

УДК 65.012.1

Приймак Н. С.

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені М. Туган-Барановського

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено аналіз сучасних підходів науковців до трактування та типізації змін. Виконано аналіз їх класифікації за різними ознаками, що послужило базисом для розроблення власної класифікації змін, яка враховує аспекти стратегічного функціонування підприємства в умовах ринку.

Ключові слова: зміни, управління змінами, класифікація змін, стратегія, менеджмент.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство є складною системою, яка функціонує в середовищі високого динамізму, активно з ним взаємодіє та змінюється відповідно до умов діяльності та цілей системи менеджменту. За таких умов менеджери підприємства змушені докласти значних зусиль для забезпечення ефективного та стабільного функціонування, передусім за рахунок своєчасного впровадження змін. Однією з найбільш важливих проблем стає пошук ефективних стратегій та надійних інструментів провадження змін для досягнення довгострокових цілей організації. Практика управління змінами потребує міцного теоретичного та методологічного базису, заснованого на всебічному розумінні сутності змін та їх видових проявів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці та класики системи менеджменту та системи управління змінами неодноразово робили спроби систематизації та класифікації змін. До таких науковців можна віднести закордонних дослідників: Б. Гроада і Ф. Местона, М. Ташмана, В. Ньюмана і Е. Романеллі, Л. Акермана, К. Хейнінга, Д. Дафта та ін., а також вітчизняних науковців, таких як: Т. Андреева, Г. Надежина, В. Распопов, Д. Найпак, Т.В. Гринько, Т.З. Гвиніашвілі, О.Р. Савченко, І.С. Процик, Х.С. Передало та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну дослідженість змін динамічність сучасних умов господарювання зумовлює виникнення все нових типів змін, що потребує їх подальшого упорядкування та систематизації для спрощення процесів менеджменту на підприємстві.

Мета статті полягає у дослідженні сутності змін через розкриття їхніх видових проявів та значення для підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалії господарювання підприємств в Україні та функціонування системи менеджменту доводять, що ефективне управління змінами для підприємства є запорукою: виживання на ринку; довгострокової конкурентоспроможності; реалізації місії підприємства на всіх етапах життєвого циклу; ефективної реалізації стратегії; формування ключових компетенцій.

Для досягнення цілей управління змінами необхідно налагодити процес розроблення та реалізації стратегічних рішень, що неможливо без розуміння сутності типу змін, які відбуваються. Таким чином, класифікація змін має практичне значення в першу чергу для системи стратегічного управління змінами та обґрунтування ефективних господарських рішень.

Проведене дослідження підходів науковців до класифікації змін визначає, що у її витоках стоїть поділ змін, відповідно до масштабності роз-

витку підприємства, на еволюційні та революційні, запропоновані у 1970 р. П. Ватцлавиком, Дж. Уіклендом і Р. Фіршем, які виокремили зміни першого та другого порядків. Отже, еволюційні зміни (зміни першого порядку) зазначений колектив авторів пропонував розуміти як «варіації навколо основної теми», а революційні зміни (зміни другого порядку) – як кардинальний прорив, який не має зв'язку з минулим [1, с. 38]. У ході вивчення запропонованого поділу змін та їх критичного осмислення науковцями в 1986 р. вчені М. Ташман, В. Ньюман і Е. Романеллі вдосконалили наведену класифікацію, виділивши два типи еволюційних змін: гармонізація та сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі. Революційні зміни зазначені дослідники класифікували як реорієнтацію та зміни, що ламають основи [2, с. 149–150]. Відповідно до поділу еволюційних змін, гармонізація передбачає зміни, ініційовані переважно чинниками внутрішнього середовища змін, а сталі пристосування – зовнішнього.

Для українських підприємств еволюційні зміни є більш звичними, а революційні – інноваційними та тими, що пов'язані з високим рівнем ризику і невизначеності. Слід відзначити, що еволюційні зміни не відкидають інновацій, а скоріше використовують ординарні та поліпшувальні нововведення для провадження та управління змінами, тоді як революційні зміни передбачають використання радикальних (піонерних) нововведень у діяльності підприємства.

