

УДК 658.1

КОНСТРУЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

КЛИМЧУК Альона¹, ЛЕВИЦЬКА Інна²

¹ Державний університет «Житомирська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-5246-8778>

e-mail: ktgrs_kao@ztu.edu.ua

² Національний університет біоресурсів та природокористування України

<https://orcid.org/0000-0003-3739-6662>

e-mail: i.levytska@nubip.edu.ua

Досліджено сутнісні засади поняття «управління змінами» та спектр ключових невизначеностей в частині відмежування його цілей та процесів від інших підходів загальної системи управління підприємством. Обґрунтовано основні спільні та відмінні риси таких управлінських підходів, як: стратегічне управління, управління технологіями, менеджмент бізнес-процесів, проектний менеджмент та управління змінами. Запропоновано підхід до конструювання взаємозв'язків міжпроцесної взаємодії означених управлінських підходів в системі менеджменту на підприємстві.

***Ключові слова:** управління змінами, менеджмент, міжпроцесні взаємозв'язки, конструювання міжпроцесної взаємодії*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-8>

Стаття надійшла до редакції / Received 23.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 26.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Теоретичне підґрунтя управління змінами на підприємстві, активно досліджуючись, оновлюючись і доповнюючись новими аспектами, починаючи з другої половини ХХ століття, на сьогодні все ще характеризується цілим рядом невизначеностей в частині практичного застосування теоретичних надбань. Зокрема, ключовою проблемою стає практична імплементація пропонувананих в рамках управління змінами моделей і підходів у загальну систему менеджменту та конструювання системи ефективних цілей, процесів та міжпроцесних взаємозв'язків, які б не дублювались в рамках інших управлінських підходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс з проблематики управління змінами на підприємстві, опираючись на розробки класиків даної теорії Р. Дафта, Р. Кантера, Д. Коттера, К. Левіна, Дж. Мейера та практичні здобутки окремих компаній зі світовим ім'ям, узагальнені й оптимізовані в спеціалізованих Стандартах окремих урядових організацій чи Асоціації менеджерів змін, пропонує значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням удосконалення теоретичного базису чи оптимізації окремих елементів моделей управління змінами у зв'язку з особливостями господарської діяльності чи зовнішніх умов функціонування підприємств. Так, серед англomовних авторів варто відзначити напрацювання Л. Вігінса, П. Кайї, Т. Крізі, М. Аль-Машарі, Б. Ніколаса, в той час як серед представників української наукової школи слід відзначити праці М. Аверкіної, М. Буднік, Н. Курилової, Н. Муромець, О. Овсянюк-Бердадіної, О. Тарасюк, О. Тимківа, Н. Фединець та інших. У той же час, проблематика взаємоузгодження окремих цілей, завдань і процесів в рамках різних управлінських підходів загальної системи менеджменту на підприємстві залишається мало вивченою, що значною мірою ускладнює практичне застосування напрацьованих теорії управління змінами вітчизняними підприємствами.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених окремим управлінським підходам — таким як стратегічне управління, управління технологіями, менеджмент бізнес-процесів, проектний менеджмент та управління змінами — недостатньо розкритим залишається питання чіткого визначення меж управління змінами та узгодження його цілей, функціональних завдань і процесів з іншими складовими загальної системи менеджменту підприємства.

Особливої актуальності набуває проблема теоретичного та методологічного обґрунтування міжпроцесної взаємодії зазначених управлінських підходів в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, інтенсивної технологічної трансформації та ускладнення бізнес-процесів. Наявний дефіцит комплексного підходу до інтеграції управління змінами в єдину систему управління ускладнює розробку та впровадження адаптивних і інноваційних стратегій розвитку підприємства.

