

Власенко Т. А.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка

Vlasenko Tetiana
Candidate of Science in Economics, Senior Lecturer in the Department
of Production, Business and Management,
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Надано підходи, які узагальнюють управління стратегічними змінами на підприємстві: змістовний або контекстний, контекстуальний, процесний, адаптивний, системний, ситуаційний, поведінковий, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний і компетентнісний. Наведена власна концепція управління стратегічними змінами, яка включає низку положень: щодо змісту змін сфера імплементації передбачає визначення предметної області й використання управлінських практик за такими метафорами, як машина, політична система, організм, потік і перетворення; необхідність урахування життєвого циклу підприємства й галузі на забезпечення їх відповідності; аналіз зовнішнього середовища з урахуванням характеру взаємодії вітчизняної національної економіки зі світовою; методологічний базис, який включає цілі, методи, принципи, закони, критерії; в основі реалізації управління стратегічними змінами знаходиться відповідний потенціал; використання ситуаційного аналізу у поєднанні з управлінням ризиками; управління інтересами зацікавлених сторін.

Ключові слова: зміни, стратегічні зміни, зацікавлені сторони, ситуаційний аналіз, стратегічний потенціал, процесний підхід, контекстуальний підхід, змістовний підхід.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління стратегічними змінами є складним елементом підсистеми управління підприємством, адже від ефективності цього управління залежить життєдіяльність підприємства в довготривалій перспективі, рівень конкурентоспроможності його продукції та підприємства загалом, ефективність функціонування підприємства, рівень розвитку – все те, що безпосередньо залежить від взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яке ставить перед підприємством відповідні вимоги й обмеження щодо продуктів його діяльності. Розроблення методології управління стратегічними змінами, на відміну від організаційних, перебуває в менш розвиненому стані через відсутність належної кількості досліджень саме в галузі стратегічних змін, що зумовлено відсутністю однотайного розуміння серед дослідників їхнього змісту, особливостей, моделей оцінки, інструментів управління тощо. Все це зумовлює потребу в розробленні методологічного базису, методичного забезпечення і практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств у сучасних, досить складних умовах зовнішнього середовища через посилення конкуренції з іноземними виробниками внаслідок процесів глобалізації. Таким чином, розроблення ключових положень концепції управління стратегічними змінами варто вважати актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління змінами займалися чисельні закордонні автори, такі як П. Барнетт, Д. Баттен, А. Бедон, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж.Д. Дак, Дж. Келлі, Г. Керролл, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, А. Надлер, Н. Норія, Р. Перро, С. Хайнінгс, Т. Хафсі, В. Хоуп-Хейлі, Г. Х'юбер, Б. Фабі, І. Фішер, К. Фрайлінгер та інші. Серед українських варто виділити таких учених, як О. Гайдей, Ю. Гапон, Л. Гордієнко, А. Грацієтова, А. Грязнова, А. Джинджолія, М. Кучер, Є. Лапін, Т. Лісович, І. Мазур, Г. Осовська, Ю. Погорелов, С. Степаненко, І. Чернявська,

В. Шапіро. Акцент на стратегічні зміни у своїх дослідженнях ставили: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сілінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флойд, а також українські вчені Д. Воронков, О. Гронь, І. Ліганенко, В. Отенко, І. Сокирник.

Мета дослідження полягає в узагальненні наявних підходів до розуміння сутності стратегічних змін і у формуванні положень концепції управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Є велика кількість моделей управління змінами на підприємстві. Найбільш відомими з них є: модель еволюційних і революційних змін Л. Грейнера [1], модель життєвого циклу І. Адизеса [2], процес змін у баченні К. Левіна через «розмороження – зміну – замороження» [3], еволюційний підхід Р. Нельсона і С. Уінтера [4], модель шести осередків М. Вайсборда [5], «7S» Т. Пітерса та Р. Уотермена [6], «Айсберга управління змінами» В. Крюгера [7], «Калейдоскоп» розроблена В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган [8], трансформаційні та трансакційні зміни В. Бурке й Дж. Літвіна [9], «біологічна корпорація» Ф. Гуїяра й Дж. Келлі [10], теорія стейкхолдерів Р. Айзенштада й М. Біра [11], конгруентна модель А.Д. Надлера і М.Л. Ташмана [12].