Заслугує на увагу підхід до типізації змін, розглянутий А.І. Кузьміним та Н.А. Кошелевою [4, с. 12–13], на основі типізації змін, запропонованою І. Ретолозою [5]. Зокрема, науковці розглядають наявність трьох можливих видів змін: 1) адаптивні зміни – відбуваються у міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю на несподівані й незаплановані події; 2) трансформаційні зміни – відбуваються як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та ін.; 3) проєктовані зміни – являють собою рішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі проєктів, заснованих на лінійній логіці. Наведений підхід до типізації змін наголошує, що перший тип змін – це зміни, викликані зовнішнім середовищем змін, яке є некерованим та непередбачуваним. Такі зміни не плануються, вони можуть бути переважно революційними змінами та змінами, які не можуть бути ініційовані системою менеджменту підприємства. Другий тип змін має риси еволюційних змін, може бути пов'язаний із життєвим циклом підприємства або із зовнішніми чинниками, дія яких не носить агресивного

характеру. Треті зміни носять звичайний характер, хоча при цьому можуть передбачати й інноваційний характер рішень, але у цьому разі він є цілком проєктований, виважений та всебічно обґрунтований. По суті, проєктовані – це рецептивні зміни.

Обширну класифікацію змін надає колектив авторів І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [6].

1. За швидкістю змін вони бувають: одноментні, поетапні, поступові.

2. За формою змін виділяють чотири форми організаційних змін: агресивну; інструкційні; корозійну; заспокійливу, або тиху.

3. За типом сил, що спонукають до зміни, розрізняють: зміни як реакція на кризу; зміни як процес реалізації нової стратегії; «тихі» зміни, що виникають переважно в результаті перестановки кадрів під впливом особливих характеристик персоналу.

4. За масштабом змін: незначна зміна; значна зміна.

5. За пріоритетністю змін: стандартна зміна; важлива зміна. На нашу думку, поділ змін за двома попередньо розглянутими ознаками є не зовсім коректним, оскільки для системи менеджменту всі зміни мають буди однаково вагомими, незважаючи на їх масштабність. Питання пріоритетів – це лише питання рівня їх ініціаторів та виконавців, тоді як такий поділ змін може призвести до появи «першочергових» та «другорядних» змін та відповідного відношення суб'єктів змін до їх виконання та провадження.

6. За причинами або намірами змін: незаплановані зміни – еволюційні, або природні зміни; планові зміни – носять нееволюційний характер і пов'язані з тим, що організації повинні реагувати на нові ситуації; «нав'язані зміни»; зміни з участю; зміни з використанням переговорів. На нашу думку, виокремлення змін з участю, нав'язаних змін та змін із використанням переговорів не може бути віднесене до даної класифікаційної ознаки, оскільки вони передбачають як планові, так і неплановані зміни. Ці зміни можуть бути виокремлені за ознакою походження опору змінам.

Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа [7], розглядаючи класифікацію змін, зазначають, що австрійський учений Й. Шумпетер виділяв п'ять типових змін на підприємстві, до яких можна віднести: використання нової технології та процесів; упровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [8, с. 102]. Ці положення Й. Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, у 30-ті роки, він уже ввів поняття «інновація», трактуючи його як зміну з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. Така класифікація змін: по-перше, підміняє поняття «нововведення» та «зміни»; по-друге, доводить інноваційну природу змін та тезу про те, що зміни мають низку спільних ознак з інноваціями. Вона, на нашу думку, може бути виділена за ознакою типів нововведень на підприємствах.

Зазначені науковці також надають власну систематизацію організаційних змін. Згідно з їхнім підходом, зміни поділяють: 1) за джерелами впливу: викликані чинниками внутрішнього середовища; викликані чинниками зовнішнього

середовища; 2) за ймовірністю подій: непередбачені (спонтанні); заплановані (цілеспрямовані); 3) за часом: стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізуючі; 4) за підходами до управління: еволюційні (поступові), революційні (кардинальні, швидкі); 5) за формою: фронтальні, групові, індивідуальні; 6) за глибиною перетворень: перебудова організації, радикальні зміни, помірні зміни, часткові перетворення [7, с. 102–103].

