

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2022 **НОВІКОВА М. М., БОРОВИК М. В., БУБИРЬОВ Є. А.**

УДК 005.52:005.332.3  
JEL: D20; L20

### **Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві**

У статті проведено дослідження теоретичних аспектів впровадження організаційних змін у менеджмент організацій і визначення сутності управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій. Визначено, що зміни є невід'ємною частиною діяльності вітчизняних підприємств та організацій і найчастіше розглядають зовнішні, внутрішні та організаційні зміни. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «організаційні зміни» виявив відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до визначення цього поняття та дозволив встановити основні позиції, з яких розглядається дане поняття. Встановлено, що організаційні зміни характеризують зміни, які відбуваються в діяльності підприємств та організацій і пов'язані із впровадженням нових форм і методів управління, що враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, та спрямовані на досягнення встановлених цілей їх діяльності. Запропоновано узагальнюючу класифікацію організаційних змін, яка: дозволяє визначити змістовне наповнення організаційних змін; забезпечує керованість усіх процесів впровадження організаційних змін; створює можливості для контролю організаційних змін і виступає базисом для побудови системи управління організаційними змінами в менеджменті організації та є відправною точкою для розуміння та напрацювання важелів впливу на опір організаційним змінам з боку персоналу. Визначено, що управління організаційними змінами є складним і багатогранним процесом, який стосується всіх сфер і напрямів діяльності підприємств та організацій. Запропоновано розглядати управління організаційними змінами як сукупність цілеспрямованих управлінських дій у системі менеджменту організації, спрямованих на переведення його із одного стану в інший (бажаний), які здійснюються згідно з визначеними цілями розвитку в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено мету, головне завдання, предмет і об'єкт управління організаційними змінами. Розглянуто позитивні результати, які можуть отримати вітчизняні підприємства та організації від впровадження організаційних змін у свою діяльність.

**Ключові слова:** зміни, організаційні зміни, управління, управління організаційними змінами, менеджмент організацій.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [novikova@kname.edu.ua](mailto:novikova@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56328613400>

**Боровик Марина Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [borovik.marina@gmail.com](mailto:borovik.marina@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1075126>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57393384200>

**Бубирьов Єгор Андрійович** – магістрант, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [egorij11@gmail.com](mailto:egorij11@gmail.com)

UDC 005.52:005.332.3  
JEL: D20; L20

### **Novikova M. M., Borovyk M. V., Bubyrov Ye. A. The Theoretical Aspects of Organizational Change Management at the Enterprise**

The article studies the theoretical aspects of the introduction of organizational changes in the management of organizations and the definition of the essence of managing organizational changes in the activities of domestic enterprises and organizations. It is defined that changes are an integral part of the activities of domestic enterprises and organizations and most often consider external, internal and organizational changes. An analysis of theoretical approaches to the definition of the concept of «organizational changes» revealed the absence of a single generally accepted approach to the definition of this concept and made it possible to establish the main positions from which this concept is considered. It is determined that organizational changes characterize changes that occur in the activities of enterprises and organizations and are associated with the introduction of new forms and methods of management, taking into account the influence of factors of the external and internal environment, and are aimed at achieving the established goals of their activities. A generalizing classification of organizational changes is proposed, which: allows defining the substantial content of organizational changes; ensures the manageability of all processes for the implementation of organizational changes; creates opportunities for controlling organizational changes and serves as the basis for building a system for managing organizational changes in the management of the organization and is the starting point for understanding and developing levers of influence on resistance to organizational changes on the part of staff. It is defined that the management of organizational changes is a complex and multifaceted process that concerns all areas and directions of activities of enterprises and organizations. It is proposed to consider the management of organizational changes as a set of purposeful managerial actions in the organization's management system aimed at transferring it from one state to another (desired state), which are carried out in accordance with certain development goals in conditions of variability of the external and internal environment. The purpose, main task, subject and object of management of organizational changes are defined. The positive results that domestic enterprises and organizations can obtain from the introduction of organizational changes in their activities are considered.