Більшість моделей можливо узагальнити з використанням низки підходів. Одним із найбільш розповсюджених підходів є змістовний або контекстний, у межах якого розглядається, що безпосередньо має бути змінено на підприємстві: системи, підсистеми або елементи. Це дає змогу сформулювати предметну область стратегічних змін і дає відповідь на питання, «що має бути змінено». Більшість вище розглянутих моделей включають елементи змістовного підходу залежно від актуалізації уваги авторів на наборі підсистем та їх взаємодії.

Друга група теорій представлена контекстуальним підходом, у межах якого розглядаються чинники, які викли-

кають зміни. Серед представників цього підходу можна виокремити таких дослідників, як: П. Келлі, Т. Амбургей, С. Вольфграмм, К. Боал, Дж Хант, Дж. і А. Хафф і Х. Томас. У межах цієї теорії виокремлюють екстерналістський, механістичний, біхевіористичний та інвайронментальний підходи [13], де розглянуто зовнішні джерела змін, що повністю відповідає сутності стратегічних змін на підприємстві, особлива риса яких, що відрізняє їх від організаційних змін загалом, полягає саме в залежності та/або взаємодії із зовнішнім середовищем. Іманентні зміни розглядаються винятково з погляду внутрішніх джерел, у межах інтегральної теорії джерела взаємодіють. Відповідно в межах цього підходу можна знайти відповідь на питання: «чому виникають зміни».

Одним із найбільш розповсюджених підходів є процесний. Найбільш важливим у межах цього підходу є визначення послідовності здійснення організаційних змін. У вище розглянутій нами моделі Л. Грейнера [1] відображено процес еволюції підприємства шляхом здійснення еволюційних і революційних змін. Життєвий цикл організації І. Адізеса [2] також базується на процесному підході. Одним із найбільш відомих процесів є послідовність К. Левіна [3]: «розмороження – зміна – замороження». Більш розширений процес пропонує С. Хайнінгс, включаючи діагностику, ідентифікацію спротиву, розподіл відповідальності, стратегію та моніторинг. А. Дзадсон додає розповсюдження інформації про зміни, визнання оновленого поводження, зміни статусу-кво й закріплення нового стану. Досить популярним є розроблений процес Дж. Котера з обґрунтуванням необхідності реакції підприємства на зовнішні виклики, формування команди і бачення майбутнього стану підприємства після змін, розповсюдження інформації й пілотне впровадження, реалізація мотивації до змін із визнанням отриманих успіхів, удосконалення і подальші зміни разом із замороженням. П. Сенге, А. Клейнер і Ш. Робертс пропонують ініціювання, планування змін, експеримент та реалізацію, а також забезпечення рівноваги. Подібні етапи пропонують і К. Фрайлінгер та І. Фішер. Окремі із зазначених етапів у відповідній послідовності наведені в роботах численних науковців, таких як Х. Рамперсад, І. Мазур, В. Шапіро, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т.Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон.

Цей підхід дає змогу відповідати на питання, в якій послідовності мають здійснюватися зміни.

Ситуаційний і системний підходи відповідають традиційному баченню управління в межах загальних теорій менеджменту. Перший (представники Ч. Бернард, П. Друкер) виступає відповідно надбудовою до контекстуального, де також враховується взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, але ставиться акцент на внутрішній будові підприємства як взаємодія окремих елементів і підсистем, що зумовлює виникнення емерджентних властивостей та отримання синергетичного ефекту від поєднання окремих ефективності в межах єдиного цілого. Цей підхід, як і змістовний, фактично присутній в кожній із розглянутих моделей, де наголошується на взаємозв'язку між структурними елементами організації, тип взаємозв'язку та взаємодії між якими і обумовлює специфічний характер підприємства як системи в процесі реалізації стратегічних змін. За рівнем методологічного розвитку цей підхід варто визнати одним із найбільш прогресивних і перспективних, оскільки він дозволяє найбільш комплексно розглядати підприємство і розробляти напрями управління стратегічними змінами на ньому. Відповідно, в межах

цього підходу є можливість визначитися із питанням, яким інструментарієм управляти змінами.