Р.В. Грінченко, розглядаючи адаптаційні механізми підприємства до змін, наводить таку їх класифікацію: 1) за рівнем виникнення змін: зовнішні та внутрішні. Виокремлення такої ознаки показує, що автор поділяє підхід до тлумачення природи змін як дворівневий контур середовища (зовнішнє та внутрішнє); 2) за функціональними напрямками діяльності підприємства: зміни у фінансах, маркетингу, виробництві, персоналі тощо. Даний поділ змін за функціонального підходу цілком виправданий, але не зрозуміло, які підсистеми як платформу змін науковець виокремлює в діяльності підприємства; 3) за цільовою спрямованістю: оперативні, тактичні та стратегічні зміни; 4) за характером змін: революційні та еволюційні. Під час характеристики даної ознаки науковець революційні зміни подає як хвилеподібні зміни: «революційні зміни відбуваються передусім унаслідок дії науково-технічного прогресу та стають початком нових довгих хвиль розвитку економіки» [9, с. 225]; 5) за типом розвитку: екстенсивні та регресивні зміни. Така ознака в класифікації змін є доволі оригінальною, проте її варто доповнити інтенсивними змінами та прогресивними змінами (виокремлено за типізацією розвитку); 6) за чинниками виникнення: екзогенні та ендогенні зміни. Таке виокремлення змін, на нашу думку, дублює першу ознаку у наведеній авторській класифікації змін; 7) за спрямованістю розвитку: прогресивні та регресивні зміни. Виокремлення регресивних змін у двох ознаках класифікації одночасно (за типом розвитку та за спрямованістю розвитку), на нашу думку, не є припустимим, хоча за умови авторського трактування типу та спрямованістю розвитку (яке відсутнє) цілком може бути виправданим; 8) за ймовірністю виникнення: передбачувані та непередбачувані [9].

В. Глумаков [10], а також Ю.Ю. Ступіна, Ю.В. Ус [12] та В.В. Прохорова [11] до основних видів змін відносять: зміну стратегічного курсу, злиття, перехід до нової системи планування, зміну принципів та ринків збуту готової продукції, запровадження нової технології виробництва, впровадження нового стилю управління, реструктурування підприємства. Також дані науковці виділяють такі види змін організації: реформування, реорганізація, реструктуризація, організаційний розвиток, реінжиніринг. Зазначена класифікація змін стосується виключно внутрішніх змін та може бути віднесена, на нашу думку, до типів внутрішніх змін підприємства. При цьому зовнішні чинники змін науковцями не розглядаються.

Значна кількість науковців, серед яких – Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа [7], Р.П. Громика [13], В.І. Отенко, О.В. Гронь [14], розглядають чотири найпоширеніші види організаційних змін, запропоновані Д. Дафтом: 1) технологічні (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів); 2) продуктові зміни (зміна асортименту);

менту продукції й набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів); 3) структурні зміни (перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень та відповідальності); 4) культурні (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Така класифікація змін теж стосується внутрішніх чинників змін та виокремлюється залежно від внутрішніх (стосовно підприємства) об'єктів змін.

Продовженням попередніх двох підходів до класифікації змін можна вважати їх поділ, запропонований науковцями І.С. Процик, Х.С. Передало та О.Я. Шалак [15], а також О.Г. Мельник та Р.С. Косцик [16], які, досліджуючи організаційні зміни, поділяють їх на: зміни цільових орієнтирів організації; зміни організаційної структури; зміни завдань (видів робіт); зміни технологій; зміни персоналу; ресурсні зміни [15, с. 295; 16, с. 234]. Така класифікація може бути віднесена до функціонального поділу змін усередині підприємства, але, на нашу думку, є дискусійним питанням одночасного виокремлення змін персоналу та ресурсних змін (персонал належить до числа ресурсів організації, про що, до речі, говорять і самі науковці).