**Keywords:** changes, organizational changes, management, management of organizational changes, management of organizations.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

**Novikova Maryna M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** novikova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Borovyk Maryna V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** borovyk.marina@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1075126>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57393384200>

**Bubyrov Yehor A.** – Graduate Student, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** egorij11@gmail.com

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств та організацій характеризуються значним посиленням конкуренції, зростанням вимог до кількісної та якісної складових їх діяльності та невизначеністю, пов'язаною з високою динамічністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Усе це призводить до необхідності керівництву підприємств та організацій швидко реагувати на ці зміни та адаптуватися до них у процесі управління своєю діяльністю.

Зміни життєво необхідні вітчизняним організаціям для ефективного функціонування в сучасних умовах невизначеності, оскільки організації, які втрачають здатність змінюватися разом із навколишнім світом, не можуть вижити в конкурентній боротьбі. Саме тому серед комплексу проблем, пов'язаних з менеджментом організацій, останнім часом дедалі більшої актуальності набувають проблеми управління організаційними змінами та їх впровадження в діяльність вітчизняних підприємств та організацій.

На сьогоднішній день дослідженню проблем, пов'язаних з управлінням організаційними змінами та їх впровадженням у діяльність підприємств та організацій, присвячені праці таких учених-економістів як: І. Адізес [1], М. Боровик [2], А. Van de Ven, М. Poole [3], Т. Гвініашвілі [4], Є. Гринь [5], Р. Грінченко [6], П. Коренюк, М. Кучер, Г. Запорожець, Е. Роздобудько [7], Е. Малевський [8], Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко [9], Т. Покотило [10], К. Серебряк [11], С. Степаненко [12], Р. Толпежников [13], Швіндіна [14] та багатьох інших дослідників.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що питання, пов'язані з управлінням впровадженням організаційних змін у діяльність вітчизняних підприємств та організацій, потребують більш детального опрацювання.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів впровадження організаційних змін у менеджмент організацій та визначення сутності управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій.

Проведене дослідження наукових праць [1–14] виявило наявність різних підходів до визначення видів, форм, проявів змін та дозволяє стверджувати про відсутність єдиного й узгодженого бачення цих питань. Аналіз змін у контексті діяльності вітчизняних підприємств та організацій виявив, що термін «зміни» найчастіше використовується для позначення:

- ✦ *зовнішніх змін*, які характеризують зміни в потребах споживачів продукції, технології виробництва, конкурентах та дії інших суб'єктів економічних відносин;
- ✦ *внутрішніх змін*, які виникають внаслідок адаптації підприємства та організацій до умов зовнішнього середовища;
- ✦ *організаційних змін*, які ініціюються керівництвом підприємства для підтримки або поліпшення його становища на ринку.

Зосередимося на дослідженні організаційних змін та їх впливі на діяльність вітчизняних підприємств та організацій. Численні дослідження науковців щодо визначення сутності поняття «організаційні зміни» не дають єдиної трактовки цього терміна. Теоретичні підходи до визначення поняття «організаційні зміни» наведено в *табл. 1*.

Проведене дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «організаційні зміни» виявило відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до визначення цього поняття, що свідчить про неоднозначність розуміння його суті та пояснює його багатоаспектність.

Досліджуючи сутність поняття «організаційні зміни» в контексті діяльності вітчизняних підприємств та організацій, слід зазначити, що дане поняття розглядається з декількох позицій, а саме як: перехід з одного стану в інший; реалізація нововведень; зміни властивостей об'єкта; перетворення чогось у щось інше.

У більшості випадків не зазначається якісний характер організаційних змін. Значна частина дослідників розглядає зміни як нововведення в діяль-