Ситуаційний підхід близький до контекстуального, де робиться наголос на джерелах змін, але не у загальному розумінні, а в межах ситуації, яка склалася на відповідний момент часу, що й зумовлює обставини функціонування підприємства і вимагає найкращих способів досягнення цілей. У розрахунок обов'язково мають бути взяті й значення внутрішніх змінних на відповідний момент часу. Основоположниками цього підходу вважають М. Фоллетт, Т. Бернса й Р. Сталкера, Г. Деніссона. В межах цього підходу передбачається зв'язок конкретних методів і концепцій управління з відповідними характеристиками окремих ситуацій для досягнення цілей функціонування підприємства найбільш ефективним шляхом. Виходячи з наявної методології управління змінами загалом та стратегічними зокрема ситуаційний підхід дає змогу визначитися з найбільш доцільними методами впровадження змін на відповідний проміжок часу, що дозволяє відповідати на питання, які пріоритети в межах змін варто ставити.

Низка досліджень авторів (Дж. Вудворд, П. Лоуренс і Дж. Лорш, Дж. Пфефер, Г. Салансік, Дж. Мейер, Б. Рован, П. Димаджіо і В. Пауел) дозволяє виокремлювати адаптивний підхід, який, відповідно до його назви, передбачає управління відповідно до потреби адаптації до умов зовнішнього середовища [14]. Як зазначають дослідники [15], сутність адаптації полягає у встановленні відповідності між сильними позиціями підприємства та вимогами середовища функціонування, що вимагає реалізації принципів узгодженості й відкритості. У межах цього підходу знаходяться відповіді на питання, як найкращим чином упровадити зміни.

З огляду на складність процесів упровадження організаційних змін щодо сприйняття їх із боку персоналу, варто виділити групу підходів, у межах яких розглядається сприйняття змін персоналом на індивідуальному й груповому рівнях, серед яких на основі досліджень авторів [13–16] ми виокремлюємо поведінковий, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний, компетентнісний підходи. Їхню сутність доцільно розглядати щодо управління опором змінам. Впровадження інструментів управління в межах зазначених підходів дає змогу знизити опір змінам і знайти відповідь на питання, як отримати підтримку кадрів у ході змін.

На основі описаних моделей і підходів до розуміння сутності змін надамо власну концепцію управління стратегічними змінами.

Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві включає низку складових частин, взаємозв'язок і взаємозумовленість яких дозволяють отримати єдине бачення сучасної філософії управління. Насамперед варто звернути увагу на предметну сферу імплементації стратегічних змін. У межах концепції ця сфера розглядається як основа для впровадження змін, яка вимагає дотримання особливості метафор управління. Стратегічні зміни вимагають перегляду всіх компонентів предметної області із визначенням джерел і подальшим просуванням за структурою відповідно до управлінських практик кожної з метафор (машина; політична система; організм; потік і перетворення).

Наступним елементом концепції є життєвий цикл підприємства. Стратегічні зміни повинні його програмувати. Кожне підприємством відповідно до теорії життєвого циклу (найбільш відомі концепції були розроблені такими авторами як: І. Адізес, Л. Грейнер, Д. Ліппіт і В. Шмідт, Д. Міллер і П. Фрізен, Д. Кац і Р. Кан, Е. Фламхольц, Дж. Кімберлі, А. Штангрет й О. Копилук, Л. Лігоненко) знаходиться на відповідність стадій життєвого циклу

галузі, що дозволяє стверджувати про тісний взаємозв'язок між цими поняттями. Підприємства в межах реалізації стратегії розвитку може претендувати на збільшення своєї частки або пошуку нових сегментів на існуючому ринку, чи освоєння інших галузей. Забезпечення відповідності життєвого циклу підприємства галузі є однією із цілей стратегічних змін. Якщо галузь має перспективи подальшого зростання і період стагнації не є очікуваним у найближчий час, то слабкі позиції підприємства на ринку є відображенням неналежного використання потенціалу ринку і галузі, неефективного управління, що може бути виправлено шляхом реалізації стратегічних змін. Для підприємств кожної галузі кризи, які можуть провокувати стратегічні зміни, є специфічними через різний рівень наукомістких технологій, залучення до інформаційного простору й цифрового суспільства, характеру державного регулювання. Відповідно вони провокують передумови для змін. Варто зауважити що стратегічні зміни можуть включати як еволюційні, так і революційні компоненти в разі необхідності швидкої реалізації масштабних перетворень, які не завжди є результатом криз, а можуть бути точкою переходу кількісних змін у якісні. Аналіз галузі передбачає дослідження споріднених виробництв, від яких залежить обсяг реалізації продукції підприємств. Кількісний аналіз дозволяє визначати й прогнозувати ємність ринку, обсяг його сегментів, темпи зростання або скорочення, а якісний аналіз дозволяє встановлювати лідерів, конкурентів, які несуть найбільшу загрозу, міру впливу споживачів і постачальників, що виступає необхідною інформацією для визначення місця підприємства в галузі, та відповідності етапу його життєвого циклу галузевому.