У зв'язку з цим, окреслення меж управління змінами, порівняльний аналіз його взаємозв'язків з іншими управлінськими підходами, а також моделювання схеми їх системної взаємодії в межах корпоративного менеджменту становлять ті аспекти проблематики, які до цього часу залишались недостатньо розробленими та потребують наукового осмислення, що і визначає мету даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та схематичне конструювання взаємозв'язків управління змінами в системі підходів менеджменту на підприємстві. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічної теорії, в числі яких методи теоретичного узагальнення, групування, порівняльного аналізу та синтезу. Так, в ході роботи було досліджено науковий дискурс щодо розуміння сутності, ролі та ключових завдань окремих управлінських підходів в рамках загальної системи менеджменту підприємства; на основі порівняльного аналізу підходів визначено спектр ключових невизначеностей щодо їх взаємоузгодження в загальній системі управління та з використанням методів групування, теоретичного узагальнення та моделювання сконструйовано схему типових взаємозв'язків управління змінами в системі окремих управлінських підходів на підприємстві.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З моменту виникнення, теорія управління змінами була сфокусована саме на необхідності впровадження організаційних змін та змін у самих підходах до управління, що дозволило б видозмінити поширений на той час «жорсткий, автократичний, бюрократичний підхід до організації та управління» [1]. Проте подальші нашарування теоретичного базису управління змінами призвели до підміни її ключового призначення. Так, якщо сама теорія управління змінами з моменту появи обґрунтовувалася як необхідний базис знань і вмінь керівника (лідера), який «повинен мати можливість впливати на інших, формувати конкретне бачення подальших перспектив організації, а потім, в рамках комунікації, розширювати можливості працівників, створюючи відповідні команди, здатні реалізувати дане бачення» [2], то сучасний науковий дискурс тяжіє до підміни поняття «управління підприємством» поняттям «управління змінами».

Ще на початку ХХІ століття окремі дослідники [3] почали акцентувати увагу на розмитті меж широко обговорюваних у науковій літературі понять, серед яких: управління проектами (project management), управління процесами (continuous process management), технологічний менеджмент (technology management), стратегічне управління (strategic management) та, власне, управління змінами (change management). Так, ключова невизначеність закладається вже у самому трактуванні сутності означених понять або ж їх ключового призначення.

До прикладу, досить поширеним в україномовних наукових колах є трактування управління змінами як «процесу постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей» [4]. Проте, процесом постійного корегування діяльності підприємства є і управління в цілому і, крім того, управління його бізнес-процесами. З іншого боку, в англomовному науковому дискурсі також мають місце трактування, які певним чином об'єднують в одне ціле поняття управління змінами, управління бізнес-процесами та управління технологіями, пропонуючи під управлінням змінами розуміти «структурований процес управління людьми, процесами та технологіями у відповідності до мінливості середовища» [5].

Сприяє розмиттю меж між наведеними видами управління й визначення змін, які потребують спеціалізованого управлінського підходу. Так, автори [6] до їх числа відносять: стратегічні, технологічні, структурні зміни, а також зміни у ставленні та поведінці персоналу. Однак, управляти стратегічними змінами покликаний стратегічний менеджмент, який, при цьому, забезпечує «інтеграцію менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку, виробничих процесів та інформаційних систем для досягнення організаційного успіху» [7] або ж, за поширеним у вітчизняному науковому дискурсі підходом, «опираючись на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в

організації, сприяючи її виживанню в конкурентному середовищі і досягненню цілей у довгостроковій перспективі» [8]. Іншими словами, управляти стратегічними змінами на підприємстві покликаний стратегічний менеджмент, а, отже, виникає невизначеність, як мінімум, у питанні цілей різних видів менеджменту, не кажучи вже про необхідність розмежування управлінських процесів в рамках стратегічного управління та управління змінами.

Аналогічним чином можемо говорити й про технологічні зміни на підприємстві, забезпечення ефективного управління якими перебуває у площині завдань технологічного менеджменту (управління технологіями), оскільки даний різновид управління був введений у науковий обіг і в подальшому теоретично обґрунтований і реалізований у практичній діяльності підприємств саме як «поєднання дисциплін інженерії та наук про управління з метою планування, розвитку та впровадження технологічних можливостей, які дозволять реалізувати стратегічні та операційні цілі організації» [9].