Поряд із цим О.Г. Мельник та Р.С. Косцик у межах зовнішнього середовища виділяють контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища та неконтрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища [16, с. 235]. На нашу думку, сама концепція зовнішнього середовища діяльності передбачає, що його чинники є некерованими для системи менеджменту підприємства, а тому поділ зовнішніх змін на керовані та некеровані є сумнівним.

О.Р. Савченко, дотримуючись того, що організація є системою, серед різних видів змін виокремлює такі: 1) за сферою діяльності: зміни на вході та виході, зміни структури; 2) за змістом: технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні, управлінські (види підсистем); 3) за глибиною зміни можуть бути базовими, поліпшувачими та модифікаційними; 4) за темпами – швидкими, уповільненими, наростаючими, рівномірними та стрибкоподібними; 5) за природою виникнення зміни є плановими та спонтанними [17, с. 21].

Заслугує на увагу класифікація змін, запропонована Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі, які розробили розширену та комплексну класифікацію змін, яка включає: 1) за характером та метою змін: антикризові; спрямовані на ефективне функціонування; спрямовані на розвиток; 2) за досягнутим ефектом: еволюційні та революційні. Такий поділ змін є цілком природним у разі ефективного менеджменту, але, на нашу думку, не варто відкидати і такий варіант розвитку подій, коли зміни будуть невдалими, або їх результат не буде задовольняти керівництво підприємства. До того ж тип розвитку, досягнутий у результаті реалізації змін, не можна ідентифікувати з досягнутим ефектом, оскільки розвиток є категорією ширшою за ефект; 3) за реакцією на зовнішнє середовище: вимушені та провоковані; 4) відповідно до виду та завдань управління: поточні; стратегічні; тактичні; оперативні; 5) відповідно до причин виник-

нення: зовнішні та внутрішні; 6) за об'єктом змін: процесні; структурні; функціональні; 7) залежно від засобів реалізації: рефреймінг; реструктуризація; ревіталізація; реорганізація; 8) за рівнем взаємодії керівництва та персоналу: односторонні та двосторонні. Автори зазначають, що перші виникають від керівництва підприємницької структури та підтримуються ним, тоді як двосторонні зміни можуть ініціюватися як керуючим складом підприємницької структури, так і рядовими співробітниками. На нашу думку, дискусійним є той аспект, що односторонні зміни ініціюються тільки керівництвом, тоді як їх ініціація рядовими співробітниками (така, наприклад, як раціоналізаторська пропозиція) науковцями не приймається до розгляду; 9) за характером реалізації процесів впровадження змін: активні; локальні; точкові; 10) за готовністю до змін: усвідомлені та неусвідомлені; 11) за швидкістю реалізації: швидкі та поступові. На нашу думку, такий поділ змін є неповним, оскільки повільні зміни випущені науковцями з поля зору, а вони на підприємствах існують за необхідності досягнення довгострокових стратегічних цілей; 12) за часом реалізації: короткострокові та довгострокові; 13) за рівнем спланованості: плановані; несподівані; ініціативні; 14) за результатом діяльності підприємства: підтримуючі; руйнівні; вдосконалюючі [18, с. 42–43].

Наявність такої значної кількості підходів до класифікації змін наголошує на потребі у систематизації не тільки видів змін, а й підходів до їх виокремлення (ознак класифікації). Узагальнивши існуючі підходи, нами розроблено власну класифікацію змін, яка буде розглянута далі.

1. За масштабністю наслідків змін:

- зміни розвитку (зміни додатного порядку): еволюційні (зміни першого порядку) – сукупність коротких міні-епізодів змін, в яких інерція приймає форму тенденції до нормалізації. Це «варіації навколо основної теми»; революційні (зміни другого порядку) – зміни, що ламають основи, які зазвичай є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними;

- дегенеративні зміни (зміни від'ємного порядку) – зміни, що призводять до значного спрощення організації, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства.

2. Залежно від мети: прості зміни – не передбачають перехід підприємства на якісно нові рівні господарювання; складні зміни – ставлять за мету перехід підприємства на якісно новий рівень господарювання, передбачають максимальне використання інноваційного потенціалу.