Спорідненим до життєвого циклу в рамках концепції управління стратегічними змінами є аналіз зовнішнього середовища. Як було доведено, стратегічні зміни завжди виступають відповіді підприємства на вплив зовнішнього середовища та взаємодію з ним. Лідери ринку, які впроваджують принципово нові продукти, формують пріоритети споживачів, обумовлюючи їх вибір на довготривалий час. З іншого боку такі дії мають високий ступінь ризику, який хоча і приносить надвисокі «дивіденди», але може і обернутися для підприємства значними втратами із погіршенням його конкурентних позицій. І все ж, саме ретельний аналіз смаків споживачів дозволяє правильно прогнозувати їх смаки в майбутньому й розробляти продукти, здатні їх задовольнити саме через тривалий час. Відповідно аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку є одним із принципових положень концепції стратегічних змін, що разом з аналізом життєвого циклу галузі складає базу для прийняття управлінських рішень щодо взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо галузь представляє зовнішнє середовище прямого впливу, то до непрямого впливу традиційно відносять політичні, економічні, технічні й технологічні, соціальні, демографічні, культурні та інші чинники, які формують макросередовище властивими йому циклами розвитку, зростання та скороченням споживчого попиту в масштабах всієї країни й навіть всього світового господарства, в якому працює підприємство з врахуванням характеру взаємодії вітчизняної національної економіки зі світовою.

Управління стратегічними змінами передбачає прийняття управлінських рішень на основі наявної інформації, проведеного аналізу, моніторингу зовнішнього середовища шляхом реалізації функцій управління керуючого суб'єкта на керований об'єкт у відповідності до принципів і законів. Управління стратегічними змінами подібне до класичного бачення менеджменту з тією різницею, що воно здійснюється специфічними методами, має власні цілі й

базується на використанні відповідного потенціалу. Таким чином, для успішного управління стратегічними змінами необхідно мати методологічний базис, який слугуватиме для прийняття конкретних управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу управління стратегічними змінами є реалізацією плану дій у сферах предметної області за метафорами у заздалегідь визначеній послідовності. Розробка складу та структури методологічного базису управління стратегічними змінами є основою концепції, на якому будуються всі інші елементи.

Реалізація будь-якої стратегії підприємства вимагає планування та витрачання ресурсів. Найвідчутніші помилки в стратегічному управлінні відчуються підприємством саме внаслідок нераціонального витрачання наявних ресурсів. В широкому сенсі забезпечення реалізації стратегічних змін пов'язано не стільки з наявними ресурсами, скільки із стратегічним потенціалом. Враховуючи комплексність значення поняття «потенціал» в економічній науці, в концепції управління стратегічними змінами необхідно сформувати його власне бачення, уточнити його склад і структуру. На відміну від ресурсного підходу стратегічний потенціал має відображати спроможність підприємства набувати бажаного стану в майбутньому, використовуючи його суб'єктивні компоненти, представлені інтелектуальним і соціальним капіталами, цінностями й особистісно-професійними якостями керівників, які здатні забезпечити поєднання наявних й економічних ресурсів як його об'єктивної компоненти. Як в рамках соціально-економічного, так і в рамках результативного підходів, потенціал визначається переважно не стільки його складом, адже підприємство може змінювати як набір наявних ресурсів, так і їх якість, а їх взаємодією, що відображає конфігурацію, яка і виступає основою для формування ключових компетентностей підприємства в майбутньому та його конкурентних переваг.

