

УДК 658

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

*Зубенко В.О., к.е.н, доцент,  
Півень К.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджена суть поняття «зміна», окреслені її особливості на підприємстві та наведені головні різновиди змін. Визначено вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на появу змін на підприємстві. Розкрито модель управління змінами головними етапами якої є: аналіз впливу внутрішнього/зовнішнього середовища, необхідність змін, ініціювання змін, здійснення змін, підкріплення змін. Доведена необхідність інформаційно-логістичного забезпечення ефективності процесу управління змінами за рахунок оптимізації комплексу управлінських процесів, що пов'язані із матеріальними, фінансовими, інформаційними, трудовими та іншими потоками.*

*Ключові слова: зміна, управління, процес, модель, інформаційно-логістичне забезпечення, підприємство*

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*Зубенко В.А., к.э.н, доцент,  
Пивень К.А., магистр (УкрГУЖДТ)*

*В статье исследована суть понятия «изменение», определены ее особенности на предприятии и приведены главные разновидности изменений. Определено влияние внешней и внутренней среды на появление изменений на предприятии. Раскрыта модель управления изменениями главными этапами которой являются: влияние внутренней/внешней среды, необходимость изменений, инициирование изменений, осуществление изменений, подкрепление изменений. Доказана необходимость информационно-логистического обеспечения эффективности процесса управления изменениями за счет оптимизации комплекса управленческих процессов, связанных с материальными, финансовыми, информационными, трудовыми и другими потоками.*

*Ключевые слова: изменение, управление, процесс, модель, информационно-логистическое обеспечение, предприятие*

## **THE EFFECTIVENESS OF THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS**

*Zubenko V.O., Ph.D., Associate Professor,  
Piven K.O. Master (USU of RT)*

*The article studies the essence of the concept "change" and identifies its features in the enterprise and outlines the major types of changes. The influence of the external and internal environments for changes in the enterprise. Disclosed model of change management the main stages of which are: the influence of internal/external environment and the need for change initiating change, implementing change, reinforcement of changes.. The necessity of logistic information to ensure the effectiveness of the change management process by optimizing the set of management processes related to material, financial, informational, labour and other threads.*

*Keywords: change, management, process, model, information logistics, enterprise*

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство постійно вирішує двоєдину задачу – рухається до досягнення своїх стратегічних цілей, і адаптується до змін навколишнього середовища. При цьому довгострокові цілі розвитку залишаються незмінні, а способи їх досягнення можуть змінюватися в залежності від зміни обстановки на ринку, в економіці, в законодавстві, і т.ін.

Однак саме ця здатність у більшості підприємств часто відсутня, адже не розглядається як об'єкт управління. Якщо ж підприємство хоче бути гнучким в досягненні своїх цілей, постійно відповідаючи вимогам навколишнього середовища, йому необхідно ефективно управляти змінами, тобто отримувати максимальні результати від змін з мінімальними витратами.

Як правило, це стає можливим за допомогою ефективного забезпечення процесу управління змінами на підприємстві.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питання адаптації економічних суб'єктів різних рівнів до мінливих зовнішніх умов господарювання досліджували в своїх працях такі вчені як: О.В. Ареф'єва, М.М. Бутнік, О.С. Віханський, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, М.М. Лепа, Н.В. Янченко та інші. [1-6].

Д.В.Соколов, Л.М.Мартинов, А.Н.Морозов, В.О. Зубенко, Ю.М. Чмух, В.М. Распопов, Д.В.Соколов, А.Е. Сулейманкадієва [7-11] вивчають специфіку процесу управління змінами на підприємстві як найважливішої складової забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в нестабільних умовах.

Разом із цим проблематика забезпечення ефективності процесу управління змінами залишається відкритою і потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення особливостей забезпечення ефективності процесу управління змінами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Вся діяльність підприємств будь-якої галузі пов'язана зі змінами. Зміна — це процес руху і взаємодії предметів і явищ, переходу від одного стану до іншого, виникнення в них нових властивостей, функцій, відносин.

Іноді поняття «зміна» плутають з «розвитком». Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Таким чином, розвиток на відміну від зміни може бути тільки прогресивним [8]. А тому для забезпечення сталого та ефективного розвитку підприємства, особливо в сучасних умовах господарювання, що характеризується постійними змінами, необхідний добре сформований процес управління змінами.

Зміни на підприємстві бувають різні: непередбачені (спонтанні) і планомірні (цілеспрямовані); еволюційні (поступові) та революційні зміни (кардинальні, швидкі, що передбачають повне оновлення); виробничо-технологічні, зміни в управлінні фінансами, в управлінні маркетингом, в управлінні персоналом, в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю та в управлінні інноваціями; стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізаційні та ін. [8].

Не дивлячись на їх різноманіття всі вони породжені впливом зовнішнього або внутрішнього середовища.

Вплив зовнішнього середовища проявляється в появі можливостей і загроз розвитку підприємства, що в свою чергу пов'язано зі зміною його факторів прямого або непрямого впливу, а саме: споживачів, конкурентів, постачальників, ринку робочої сили, контролюючих і регулюючих органів, а також стану економіки в цілому, соціокультурних, політико-правових, технологічних і міжнародних факторів.

Внутрішні впливи, які потребують змін, пов'язані з виробничою діяльністю підприємства, його цілями та можливостями їх досягнення. Тут виявляється потенціал підприємства, його сильні і слабкі сторони в різних функціональних областях.