Наступний різновид менеджменту – проектний менеджмент – в своїй основі «розглядає кожен проект як керовану зміну початкового стану будь-якої системи (підприємства в цілому)» [10], а, отже, аналогічним чином може розглядатися як процес управління діяльністю, покликаною забезпечити перехід підприємства або ж окремої його господарської підсистеми з початкового стану в очікуваний (бажаний, цільовий тощо).

Виходячи з усього вищезазначеного, можемо говорити про необхідність формування чіткої структури взаємозв'язків між окремими управлінськими підходами в рамках управління на підприємстві (рис. 1).

«Зміна – це не одинична подія, а перехідний процес з численними і різноманітними подіями» [11], спрямований на досягнення поставлених цілей, завдань. Звідси, будь-який підхід в рамках менеджменту може розумітися як управління змінами, тобто як перехідний процес з численними і різноманітними подіями, покликаними забезпечити досягнення визначеного результату. Саме тому, на нашу думку, існує потреба в чіткому виокремленні об'єктів впливу в рамках окремих управлінських підходів і в цьому контексті найбільшої уваги заслуговує твердження, за яким «управління змінами – це структурований і цілеспрямований підхід до підтримки працівників у процесі втілення змін, який забезпечує їх підготовку, спорядження та підтримку» [12]. Виходячи з нього, об'єктом управління змінами, тобто управлінського підходу, який в англійському дискурсі отримав назву «change management», є саме персонал підприємства і, точніше, ставлення персоналу до змін, їх сприйняття. Виокремлення саме персоналу як об'єкта впливу процесів управління змінами пояснюється тим, що, по-перше, як ми вже обґрунтували, власне зміни не можуть бути таким об'єктом, оскільки на них направлені процеси в рамках диференційованих управлінських підходів, а, по-друге, будь-які вагомні зміни в діяльності підприємства завжди стосуються персоналу, тобто усталеної практики виконання ним своїх функціональних обов'язків.

Якщо говорити про стратегічний менеджмент, то основним його об'єктом впливу є саме стратегія та стратегічні цілі і завдання розвитку діяльності, досягнення яких в найбільш узагальненому варіанті потребує:

- аналізу середовища функціонування підприємства з чітким окресленням його переваг та слабких сторін, а також наявних і потенційних загроз і можливостей функціонування в перспективі;
- визначення місії та стратегічних цілей підприємства;
- формування спектру довгострокових і короткострокових цілей та базових шляхів їх досягнення.

Саме на етапі формування дерева цілей з градацією їх за рівнем терміновості досягнення має відбуватися й постановка чітких напрямів (дій, заходів, процесів тощо), за якими мають відбутися зміни з метою їх досягнення. Окреслені цілі за кожним напрямом (видом управління) мають орієнтуватися на виявлені проблеми (недоліки, загрози), пропонуючи заходи з їх усунення. При цьому, в рамках стратегічного управління мають визначатися ключові недоліки наявного персоналу в контексті досягнення стратегічних цілей та пропонуватися цільові орієнтири щодо їх виправлення у перспективі, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. А вже на основі визначених цільових орієнтирів розроблятимуться конкретні програми дій і заходи в рамках управління змінами.

