

української продукції на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / Н.Криштоф. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2013-1-15.pdf>

6. Сімченко Н.О. Впровадження системи управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Н.О. Сімченко, Г.А. Мохонько. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe).

7. Тельнов А.С. Інтегративний підхід до побудови системи управління якістю продукції промислових підприємств [Електронний ресурс] / А.С. Тельнов: – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/1323>

8. Чекмасова І.А. Управління якістю підприємства: розвиток та проблеми впровадження / І.А. Чекмасова, Д.М. Шатіло //

Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. - №7 (984). – С.167-173

9. Офіційний сайт ДП «УКРНДНЦ» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrndnc.org.ua/>

10. Стратегія реформування системи технічного регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.st.ck.ua/vt20150416.pdf>

11. Офіційний сайт Державне підприємство «Харківський регіональний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khsms.com/about/direction/view/lang/ua>

12. Дикань О.В. Логістичний підхід до управління якістю продукції промислових підприємств /О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. - №48. – С.178-183

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Компанієць В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК 65.016:658

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i52.61701>

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Зубенко В.О., к.е.н, доцент,  
Чмух Ю.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті з'ясовано, що нездатність вітчизняних підприємств вчасно зреагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього характеру та вибрати необхідний інструментарій для управління ними є головною причиною їх нестабільної діяльності. Доведено, що реалізація концепції управління змінами дозволяє господарюючим суб'єктам адаптуватися до мінливих умов функціонування, забезпечити тим самим стійкість конкурентної позиції та її прирощення. З'ясована суть поняття «зміна» та визначено відмінності цього поняття. Розглянуто існуючу класифікацію змін, для вибору ключових позицій та відповідно інструменту управління ними на підприємстві. Запропоновано стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації: зміни на корпоративному рівні, зміни на діловому рівні, зміни на функціональному рівні, зміни на оперативному рівні.*

*Ключові слова: підприємство, зміни, стратегічні зміни, управління, рівні реалізації, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.*

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Зубенко В.А., к.э.н, доцент,  
Чмух Ю.Н., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье выяснено, что неспособность отечественных предприятий вовремя отреагировать на изменения внешнего и внутреннего характера и выбрать необходимый инструментарий для управления ими является главной причиной их нестабильной деятельности. Доказано, что реализация концепции управления изменениями позволяет хозяйствующим субъектам адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования, обеспечить тем самым устойчивость конкурентной позиции и ее приращение. Определены суть понятия «изменение» и отличия этого понятия. Рассмотрена существующая классификация изменений, происходящих на предприятиях. для выбора ключевых позиций и соответственно инструмента управления изменениями на предприятии. Предложено стратегические изменения классифицировать по уровню их реализации: изменения на корпоративном уровне, изменения на деловом уровне, изменения на функциональном уровне, изменения на оперативном уровне.*

**Ключевые слова:** *предприятие, изменения, стратегические изменения, управление, уровни реализации, внешняя среда, внутренняя среда.*

## FEATURES OF INTRODUCING THE CONCEPT OF CHANGE MANAGEMENT IN DOMESTIC ENTERPRISES

*Zubenko V.O., candidate of economic sciences, associate professor,  
Chmuh Yu. M., master (USU of RT)*

*The article clarified that the inability of domestic enterprises to react in time to changes in external and internal nature and to choose the necessary tools to manage them is the main reason for their unstable activity. It is proved that the implementation of the concept of change management allows business entities to adapt to the changing operating environment, to ensure the stability of the competitive position and its increment. Clarified the essence of the concept of "change" and determined the differences of this concept. Reviewed the existing classification of changes occurring in enterprises. to select the key positions and, accordingly, the tool for change management at the enterprise of the proposed policy change to classify the level of their realization: changes at the corporate level, changes at the business level, changes at the functional level, changes at the operational level.*

**Keywords:** *enterprise, change, strategic change, governance, levels of implementation, external environment, internal environment.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В останній час вітчизняні підприємства по багатьом позиціям втрачають свою конкурентоспроможність як на світовому, так і на внутрішньому ринку. В сучасних умовах функціонування, однією з перешкод на шляху підвищення конкурентоспроможності є низька якість управління вітчизняними підприємствами, відсутність в їх арсеналі сучасних управлінських концепцій та інструментарію.

Однією управлінських концепцій, що отримала широке поширення в останнє десятиліття, є концепція управління змінами. Ініціюючи та реалізуючи її, підприємства будуть здатні вибудовувати певним чином свою поведінку, що дозволить господарюючому суб'єкту адаптуватися до мінливих умов функціонування, забезпечити тим самим стійкість конкурентної позиції та її посилення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні тема дослідження

теоретичних основ управління вітчизняними підприємствами та окреслення напрямків їх розвитку досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: В.Л. Диканя, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко [1], Р.А.Фатхутдинова [2], А. М. Смолкіна [3] та ін.

Концептуальні аспекти управління змінами представлені в працях В.М.Распопова [4], Д.В. Соколова, Л.М. Мартинова, А.М. Морозова [5], Сулейманкадієва А.Е. [6] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість вітчизняних та закордонних вчених концептуальними основами управління змінами на вітчизняних підприємствах. Разом з тим явно необхідні нові дієві пропозиції, що дозволять добитися високих економічних результатів в зазначеній проблемі.

**Метою статті** є визначення особливостей впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах.

**Основна частина.** Основною причиною нестабільної діяльності підприємств, коливань ділової активності, втрати ринкових позицій по напрямках бізнесу є нездатність підприємств вчасно зреагувати на зміни та вибрати необхідний інструментарій для управління ними.

В менеджменті організації прийнято розмежовувати поняття «зміна» і «розвиток». Під зміною розуміють будь-яку дію по оновленню чого-небудь. 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 [5].