3. За досягнутим ефектом: прогресивні зміни (від лат. *progressus* – рух уперед, успіх) – це зміни, що призводять до поліпшення всіх параметрів діяльності підприємства, вдосконалення суб'єктів та об'єктів змін; регресивні (деградативні) зміни – зміни, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства та його стратегічних позицій, це рух назад, занепад. Також дані зміни призводять до даунсайзингу (зменшення розмірів компанії за рахунок різних господарських рішень для поліпшення її функціонування. Даунсайзинг – це т. зв. «позитивний» варіант регресивних змін.

4. За рівнем середовища змін: зміни, ініційовані зовнішніми чинниками змін; зміни, ініційовані внутрішніми чинниками змін.

5. За типом поведінки суб'єктів змін: адаптивні зміни – відбуваються в міру розвитку подій

і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю системи менеджменту на несподівані і незаплановані події. Частіше джерело даних подій – зовнішнє середовище, набагато рідше – внутрішнє. До речі, стверджувати, що внутрішнє середовище не може виступати джерелом незапланованих подій, на 100% неможливо, оскільки воно включає чинники змін, розвиток яких може бути цілком непередбачуваним (наприклад, пресловутий «людський чинник»); трансформаційні зміни – відбуваються як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та іншого; проєктовані, або рецептивні, зміни являють собою вирішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі окремих проєктів. Розроблення та реалізація даних проєктів відбувається за усталеними сценаріями та картами змін, які успішно були апробовані раніше; випереджаючі зміни являють собою зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства в межах чинної стратегії розвитку підприємства для досягнення стратегічних цілей на ринку.

6. За масштабом змін: точкові – зміни у конкретному, чітко визначеному та окресленому в просторі та часі об'єкті менеджменту; локальні – зміни у межах певного підрозділу, сегменту ринку чи складника продуктового портфелю підприємства; загальнокорпоративні зміни – це зміни, що стосуються всього підприємства, всіх його суб'єктів та об'єктів менеджменту.

7. За швидкістю змін: одномоментні – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо змінами проходить мінімальний відрізок часу, а іноді це є послідовними безперервними процесами; короткострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо змінами проходить короткий проміжок часу; середньострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо змінами проходить середній за тривалістю проміжок часу; довгострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо змінами проходить тривалий проміжок часу.

Варто пояснити, що поняття «короткого», «середнього» та «тривалого» проміжку часу є відносним та залежить від багатьох чинників, серед яких: стан системи менеджменту, життєвий цикл підприємства, рівень стабільності економіки та ринку тощо.

8. За напрямками змін: кількісні – зміни, що стосуються кількісних показників діяльності (або зміни, наслідки реалізації яких можуть бути виміряні кількісно); структурні – зміни у побудові, сукупності відносин, частин та елементів, з яких складається певне економічне ціле як у масштабах підприємства, так і за його межами; якісні – зміни, що стосуються якісних показників діяльності або показників, кількісний вимір яких ускладнено.

9. За функціональними напрямками діяльності підприємства (залежить від специфіки діяльності підприємства): маркетингові; фінансові, виробничі, кадрові.

10. За природою виникнення: планові – зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства, детально обґрунтовані з ресурсного та організаційного погляду. Містять підвиди залежно від видів планів та інструментів планування; незаплановані

(спонтанні, ситуаційні) є результатом існування підприємства в умовах ризику та невизначеності.

11. За термінами реалізації: зміни, які передбачають «лаг змін»; зміни, які не передбачають «лаг змін». Лаг змін – це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства чинника виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін та отримання нововведення, яке є результатом змін.

12. Відповідно до виду та завдань управління: поточні – зміни у дійсному для підприємства періоді функціонування, не є масштабними та ресурсомісткими, як правило, є кількісними змінами; стратегічні – зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах наявної стратегії підприємства для реалізації його місії; тактичні – зміни, які відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей підприємства; оперативні – зміни у поточній діяльності підприємства; операційні – зміни, пов'язані з реалізацією основних операційних (виробничих) процесів та інфраструктури.

