачає узгодження цілей змін із місією організації та її стратегічними цілями;

адаптивність системи управління змінами до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами та конкурентами;

сумісність та синергічність означає здатність системи управління змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства [4, с. 45–50].

На думку автора, зазначений перелік властивостей слід доповнити флексибільністю, тобто здатністю системи управління змінами швидко реагувати на динаміку факторів зовнішнього та внутрішнього середовищі функціонування шляхом перерозподілу стратегічних ресурсів підприємства відповідно до обставин що склалися.

Враховуючи викладені положення для забезпечення ефективності управління змінами в умовах функціонування підприємства як відкритої системи пропонується розглянути двоконтурну схему системи управління змінами підприємства (рис. 1).

Наведена на рис. 1 схема управління змінами передбачає, що підприємство використовує зовнішній та внутрішній контури системи управління змінами.

В рамках реалізації зовнішнього контуру управління змінами вивчається зовнішнє середовище діяльності підприємства: середовище прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти) та середовище непрямого впливу (економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, географічні та соціально-культурні фактори) з метою ідентифікації зовнішніх драйверів змін та визначення їх впливу на стратегічні можливості змін та наслідки їх реалізації для підприємства.

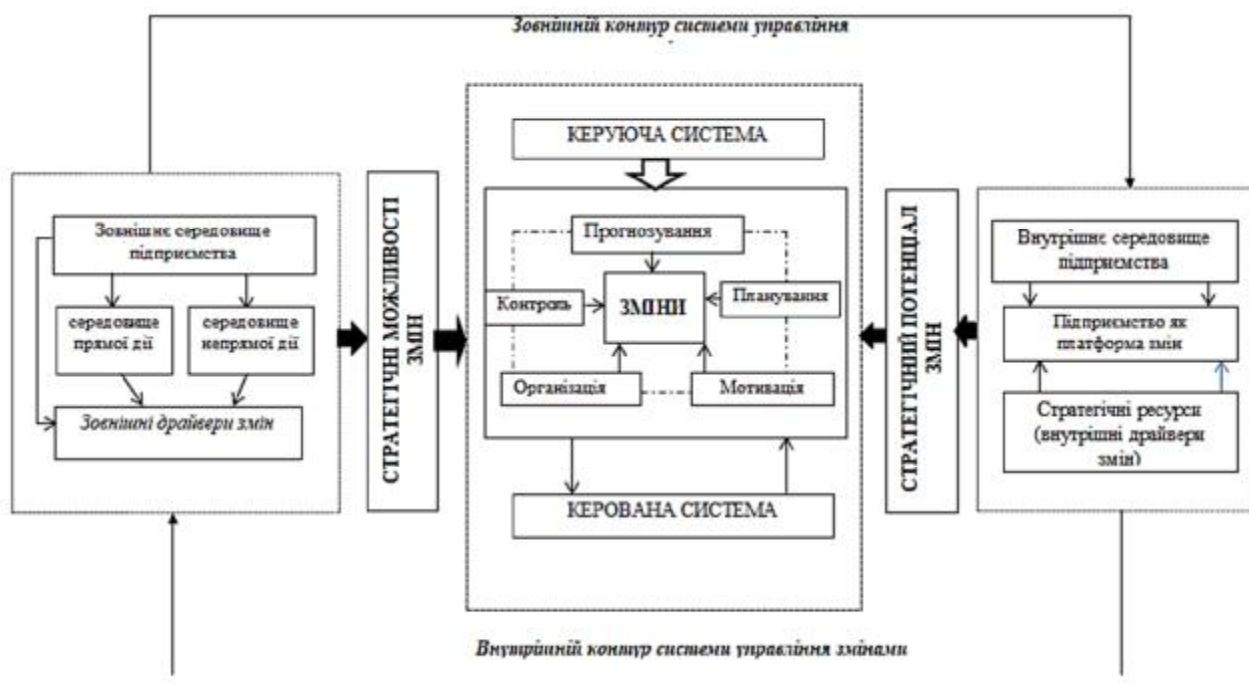


Рисунок 1 - Двоконтурна схема системи управління змінами підприємства (складено автором)

Інформація, отримана на даному етапі управління змінами використовується менеджментом змін підприємства для визначення порогових можливостей змін та унікальних можливостей, які складають основу ключових компетенцій підприємства. Як результат – визначаються стратегічні можливості змін, необхідні для реалізації загальної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, «виживання» чи скорочення).