## Теоретичні підходи до визначення поняття «організаційні зміни»

Автор(-и)	Сутність поняття	Ключовий акцент
A. Van de Ven, M. Poole	Тип подій, які проявляють себе в різниці форми, якості або стану організаційної одиниці протягом часу та які підтверджуються в ході емпіричного спостереження	Зміни властивостей об'єкта
Є. Гринь	Процес переходу організації в інший стан, параметри якого залежать від її поточного стану, який обумовлює процедури, методи та засоби реалізації змін	Перехід в інший стан
Л. Балабанова	Упровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити організаційну діяльність відповідно до вимог ринку, які постійно змінюються, або отримати вигоду з можливостей, які виникли в бізнесі	Реалізація нововведень
Л. Божко	Зміна характеристик (форми, змісту, якості) будь-якого організаційного елементу або організації в цілому в певний період часу	Зміни властивостей об'єкта
Н. Кузнєцов	Зміни (кількісні, якісні та структурні) складу та способів поєднання елементів виробничої системи, а також характеру форм і зв'язків між ними та їх проявів у просторі та часі	Зміна стану в часі
О. Савченко	Процес реалізації нововведень, що стосується майже всіх аспектів діяльності організації, внаслідок яких має підвищуватися її конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства	Реалізація нововведень
Р. Дафта	Опанування організацією нових ідей або моделей поведінки	Нова поведінка
Т. Лісович	Сукупність процесів які відбуваються під час здійснення всіх видів діяльності організації та спрямовані на розвиток як окремих елементів, так і організації в цілому	Перехід в інший стан
Т. Покотило	Постійно діючі зміни в діяльності організації, спрямовані на перетворення прагнень, цінностей і поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності організації, методів та інструментів їх упровадження, стратегій і системи в цілому	Системні перетворення
У. Барнетт, Г. Керол	Трансформація організації між двома моментами часу	Зміна стану в часі

Джерело: узагальнено на основі [3–5; 7–10; 14].

ності підприємств та організацій. Проте дане поняття значно ширше і стосується всіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, на основі проведеного аналізу під організаційними змінами пропонується розуміти зміни, які відбуваються в діяльності підприємств та організацій і пов'язані із упровадженням нових форм і методів управління, що враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на досягнення встановлених цілей їх діяльності. Таким чином, можна сказати, що організаційні зміни стосуються всіх сторін діяльності суб'єктів господарювання, всіх рівнів менеджменту організації та сприяють досягненню поставлених цілей діяльності та сталому розвитку.

Досліджуючи теоретичні аспекти організаційних змін та їх вплив на діяльність підприємств та організацій, особливу увагу слід приділити детальному дослідженню видів організаційних змін. Розкриття

змісту організаційних змін потребує дослідження їх класифікації із виокремленням певних ознак, які характеризують їх змістовне наповнення.

Результати аналізу літературних джерел [1; 3; 5–7; 9; 10; 14] свідчать про те, що на сьогоднішній день у сучасній науковій літературі є безліч видів змін та організаційних змін, однак не існує їх чіткої класифікації. Більшість підходів до класифікації організаційних змін є недосконалими, вузькими, неповними. Лише деякі дослідники наводять майже повну класифікацію організаційних змін. На основі проведеного аналізу наукових праць, присвячених дослідженню видів організаційних змін, пропонується авторська класифікація організаційних змін (табл. 2).

Запропонована класифікація організаційних змін у діяльності вітчизняних підприємств та організацій дозволяє:

- ✦ визначити змістовне наповнення організаційних змін через визначення їх типів та рівня впливу на суб'єкт господарювання;

## Класифікація організаційних змін

Класифікаційна ознака	Вид організаційних змін
За масштабною	Загальні та локальні
За обсягом	Незначні та значні
За глибиною	Базові, поліпшуючі та модифікаційні
За характером	Зміни цільових орієнтирів, організаційної структури, завдань (видів робіт), технологій, персоналу, фінансів, ресурсів
За формою прояву	Адаптивні, трансформаційні, проєктовані
За ймовірністю виникнення	Передбачувані та непередбачувані
За джерелами впливу	Екзогенні та ендогенні
За спрямованістю	Прогресивні та регресивні
За об'єктом змін	Організаційні зміни в управлінській, техніко-технологічній, економічній, соціальної, фінансовій, інформаційній підсистемах діяльності підприємства
За змістом	Організаційні зміни в технології виробництва, асортименті продукції або наборі послуг, структурі управління, культурі взаємовідносин
За підходами до управління	Еволюційні та революційні
За швидкістю	Швидкі, одномоментні, поетапні та поступові
За часом	Стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізуючі
За рівнем невизначеності	Планові та випадкові, або спонтанні
За типом розвитку	Екстенсивні (кількісні) та інтенсивні (якісні)
За темпами	Швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні та стрибкоподібні
За результатом діяльності	Підтримуючі, руйнівні та вдосконалюючі
За можливістю управління	Керовані та некеровані
За напрямом впливу	Радикальні та інкрементальні
За типом	Традиційні (очікувані) та інноваційні
За циклічністю	Одноразові та постійні
За пріоритетністю	Стандартні, важливі та екстрені
За формою впливу	Фронтальні, групові, індивідуальні
За рівнем виникнення	Зовнішні та внутрішні