13. За характером реалізації процесів впровадження змін: активні зміни – передбачають існування мінімального лагу змін, рішення про їх впровадження приймаються, як правило, на найвищому рівні менеджменту, потребують значних ресурсних затрат у короткі проміжки часу, а самі зміни не підлягають дискусійному обговоренню (є основною причиною опору); поступові зміни – передбачають багатоетапний процес їх реалізації, розтягнутий у часі лаг.

14. За ймовірністю подій: прогнозовані зміни – зміни, чинники виникнення яких та вектори змін можна передбачити (спрогнозувати); непрогнозовані зміни – зміни, виникнення яких є цілковитою стратегічною несподіванкою для підприємства.

15. За видом платформи змін: організаційні зміни – зміни, реалізація яких призведе до структурних та функціональних зрушень усередині підприємства; ринкові – зміни, реалізація яких призведе до зрушень на цільовому ринку діяльності підприємства; галузеві – це революційні зміни, реалізація яких призведе до зрушень у межах галузі та/або до трансформації самої галузі.

16. За представленням суб'єкту змін: проєктивні – зміни передбачають процес динаміки об'єкту зі створенням визначеного попередньо образу змін на кожному етапі їх впровадження; непроєктивні – зміни, які передбачають процес динаміки об'єкту без створення визначеного попередньо образу змін, т. зв. «зміни заради змін».

17. За стратегічними наслідками для менеджменту підприємства: зміни, що забезпечують формування нових ключових компетенцій підприємства; зміни, що забезпечують розвиток та підтримку сформованих ключових компетенцій підприємства У контексті змін ключові компетенції підприємства – це унікальна для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху внаслідок впровадження змін [19, с. 237].

Висновки. Зазначені підходи до класифікації змін дадуть змогу максимально врахувати всі особливості підприємства, його ключові компетенції, інноваційні можливості та перспективи розвитку на ринку.

Список літератури:

1. Watzlawick P., Weakland J., Firsh R. Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution. New York : Norton, 1974. 176 p.
2. Tushman M., Newman William H., Romanelli E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*. 1986. Vol. 29. № 1. P. 144–158.
3. Golembievski R., Billingsley K., Yeager S. Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designees. *Journal of applied behavior science*. 1976. Vol. 11. P. 143–155.
4. Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»). Москва : Проспект, 2014. 61 с.
5. Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. Author: Icigo Retolaza Egiuren, 2012. URL : www.theoryofchange.nl/resource/theory-change-thinking-and-action-approach-navigate-complexity-social-change-processe.
6. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 217 с.
7. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 101–108.
8. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва : Эксмо, 2007. 864 с.
9. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226.
10. Глумаков В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов ; 2-е изд. Москва : Вузовский учебник, 2009. 352 с.
11. Прохорова В.В., Ус Ю.В., Обиденнова Т.С. Управління структурними перетвореннями підприємства на основі ресурсно-функціонального підходу : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2016. 185 с.
12. Ступіна Ю.Ю., Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 214–219.
13. Громика Р.П. Інновації та стратегічні зміни підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9.
14. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204–207.
15. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25. С. 293–299.
16. Мельник О.Г., Косчик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.
17. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19–24.
18. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39–44.
19. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 236–239.

Приймак Н. С.

Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени М. Туган-Барановского

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

В статье проведен анализ современных подходов ученых к трактовке и типизации изменений. Выполнен анализ их классификации по различным признакам, что послужило базисом для разработки собственной классификации изменений, которая учитывает аспекты стратегического функционирования предприятия в условиях рынка.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, классификация изменений, стратегия, менеджмент.

Priymak N. S.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky

CLASSIFICATION OF CHANGES IN THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Summary

The article analyzes the modern approaches of scientists to the interpretation and typification of changes. Analyzes their classification according to various criteria, served as the basis for developing their own classification of changes, which takes into account aspects of the strategic functioning of the enterprise in market conditions.

Keywords: changes, change management, change classification, strategy, management.