Трансформація інформації щодо стратегічних можливостей змін відбувається через «призму» стратегічного потенціалу змін та взаємодію суб'єктів та об'єктів змін. У даному контексті, основними рушійними факторами змін є люди (людський фактор), який виступає носієм змін та взаємодіє у якості керуючої системи (команди змін) та керованої системи (носіїв змін, персонал).

Управління змінами передбачає, що керуюча система змін реалізує наступні функції: прогнозування змін (розробка на тривалу перспективу прогнозів щодо можливих змін, їх напрямків та можливих наслідків їх реалізації для підприємства);

планування змін (розробка альтернативних планів та програм змін, їх обґрунтування у якісних та кількісних параметрах наслідків);

мотивація змін (спонукання працівників до зацікавленості у змінах та їх наслідках, подолання опору змінам, формування корпоративної культури змін);

організація змін (забезпечення виконання плану реалізації змін і об'єднання працівників, які спільно реалізують зміни на основі правил і процедур, прийнятних для організації);

контроль змін (перевірка процесу реалізації змін на всіх етапах, коригування у разі потреби).

Важливим аспектом системи управління змінами є формування та моніторинг стратегічних ресурсів, або внутрішніх драйверів змін, які належать підприємству як платформі змін і виступають основою стратегічного потенціалу змін підприємства. Приведення стратегічного потенціалу змін у відповідність до вимог можливостей змін відбувається в рамках реалізації внутрішнього контуру системи управління змінами.

Беззаперечно, схема реалізації системи управління змінами підприємства є складною, та передбачає застосування чотирьох елементів (підсистем), які взаємодіють між собою (рис. 2) забезпечуючи досягнення цілей змін.

Представлена на рис. 2 структура побудови системи управління змінами передбачає, що:

- функціональна підсистема забезпечує реалізацію функцій планування, прогнозування змін, оцінку стратегічного потенціалу змін та порівняння його із стратегічними можливостями, визначення найбільш вагомих драйверів змін та обґрунтування кінцевої програми змін на підприємстві. Це «серце» системи управління змінами, яке контролює процес змін;

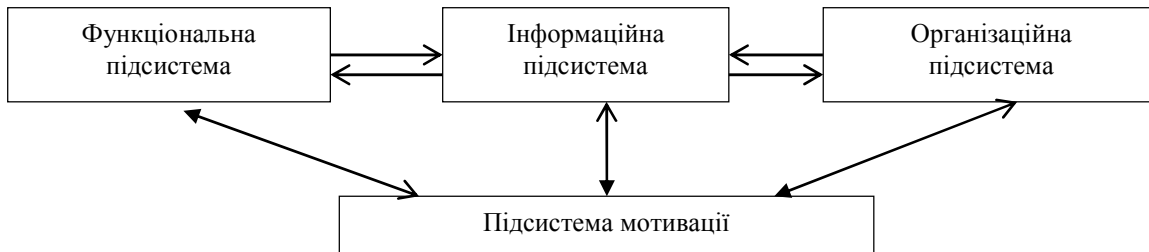


Рисунок 2 - Структура побудови системи управління змінами на підприємстві (складено автором)

- організаційна підсистема забезпечує організацію реалізації змін, вибір оптимальної структури, забезпечує узгодження роботи команди змін. Дана підсистема координує фінансове та технічне забезпечення змін, узгоджує та координує необхідні ресурси в ході провадження змін;

- інформаційна підсистема забезпечує збір, накопичування і обробку первинної інформації щодо стратегічних можливостей та стратегічного потенціалу змін, інформаційну взаємодію зовнішнього та внутрішнього контуру змін;

- підсистема мотивації забезпечує зацікавленість учасників програм змін та носіїв змін у їх реалізації, моніторинг опору змінам, виявлення його причин та розробку заходів із подолання.