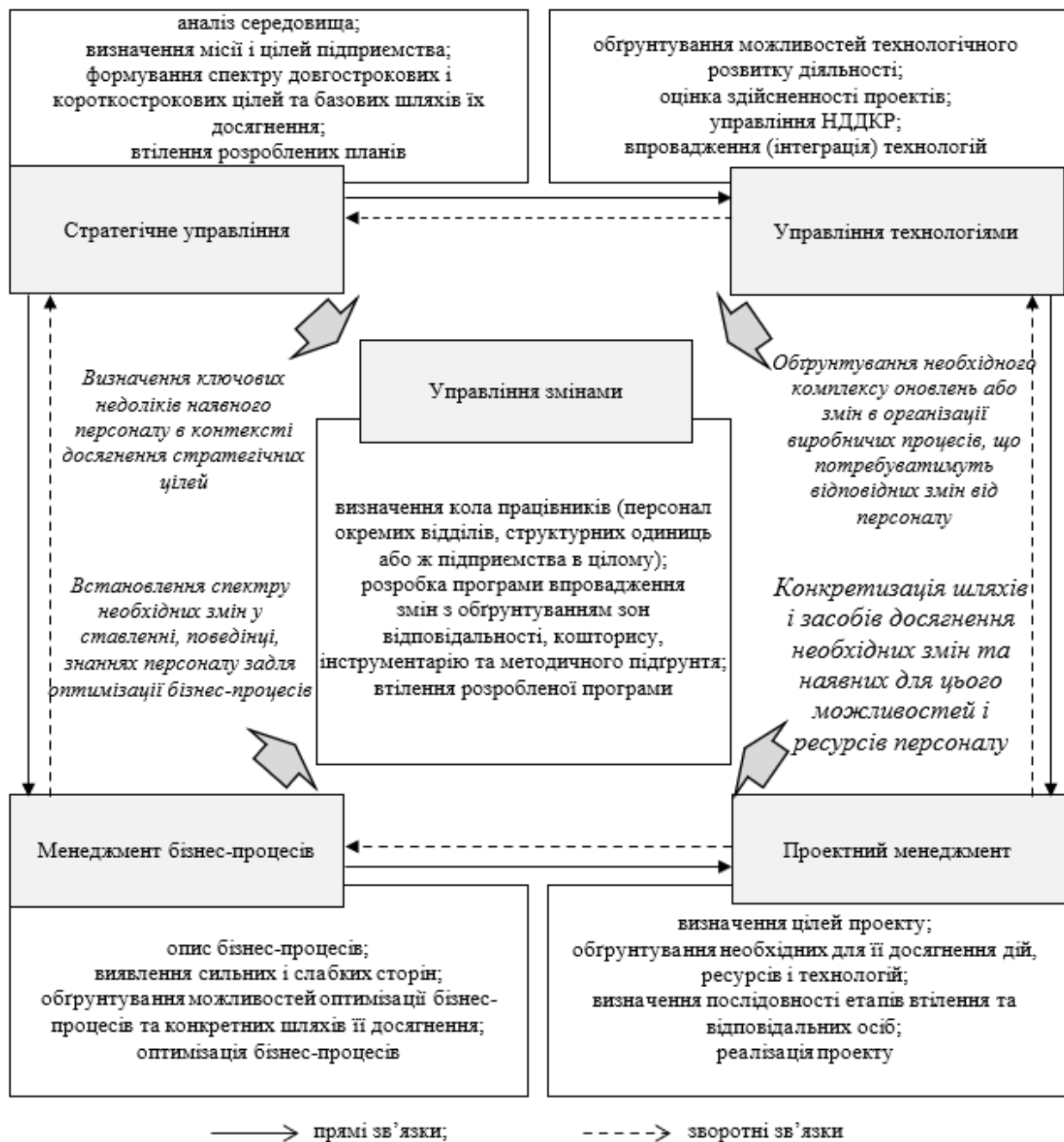


Рис. 1. Схематизація типових взаємозв'язків управління змінами в системі підходів менеджменту на підприємстві
Джерело: авторська розробка

Об'єктом управління технологіями, своєю чергою, будуть саме застосовувані на підприємстві або ж перспективні для нього технології. Зокрема, в рамках вказаного управлінського підходу:

- обґрунтовуватимуться можливості технологічного розвитку діяльності;
- оцінюватиметься рівень здійсненності проектів та відбиратимуться найбільш реалістичні й ефективні з них;
- реалізовуватиметься діяльність підприємства у сфері НДДКР;
- впроваджуватимуться (інтегруватимуться) визначені технології.

В рамках управління технологіями має обґрунтовуватися необхідний комплекс оновлень або змін в організації виробничих процесів, що потребуватимуть відповідних змін і від персоналу. А в подальшому в рамках управління змінами визначатиметься коло працівників, яких безпосередньо торкнуться зміни, розроблятиметься й безпосередньо реалізовуватиметься відповідна програма втілення змін.