Джерело: складено на основі [1; 3; 5; 7-10].

- ✦ забезпечує керованість усіх процесів упровадження організаційних змін у діяльність підприємств та організацій;
- ✦ створює можливості для контролю організаційних змін на різних рівнях і в різних структурних підрозділах суб'єкта господарювання;
- ✦ виступає базисом для побудови системи управління організаційними змінами в менеджменті організації та є відправною точкою для розуміння та напрацювання важелів впливу на опір організаційним змінам з боку персоналу.

Таким чином, можна зазначити, що зміни є невід'ємною складовою розвитку вітчизняних підприємств та організацій. При цьому саме організаційні зміни пов'язані із упровадженням нових форм та методів управління, що враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на досягнення поставлених цілей діяльності підприємства та його сталого розвитку.

Організаційними змінами, як і будь-яким елементом у системі менеджменту організації, потрібно управляти. Управління організаційними змінами є складним і багатогранним процесом, який стосується всіх сфер і напрямів діяльності підприємств та організацій. Наявність налагодженого та дієвого процесу управління організаційними змінами забезпечує керівництву не тільки підвищення загальної ефективності діяльності за рахунок переходу з одного стану до іншого, але й формує певні додаткові конкурентні переваги, які проявляються у вигляді швидкої реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності управління організаційними змінами, а саме: системний, процесний, ситуаційний, компетентнісний, стратегічний, поведінковий (або біхевіористський), синергетичний, адаптивний, когнітивний, кібернетичний та інші підходи.

**Н**а основі проведеного аналізу теоретичних підходів до визначення поняття «управління організаційними змінами» та узагальнюючи існуючі підходи до визначення цього поняття, *управління організаційними змінами* можна визначити як сукупність цілеспрямованих управлінських дій у системі менеджменту організації, спрямованих на переведення його із одного стану в інший (бажаний), які здійснюються згідно з визначеними цілями розвитку в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій передбачає об'єктивне визначення поточного та майбутнього стану об'єкта управління, управління ресурсами, а також розробку та прийняття дієвих управлінських рішень, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, враховуючи специфіку галузі й особливості функціонування.

*Метою* управління організаційними змінами є ефективне впровадження організаційних змін та постійна спрямованість системи менеджменту організації на адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Така спрямованість управління організаційними змінами обумовлює специфічність аналізу функцій менеджменту організації (планування організації, мотивації та контролю).

Головне *завдання* управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій – це досягнення стану готовності до змін і протидія опору змінам з боку персоналу.

*Об'єктом* управління організаційними змінами є суб'єкт господарювання, який являє собою складну та багатofункціональну соціально-економічну систему, що має підсистеми нижчого порядку та включає значну кількість взаємопов'язаних елементів, кожен з яких може розглядатися як носій організаційних змін. Тобто вітчизняні підприємства та організації як об'єкти управління організаційними змінами повинні розглядатися в сукупності виробничої, фінансової, соціальної, організаційної, інформаційної підсистем.

*Предметом* управління організаційними змінами виступають внутрішні організаційні відносини всередині підприємств та організацій, а також зовнішні зв'язки, які виникають у процесі управління організаційними змінами.

Управління організаційними змінами, як і будь-яка управлінська діяльність, будується на взаємодії об'єкта та суб'єкта управління на основі відповідних принципів, серед яких можна виділити принципи: системності, науковості, синергетичності, унікальності, досяжності, гнучкості, дієвості, інформованості, економічності, ефективності, досяжності та інші.