Система управління змінами підприємства та узгоджене функціонування всіх її підсистем має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Наукової обґрунтованості – система управління змінами має ґрунтуватися на передових та сучасних надбаннях науки.

2. Альтернативності рішень щодо управління змінами, що дозволить забезпечити вибір видів та сценаріїв зміни, які максимально задовольняють вимогам ефективності.

3. Легітимності – реалізація змін можлива тільки в межах дії законів та регламентів, які несуть в собі певні обмеження чи дозволи щодо застосування того чи іншого методу, поведінки, процесу.

4. Іноваційності – постійний пошук та реалізація нестандартних, інноваційних змін та шляхів досягнення цілей змін.

5. Максимізації ефективності від впровадження змін (всі види ефектів).

6. Мінімізації ризиків – вибір найменш ризикованої альтернативи впровадження змін.

7. Безперервності – реалізація змін має бути перманентним процесом, покликаним досягнути постійного вдосконалення діяльності підприємства.

8. Обачності – планування змін таким чином, щоб максимально уникнути незадовільних результатів від їх провадження.

**Висновки.** Проведене дослідження довело, що в умовах функціонування підприємства як відкритої системи реалізація змін має спиратися на окрему, двоконтурну систему. Визначено, що система управління змінами – це сукупність взаємопов'язаних елементів процесу менеджменту, спрямованих на досягнення цілей змін в умовах чинної

стратегії підприємства. Зовнішній контур управління змінами спирається на аналіз чинників зовнішнього середовища та визначення зовнішніх драйверів змін, внутрішній контур системи спирається на стратегічний потенціал змін який акумулює внутрішні драйвери змін.

Система управління змінами підприємства та узгоджене функціонування всіх її підсистем має ґрунтуватися на н принципах: наукової обґрунтованості, альтернативності рішень, легітимності, інноваційності, максимізації ефективності від впровадження змін, мінімізації ризиків, безперервності, обачності.

#### Список використаних джерел:

1. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства / К.М. Дідур // Ефективна економіка [Електронне наукове фахове видання]. - 2012. - № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
2. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. / В.А. Харченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdfactory.com>.
3. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств / С.Г. Турчіна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління [Електронне наукове фахове видання]. -2017. - Випуск 3 (08). – с. 199-203. - Режим доступу : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2017>
4. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // Econtechmod. An international quarterly journal – 2015. – vol. 4. – № 1. – p. 45–50.
5. Полянко В. В. Поняття середовища функціонування підприємства / В. В. Полянко, А. Ю. Татарин // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1270-1275.

#### References:

1. Didur K.M. (2012). "System approach to enterprise and enterprise management", [ "Systemnyy pidkhdid do upravlinnya pidpryyemstvom ta personalom pidpryyemstva" ], Efektivna ekonomika, No 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
2. Kharchenko V.A.(2017). "Approaches to managing a modern enterprise", [ "Pidkhody do upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom" ] available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26180/1/ПІДХОДИ%20ДО%20УПРАВЛІННЯ%20СУЧАСНИМ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
3. Turchina S.H. (2017). "Change Management System as a Component of Successful Enterprise Development," [ "Systema upravlinnya zminamy yak skladnyk uspishnoho rozvytku pidpryyemstv" ], Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya, Vol. 3 (08). pp. 199-203
4. Komarnytska N., Knyaz S., Shpak N. (2015) "The peculiarities of enterprise innovational activity management system" , Econtechmod. An international quarterly journal, vol. 4., № 1. pp. 45–50
5. Polyanko V. V., Tataryn A. YU. (2017). "The concept of the environment of the enterprise", [ "Ponyattya seredovyshcha funktsionuvannya pidpryyemstva" ], Young Scientist. - No. 11. P. 1270-1275

**Keywords:** strategic management; changes; change management system; two-loop change management system; strategic change opportunities; strategic potential for change.

**Ключові слова:** стратегічне управління; зміни; система управління змінами; двоконтурна система управління змінами; стратегічні можливості змін; стратегічний потенціал змін.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; изменения; система управления изменениями; двухконтурная система управления изменениями; стратегические возможности изменений; стратегический потенциал изменений.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.eu.unicheck.com/library/viewer/report/1000103573>