Менеджмент бізнес-процесів в якості ключового об'єкта має саме бізнес-процеси підприємства, на які й спрямовуватиметься увага задіяного в його межах персоналу. Зокрема, від нього очікуватиметься опис застосовуваних бізнес-процесів; виявлення їх сильних та слабких сторін; обґрунтування можливостей оптимізації та конкретних шляхів її досягнення тощо. в рамках даного управлінського підходу здійснюватиметься й власне оптимізація бізнес-процесів, тобто діяльність з їх видозміни у заданому напрямі, задля забезпечення бажаних параметрів ефективності тощо. Оскільки ж зміни у бізнес-процесах можуть потребувати відповідних змін й у знаннях, вміннях, компетенціях персоналу чи навіть у його відношенні до роботи, то відповідний спектр вимог має бути доведений до відома відповідальних за управління змінам на підприємстві.

Ключовим об'єктом управлінського впливу в рамках проектного менеджменту є саме проект, під яким у класичному трактуванні розуміють «завдання з певними вхідними даними й необхідними результатами, цілями, що обумовлюють спосіб його розв'язання» або ж «особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення певного завдання, що має обмеження у виконанні за часом, фінансами, персоналом» [10, с. 9]. Так, процеси проектного менеджменту спрямовуються на:

- визначення цілей і завдань проекту;
- обґрунтування необхідних для його реалізації дій, ресурсів, технологій;
- встановлення послідовності (етапів) реалізації;
- безпосередню роботу над реалізацією проекту.

При цьому, конкретизуючи шляхи і засоби досягнення необхідних проектних змін та порівнюючи наявні й необхідні для цього можливості та ресурси персоналу, проектний менеджмент забезпечує спектр вхідної інформації для управління змінами, окреслюючи, як і попередньо охарактеризовані управлінські підходи, межі необхідних змін та очікувані їх результати.

Таким чином, управління змінами в загальній системі менеджменту підприємства покликане розробляти і ефективно застосовувати визначений спектр способів та прийомів впливу на персонал у процесах підготовки і втілення окремих стратегічних, технологічних змін, змін в організації чи проходженні бізнес-процесів, а також змін, необхідних для втілення окремих проектів. При цьому, його процеси мають повноцінно вбудовуватися у загальну систему управління і перебувати у тісному взаємозв'язку та координації з іншими управлінськими процесами, орієнтованими на втілення різного роду змін в діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Широке коло сучасних досліджень проблематики управління змінами містить і чимало розбіжностей, неточностей та невизначеностей в частині відмежування його цілей та процесів від інших підходів загальної системи управління підприємством. Це, своєю чергою, значно ускладнює для управлінців-практиків роботу над впровадженням систем управління змінами, і, зокрема, над їх якісною вбудовою у діючу систему менеджменту.

Обґрунтування основних спільних та відмінних рис стратегічного управління, менеджменту бізнес-процесів, управління технологіями, проектного менеджменту та управління змінами дозволило зробити висновок, що будь-який підхід в рамках менеджменту може розумітися як управління змінами, тобто як перехідний процес з численними і різноманітними подіями, покликаними забезпечити досягнення визначеного результату. Звідси, ключовим розмежовуючим елементом було визначено саме об'єкт управлінського впливу, який для кожного з досліджуваних підходів менеджменту є специфічним. Саме обґрунтування об'єкту та базових завдань окремих управлінських підходів дозволило запропонувати підхід до конструювання взаємозв'язків їх міжпроцесної взаємодії в системі менеджменту на підприємстві.

Подальші дослідження окресленої проблематики доцільно орієнтувати на питання формування методичного, інформаційного, ресурсного та інших видів забезпечення ефективного функціонування підсистеми управління змінами у загальній системі менеджменту на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*. 1977. Vol. 83, № 2. PP. 340 – 363. URL : <https://www.jstor.org/stable/2778293>
2. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. The challenge of organisational change. New York: The Free Press, 1992. 158 p.