Позитивні результати впровадження організаційних змін у діяльність вітчизняних підприємств та організацій можуть виявлятися у вигляді підвищення якості та вдосконалення їх діяльності, що забезпечує

дотримання основних засад управління організаційними змінами. Управління організаційними змінами повинно базуватися на:

- ✦ *чіткому визначенні цілей організаційних змін*, тобто необхідно чітко розуміти, які цілі потрібно досягти (усі цілі мають бути узгоджені між собою для забезпечення необхідної підтримки на різних рівнях управління);
- ✦ *чіткому розумінні існуючого стану справ на підприємстві*, тобто управління змінами на особистісному рівні взаємопов'язано з організаційними змінами на підприємстві (щоб здійснювати зміни в роботі підлеглих, необхідно знати процес роботи та фактори, що впливають цей процес);
- ✦ *плануванні змін*, тобто визнанні того, що відсутність плану робить управління змінами неможливим (планування допомагає визначити переваги, труднощі та альтернативи можливих змін, а також виявити вплив особистісних змін на організаційні зміни);
- ✦ *інформованості персоналу*, тобто недостатня інформованість викликає тривожність співробітників (необхідно забезпечувати достатню інформованість персоналу та не допускати ізолювання від інформації).

Отже, управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій має бути спрямовано на забезпечення їх сталого розвитку та сприяти підвищенню результативності діяльності в кожен певний період функціонування.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що організаційні зміни – це зміни, які відбуваються в діяльності підприємств та організацій і пов'язані із впровадженням нових форм і методів управління, які враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на досягнення встановлених цілей діяльності.

У сучасній науковій літературі існує безліч означень видів змін та організаційних змін, однак не існує їх чіткої класифікації. Запропонована класифікація організаційних змін у діяльності підприємств та організацій дозволяє визначити їх змістове наповнення, забезпечує керованість усіх процесів впровадження організаційних змін у діяльність підприємств та організацій, створює можливості для контролю організаційних змін на різних рівнях і в різних структурних підрозділах організації та виступає базисом для побудови системи управління організаційними змінами в менеджменті організації.

Управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій передбачає об'єктивне визначення поточного та майбутнього стану об'єкта управління, управління ресурсами, а також розробку та прийняття дієвих управлінських

рішень, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, враховуючи специфіку галузі та особливості функціонування.

Перспективою подальших досліджень має бути побудова моделі оцінки ефективності управління організаційними змінами в діяльності вітчизняних підприємств та організацій та розробка заходів щодо подолання опору змінам з боку персоналу організації. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf)
3. Van de Ven A. H., Poole M. S. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 3. P. 510–540. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080329.
4. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207>
5. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 350 с.
6. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf)
7. Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
8. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170–174. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf)
9. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
10. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
11. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 135–138. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>
12. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 202–207.

13. Толпежников Р. Методология управления организационными изменениями на предприятиях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 41. Ч. 1. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.41.2016.84396>
14. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354–359. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-354\\_359.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf)