Слід також відзначити, що на підприємстві під час господарювання виникає одразу велика кількість різноманітних змін, що також ускладнює ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Загалом модель процесу управління змінами ґрунтується на п'яти послідовних етапах [12]:

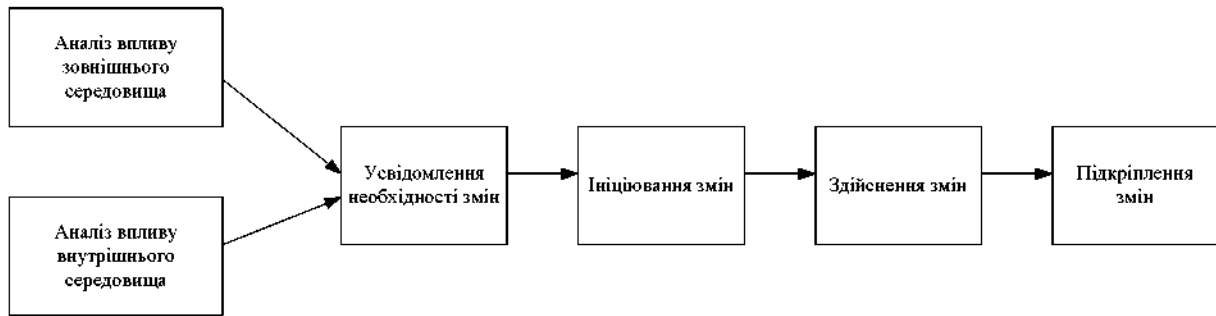


Рис. 1. Модель процесу управління змінами [12]

1) аналіз впливу внутрішнього і зовнішнього середовища - на підприємства впливають внутрішні і зовнішні сили, які викликають необхідність змін;

2) усвідомлення необхідності змін - менеджери вивчають ці впливи і усвідомлюють необхідність змін;

3) ініціювання змін - усвідомлена потреба змін спонукає, ініціює пошук нововведень та їх впровадження;

4) здійснення змін - зміни втілюються у життя;

5) підкріплення змін - закріплюються зміни на основі позитивних результатів, вони стають необхідним елементом підприємства.

В основі процесу управління змінами лежить обробка інформації, даних та іншої різноманітної інформації, що надходить і накопичується як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього. Тому, визначення оптимальних обсягів інформації, що надходить у різноманітні ланки системи управління змінами, оптимального розподілу її в часі та просторі є необхідною умовою ефективного функціонування системи управління змінами. Тобто процес управління змінами постійно потребує ефективного інформаційного забезпечення.

Крім того, потоки матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів супроводжують процес управління змінами, а їх ефективна організація, що повинна бути оптимальною та не заважати іншим виробничим процесам на підприємстві, є об'єктивною необхідністю в забезпеченні ефективності процесу управління змінами та відповідно є основою логістичного забезпечення.

Саме тому при формуванні ефективного процесу управління змінами на підприємстві вважаємо за потрібне

використання і логістичного забезпечення, що передбачає раціоналізацію та оптимізацію управління економічними потоками. В результаті чого підвищується рівень керованості, мобільності ресурсного потенціалу підприємства, оптимізації та раціоналізації всіх економічних потоків в процесі управління змінами.

**Висновок.** Підсумовуючи все вищесказане можна з впевненістю стверджувати, що сьогодні в умовах спонтанних та хаотичних змін зовнішнього середовища, а також постійних запланованих на незапланованих змін внутрішнього середовища, перед вітчизняними підприємствами постають численні проблеми. Сьогодні виживання й розвиток українських підприємств в довгостроковій перспективі залежить від уміння управляти змінами.

Успіх процесу управління змінами може бути досягнуто лише на базі системної оптимізації цілого комплексу управлінських процесів, що можна ефективно здійснити лише за допомогою інформаційно-логістичного забезпечення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / О.В. Ареф'єва // Економіка и управление. — 2012. — № 3. — С. 107 — 111.

2 Бутнік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / М.М. Буднік; Харк. держ. екон. ун-т. - Х., 2002. - 19 с.

3 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1999. -

296 с.

4 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

5 Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2002. – 185 с.

6 Токмакова І.В. Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту у сучасних умовах / І.В. Токмакова, Н.В. Янченко. - Х.: УкрДАЗТ, 2013. – 196 с.

7 Соколов Д.В. Управление организационными изменениями: учебн. пособ./ Д.В.Соколов, Л.М.Мартынов, А.Н.Морозов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.

8 Зубенко В.О. Особливості

впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах // В.О. Зубенко, Ю.М. Чмух – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №52. – С.171-175.

9 Распопов В.М. Управление изменениями: учебн. пособие / В.М. Распопов – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

10 Соколов Д.В. Управление организационными изменениями: учебн. пособие./ Д.В.Соколов, Л.М.Мартынов, А.Н.Морозов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.

11 Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура: учебн. пособие / А.Э. Сулейманкадиева – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.

12 Управление изменениям [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3601806/>

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*

УДК 332.146.2

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Мельник В. І., к.е.н., доцент,  
Шумська Г. М., к.е.н., доцент (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)*

*В статті проаналізовано дійсний стан розробки та реалізації цільових програм соціально-економічного розвитку регіонів України. Розглянуто сучасні проблеми впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку. Запропоновано використання єдиної методології управління проектами для забезпечення системної інтеграції та підвищення ефективності стратегічного управління розвитком регіонів.*

*Ключові слова: регіональний розвиток, стратегія регіонального розвитку, державна цільова програма, проект, управління проектами, проектний цикл.*

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

*Мельник В. И., к.э.н., доцент,  
Шумская А. Н., к.э.н., доцент (ХНЭУ им. С. Кузнеця)*

*В статье проанализировано действительное состояние разработки и реализации целевых программ социально-экономического развития регионов Украины. Рассмотрены современные проблемы внедрения методологии управления проектами в сфере регионального развития.*