3. Al-Mashari M. Constructs of process change management in ERP context: a focus on SAP R/3. *AMCIS Proceedings*, 2000. 113. URL : <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/113>
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб.; 2-е вид. доп. і перероб. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
5. Wiggins L. Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*. 2008. Vol. 13 (1). P. 20–23.
6. Nickolas B. *Essentials of change*. London : Thousands Oak, 2006. 274 p.
7. David F. R., David M. E. *Strategic management: a competitive advantage approach. Concepts and cases*. United Kingdom, London : Pearson, 2023. 681 p.
8. Кононова О. Є., Головченко Є., Ю. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.
9. Kaya P., Erol T. Ozbilgin G. Defining a technology management framework within a defense enterprise. *Journal of management, marketing and logistics*. 2017. Vol. 4, Is. 3. P. 301–309.
10. Бабаєв В. М. Управління проектами : навчальний посібник. Харків, 2006. 244 с.
11. Стандарт з управління змінами та Кодекс Етики з управління змінами ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 с. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
12. Creasey T. *An introduction to change management. Prosci: people, change, results*. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>

REFERENCES:

1. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*. 1977. Vol. 83, № 2. PP. 340 – 363. URL : <https://www.jstor.org/stable/2778293>
2. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. *The challenge of organisational change*. New York: The Free Press, 1992. 158 P.
3. Al-Mashari M. Constructs of process change management in ERP context: a focus on SAP R/3. *AMCIS Proceedings*, 2000. 113. URL : <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/113>
4. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navch. posib.; 2-e vyd. dop. i pererob*. Lviv : Intelekt-Zakhid, 2003. 352 s.
5. Wiggins L. Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*. 2008. Vol. 13 (1). P. 20–23.
6. Nickolas B. *Essentials of change*. London : Thousands Oak, 2006. 274 p.
7. David F. R., David M. E. *Strategic management: a competitive advantage approach. Concepts and cases*. United Kingdom, London : Pearson, 2023. 681 p.
8. Kononova O. Ye., Holovchenko Ye., Yu. *Sutnist ta zmist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, yoho osoblyvosti ta perevahy*. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2017. Vypusk 16. S. 145–149.
9. Kaya P., Erol T. Ozbilgin G. Defining a technology management framework within a defense enterprise. *Journal of management, marketing and logistics*. 2017. Vol. 4, Is. 3. P. 301–309.
10. Babaiev V. M. *Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk*. Kharkiv, 2006. 244 s.
11. Standart z upravlinnia zminamy ta Kodeks Etyky z upravlinnia zminamy ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 s. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
12. Creasey T. *An introduction to change management. Prosci: people, change, results*. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>

DESIGNING CHANGE MANAGEMENT INTERCONNECTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE

KLYMCHUK Alona¹, LEVYTSKA Inna²

¹State University Zhytomyr Polytechnic

²National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

The essential foundations of the concept of “change management” and the range of key uncertainties in terms of distinguishing its goals and processes from other approaches of the general enterprise management system are investigated. The range of key uncertainties that arise when trying to clearly distinguish the goals, objectives and processes of change management from other management approaches, such as strategic management, technology management, business process management, and project management, is substantiated. The author emphasizes the existence of key uncertainties that complicate the integration of change management into a single corporate governance system.

Based on an in-depth analysis of the literature, in particular, the work of both foreign and Ukrainian scholars, and comparative analysis,

the author identifies the common features and differences of the approaches under study, which made it possible to determine the specifics of the object of management influence for each of them. It has been established that the main basis for distinguishing these approaches is the object of management influence: strategy, technology, business processes, projects, or personnel. The staff, their attitude, and readiness for change are considered the key objects of change management.

A conceptual model of interprocess interaction of management approaches in the general management system of an enterprise is proposed, which allows to effectively coordinate the processes of change. Particular attention is paid to the role of change management as a mechanism for adapting personnel to strategic, technological, and organizational changes.

The developed model can become the basis for building an adaptive change management system that meets the challenges of the modern turbulent business environment.

The conclusion is that further research is needed to form a comprehensive methodological, information, and resource support for implementing change management in the corporate management system.

Keywords: *change management, management, interprocess interrelationships, design of interprocess interaction*