Наступним елементом концепції є ситуаційний аналіз у поєднанні з ризиками. Невизначеність зовнішнього середовища є загальноновизнаним в наш час, що в статистично розглядається в контексті аналізу взаємодії підприємства із оточенням. Крім цього діяльність підприємства можна розглядати не як неперервну функцію, а як послідовність дискретних станів, кожен з яких залежить як від стану підприємства як системи й впливу чинників зовнішнього середовища, так і від ступеня впливу цих чинників залежності від обставин на кожний окремий момент. Особливість ситуаційного управління передбачає не скільки врахування цих характеристик впливу в рамках дискретного стану, скільки вибір найбільш доцільної практики управління. Розгляд зміни впливу чинники зовнішнього середовища здійснюється в рамках сценарного аналізу із визначенням можливих результатів на протязі часу. Це дозволяє впроваджувати належні техніки управління, які дозволять отримати потрібний рівень ефективності та досягти поставленої результату в контексті розроблених сценаріїв. В управлінні стратегічними змінами розробка таких сценаріїв дозволяє визначити ступінь ймовірності досягнення бажаного стану в рамках визначеної перспективи. Важливим аспектом в сценарному моделюванні є аналіз ризиків, який дозволяє відповідним чином детермінувати невизначеність зовнішнього середовища, шляхом виокремлення сукупності «тригерів», які виступають основою ризиків, що відповідно до класичного розуміння в менеджменті є невизначеностями, що характеризуються вірогідністю настання й мірою впливу на діяльність підприємства. Ідентифікація ризиків, їх кількісний та якісний аналіз разом з ситуаційним підходом і сценарним

моделюванням виступають динамічним продовженням статичного аналізу зовнішнього середовища й потенціалу змін, що виступає запорукою прийняття вірних рішень для досягнення максимальної ефективності стратегічних змін.

Останнім елементом концепції, який на відміну від попередніх відрізняється найнижчим рівнем детермінованості, що дозволяє віднести його до «м'яких» елементів, є побудова взаємодії із зацікавленими сторонами. Ввівши це поняття Р. Фрімен розпочав цілий напрямок в теорії менеджменту, пов'язаний із оцінюванням результатів, витрачанням ресурсів, побудовою стратегій на основі врахування вкладу груп впливу та їх очікувань. Під зацікавленими сторонами розуміються будь-які індивідууми або групи, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень або самі підпадають під них. Ці зацікавлені сторони є як всередині підприємства, так і зовні. Врахування й задоволення їх інтересів

здатне забезпечувати довготривале функціонування підприємства в майбутньому й сформуванню належну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства в цілому та рівня реалізації стратегічних змін безпосередньо.

Висновки. Таким чином, розроблені елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно вирішувати цілі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Використання вищеприписаного інструментарію дає змогу розробляти й впроваджувати ефективні управлінські рішення, формувати конфігурацію внутрішнього стратегічного потенціалу для реалізації руху підприємства по заздалегідь розробленій траєкторії, що і складає сутність стратегічних змін. Розроблення окремих описаних елементів управління стратегічними змінами буде здійснено в подальших дослідженнях автора.

Список використаних джерел:

1. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. July-August. № 4. P. 37–46.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 336 с.
3. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
4. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений; пер. с англ. М.Я. Каждана. Москва : Дело, 2002. 536 с.
5. Гапон Ю.В. Формування та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2017 р. 246 с.
6. Питерс Л., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Москва : Изд-во «Прогресс», 1986. 424 с.
7. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung Wiesbaden, 2000. 186 p.
8. Balogun J., Floyd S. Breaking out of strategy vectors: Reintroducing Culture. *Research in Organizational Change and Development*. 2010. № 18. Pp. 51–76.
9. Burke W., Litwin G. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, No 3. P. 523–545.
10. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации; пер. с англ. Москва : Дело, 2000. 376 с.
11. Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. Москва : Альпина Паблишер, 2002. 608 с. С. 445–483.
12. Nadler D.A., Tushman M.L. A congruence model for organization problem solving. *Managing Strategic Innovation and Change: Organization, Architectures and Managing Innovation*. Oxford : Oxford University Press, Nueva York, 1997. Pp. 159–171.
13. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2018. 348 с.
14. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Харків, 2011. 237 с.
15. Прохорова В.В., Ус. Ю.В., Ступіна Ю.Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві машинобудування. Харків: Видавництво «Смуґаста типографія», 2017. 220 с.
16. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. Kogan Page. 2009. 384 p.
17. Власенко Т.А., Красноруцький О.О., Гринь Є.Л. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету*. Переяслав-Хмельницький. 2018. Випуск № 38. С. 53–63.

НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Статья посвящена обоснованию концепции управления стратегическими изменениями на предприятии. Предоставлены подходы, которые обобщают управления стратегическими изменениями на предприятии: содержательный или контекстный, контекстуальный, процессный, адаптивный, системный, ситуационный, поведенческий, когнитивный, психодинамический, гуманистический и компетентностный. Представлена собственная концепция управления стратегическими изменениями, которая включает ряд положений: относительно содержания изменений сфера имплементации предусматривает определение предметной области и использования управленческих практик по метафорам: машина, политическая система, организм, поток и преобразования; необходимость учета жизненного цикла предприятия и отрасли на обеспечение их соответствия; анализ внешней среды с учетом характера взаимодействия отечественной национальной экономики с мировой; методологический базис, который включает цели, методы, принципы, законы, критерии; в основе реализации управления стратегическими изменениями находится соответствующий потенциал; использование ситуационного анализа в сочетании с управлением рисками; управления интересами заинтересованных сторон.

Ключевые слова: изменения, стратегические изменения, заинтересованные стороны, ситуационный анализ, стратегический потенциал, процессный подход, контекстуальный подход, содержательный подход.

THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE CONCEPT OF MANAGEMENT STRATEGIC CHANGES IN THE ENTERPRISE

Summary. The article is devoted to substantiation of the strategic changes management concept at the enterprise. It is proved that there is no unity of vision of the strategic changes essence and the concept of management them in the national scientific paradigm. The most important models of researchers for change management are determined. There are given approaches that generalize the management of strategic changes in the enterprise. It is determined that one of the most widespread approaches is content, in which it is determined that should be directly changed at the enterprise. Within the framework of the contextual approach, factors that cause changes are considered. The process approach allows us to answer the question of how changes are made. The system approach involves understanding the enterprise as a whole, with an appropriate structure and endangered properties, which allows us to determine which tools need to be used to ensure success in strategic change. The purpose of the situational approach is to determine the priorities. Within the framework of the adaptive approach, it is determined how changes are to be implemented. Behavioral, cognitive, psychodynamic, humanistic and competent approaches allow providing personnel support in the course of changes. The concept of strategic change management, which includes a number of provisions, is presented. Regarding the content of the changes, the scope of implementation implies the definition of the domain and the use of management practices by metaphors: machine, political system, organism, flow and transformation. The next element is the need to take into account the life cycle of the enterprise and industry to ensure their compliance. An obligatory element of the concept is the analysis of the external environment, taking into account the nature of the interaction of the domestic national economy with the world. The base of the concept is the methodological basis, which includes goals, methods, principles, laws, criteria. The basis of the implementation of management strategic changes is the potential, which within the framework of socio-economic and productive approaches is determined precisely by the structure of the company's ability to achieve its goals in terms of subjective and objective components. An important element is the situational analysis combined with risk management. The last element of the concept is the management of the stakeholders interests.

Key words: changes, strategic changes, stakeholders, situational analysis, strategic potential, process approach, contextual approach, meaningful approach.

УДК 657.92

Волинець О. О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку та оподаткування

Вінницького торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

Тичук Т. О.

аспірант кафедри фінансового аналізу і контролю

Київського національного торговельно-економічного університету

Volynets Oksana

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at Department of Accounting and Taxation

Vinnitsia Institute of Trade and Economics

Kyiv National University of Trade and Economics

Tychuk Tatyana

Postgraduate Student at Department of Financial Analysis and Control

Kyiv National University of Trade and Economics

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОРИСНОСТІ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА ЇХ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ

Анотація. Розглянуто сучасні аспекти економічної сутності «цінність» і «корисність». Обґрунтовано необхідність застосування оцінки необоротних активів на зменшення корисності. Удосконалено методичні та організаційні положення процесу зменшення корисності активів. Запропоновано організаційні рекомендації (доповнення до наказу про облікову політику, які містять основні положення, що регулюють організацію проведення оцінки на знецінення / зменшення корисності і первинний документ Акт про тестування на зменшення корисності активу) та методичні рекомендації до визначення вартості відшкодування об'єкта основних засобів / нематеріальних активів та відображення в обліку результатів тестування на знецінення / зменшення корисності активів, що дасть змогу прийняти управлінські рішення про їх подальше використання, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності торгового підприємства, сприяючи формуванню достовірної інформації про майновий стан та фінансові результати.

Ключові слова: корисність, знецінення, зменшення корисності, вартість відшкодування.