Зміни, що відбуваються в організаціях, прийнято класифікувати за такими ознаками [4]:

- 1) залежно від джерел, що породжують зміни, розрізняють зміни:
  - породжені чинниками зовнішнього середовища;
  - породжені чинниками внутрішнього середовища підприємства.

- 2) в залежності від ймовірності подій розрізняють непередбачені (спонтанні) і планомірні (целеспрямовані) зміни;

- 3) в залежності від підходу до управління змінами розрізняють еволюційні (поступові) та революційні зміни (координальні, швидкі, що передбачають повне оновлення);

- 4) в залежності від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління виділяють зміни орієнтовані на:

- мету (зазвичай реалізується в управлінні за цілями);
- завдання (управління за результатами);

- організаційну структуру;

- технологію (технологічне управління, найбільш яскраво проявляється в соціотехнічній моделі менеджменту);

- поведінку персоналу (управління організаційною поведінкою);

- досвід (управління через контрольні порівняння - бенчмаркінг);

- 5) залежно від форми розрізняють зміни:

- фронтальні;
- групові;
- індивідуальні;

- 6) у залежності від спрямованості у складі процесу керування виділяють зміни пов'язані:

- з плануванням (діагностика, моделювання, програмування);

- з функцією організації процесу управління (підготовка до реалізації, регулювання, координування);

- з контролем (облік, аналіз, корегування);

- з мотивацією;
- з комунікаціями;
- з технологією прийняття рішень;

- 7) залежно від функціональної спрямованості у складі менеджменту підприємства розрізняють:

- виробничо-технологічні зміни;
- зміни в управлінні фінансами;
- зміни в управлінні маркетингом;
- зміни в управлінні персоналом;
- зміни в управлінні

зовнішньоекономічною діяльністю;

- зміни в управлінні інноваціями;

- 8) у залежності від радикальності і глибини перетворень розрізняють:

- зміни, пов'язані з перебудовою організації (припускають фундаментальну зміну підприємства, що стосуються його місії);

- радикальні зміни (підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, злиттям підприємств);

- помірні зміни (зміни в одній або декількох функціях менеджменту: в управлінні виробництвом, маркетингу тощо);

- часткові (слабкі) зміни;

9) залежно від спрямованості дії зміни у часі поділяються на стратегічні, тактичні, оперативні та стабілізаційні.

В умовах мінливого зовнішнього середовища та загострення конкуренції найбільш часто застосовуються в практичній діяльності вітчизняних підприємств є стратегічні зміни, адже вони базуються на дослідженні зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств та є дієвою базою для забезпечення ефективності їх розвитку.

Всіма змінами на підприємстві (спричиненими як зовнішніми, так внутрішніми факторами) слід управляти, адже неконтрольовані та нескординовані зміни можуть стати джерелом ризику та економічних втрат.

Саме тому, для вибору ключових позицій та відповідно інструменту управління змінами на підприємстві вважаємо за доцільне стратегічні зміни (як найбільш часто застосовуємі) класифікувати за рівнем їх реалізації:

1 Зміни на корпоративному рівні - мають загальний характер для всього підприємства та його виробничо-збутової діяльності. Корпоративні стратегічні зміни поширюються на все підприємство, охоплюють всі напрямки його діяльності, тому контролюються та координуються вищим керівництвом підприємства.

Ефективність корпоративних стратегічних змін може бути реалізовано при дотриманні наступних принципів:

- принцип цілісності (корпоративна стратегічна зміна має бути сформована як певна система);

- принцип безперервності (всі корпоративні стратегічні зміни потребують з часом уточнень, коригувань тощо);

- принцип гнучкості (здатність корпоративних стратегічних змін змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);

- принцип точності (корпоративна стратегічна зміна повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);

- принцип участі (до формулювання та управління корпоративною стратегічною зміною необхідно залучати весь склад вищого керівного складу).

2 Зміни на діловому рівні - зміни другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; об'єднання господарських дій основних функціональних підрозділів підприємства; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Зміни на діловому рівні базуються на:

- розробці конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;

- об'єднанні ініціатив функціональних відділів;

- рішенні питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в конкурентній боротьбі;

- нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

3 Зміни на функціональному рівні - координуються та реалізуються на рівні поточної основної діяльності підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за управління функціональними стратегічними змінами лежить на керівниках відділів (підрозділів).

4 Зміни на оперативному рівні - координуються та реалізуються за напрямками: потужність виробництва, технологія, обладнання, товар, постачання запасів, якість та ін.

**Висновок.** Внаслідок змін форм господарювання, змін процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, 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. Для вибору ключових позицій та відповідно інструменту управління змінами на підприємстві стратегічні зміни запропоновано класифікувати за рівнем їх реалізації.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Дикань В.Л. Экономика предприятия : учебн. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 284 с.

2 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации./ Р.А. Фатхутдинов - М.: Эксмо, 2005. - 544 с.

3 Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин - М.: ИНФРА-М, 2001.- 257 с.

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

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

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

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

УДК 657.471:656

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Каличева Н.Є., к.е.н., доцент,  
Вибойченко Ю.С., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглядаються проблеми управління витратами підприємств транспортного сектору в умовах глобалізації. Визначено, що необхідно розвивати методичні положення і економічні аспекти, щодо регулювання і управління витратами на підприємствах транспорту. Починати управління витратами потрібно з визначення стратегічних цілей діяльності підприємств у вигляді найважливіших напрямків їх розвитку. Особливу увагу необхідно приділити забезпеченню оптимізації витрат з урахуванням постійного зростання цін на всі необхідні складові елементи виробництва для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортних послуг.*

*Ключові слова: управління витратами, ефективність управління, транспортна система, оптимальність, удосконалення, конкурентоспроможність, виробництво.*