#### REFERENCES

- Adizes, I. K. *Upravlinnia zminyamy* [Change Management]. Kyiv: Book Chef, 2018.
- Borovyk, M. V., and Bubyryov, Ye. A. "Formuvannia systemy upravlinnia orhanizatsiinyamy zminyamy" [Formation of an Organizational Change Management System]. *Infrastruktura rynku*, iss. 61 (2021): 66-70. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf)
- Hrinchenko, R. V. "Klasyfikatsiia zmin u diialnosti pidpriemstv" [Classification of Changes in the Activities of Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 12 (2017): 223-226. [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf)
- Hryn, Ye. L. *Efektivne upravlinnia orhanizatsiinyamy zminyamy v menedzhmenti pidpriemstv: stratehii, mekhanizmy, instrumentarii* [Effective Management of Organizational Changes in Enterprise Management: Strategies, Mechanisms, Tools]. Kharkiv: Smuhasta typohrafia, 2018.
- Hviniashvili, T. Z. "Analiz pidkhodiv do vyznachennia сутності oporu orhanizatsiinyam zminam na pidpriemstvakh" [The Analysis of Approaches to Defining the Essence of Organizational Changes Resistance in Enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 26.2 (2016): 41-47. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207>
- Koreniuk, P. I. et al. *Dilove administruvannia. Modul 3 «Upravlinnia zminyamy»* [Business Administration. Module 3 "Change Management"]. Kamianske: DDTU, 2018.
- Malevskiy, E. Z. "Problemy upravlinnia zminyamy v umovakh rozvytku promyslovykh pidpriemstvakh" [Problems of Change Management in the Conditions of Development of Industrial Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, iss. 25, part 1 (2019): 170-174. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf)
- Pichuhina, T. S., Tkachova, S. S., and Tkachenko, O. P. *Upravlinnia zminyamy* [Change Management]. Kharkiv: KhDUKht, 2017.
- Pokotylo, T. "Upravlinnia orhanizatsiinyamy zminyamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Organizational Change Management as an Element of Competitiveness of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22 (2020). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
- Shvindina, H. O. "Teoretychni ta praktychni aspekty orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvi" [The Theoretical and Practical Aspects of the Organizational Changes in Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2016): 354-359.

[https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-354\\_359.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf)

Sieriebriak, K. I. "Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy – neobkhdna umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva" [Managing of Organizational Change – Is a Prerequisite for the Development of an Enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 6 (2016): 135-138. <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>

Stepanenko, S. V. "Obgruntuvannia profilu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvi" [Justification of the Profile of Organizational Changes in the Enter-

prise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 6 (2017): 202-207.

Tolpezhnikov, R. "Metodolohiia upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na pidpriemstvakh" [Methodology of Management of Organizational Changes at Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 41 (2016): 105-111.

DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.41.2016.84396>

Van de Ven, A. H., and Poole, M. S. "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3 (1995): 510-540.

DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080329

UDC 338.2:338.27:65.01

JEL: C53; C59; L25; M15; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-225-230>

## FORESIGHT AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN THE ICT INDUSTRY

©2022 BANNIKOV V. B.

UDC 338.2:338.27:65.01

JEL: C53; C59; L25; M15; M21

### Bannikov V. B. Foresight as a Strategic Management Tool in the ICT Industry

*Foresight, as one of the most effective tools of strategic management, logically fits into the system of strategizing, which determines the relevance and actuality of the presented study. The desire to exchange traditions and management practices, along with consideration of scale, also contribute to the development of strategic management, in particular, foresight management. The purpose of the publication is to identify the essence of the available foresight studies and the possibilities of introducing their results in practice, in particular at the enterprises of the ICT industry. To achieve the purpose, general and special methods were used, such as methods of system analysis, analysis and synthesis, empirical methods of comparison and generalization, case method. The task is set as follows: studying the practice of application of foresight methodology in the ICT industry. The article considers the content and features of foresight as a tool of strategic management of enterprise development used to ensure their competitiveness. The purpose of the practical application of foresight is the implementation of strategic long-term forecasting, which is formed on the basis of expert opinions, analyses of factors, identification of stakeholders, displaying alternative trends in the development of enterprise, allowing to form development scenarios and implement the chosen strategy. Its main advantage consists in the maintenance of the provision of competitive advantages for a long time. Standard methods can also be used when conducting a foresight, the best practices and achievements of other enterprises can be implemented as well. The main steps of foresight management are substantiated. The efficiency and prospects of its application are determined. The positive and negative aspects of the application of foresight methodology in the enterprises' projects were analyzed. The conclusions and results of the article can be of advantage in the educational-scientific process of the economic faculties of higher educational institutions. It is expedient to transfer them for practical use in the management of enterprises in order to increase their efficiency on an innovative basis.*

**Keywords:** foresight, foresight research, foresight management, forecasting, strategic management.

**Bibl.:** 15.

**Bannikov Valentyn B.** – Project Manager, Dataart Solutions, Inc. (475 Park Avenue South, floor 15, New York, 10016, USA)

**E-mail:** [bannikov.valentyn@gmail.com](mailto:bannikov.valentyn@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8865-3767>

УДК 338.2:338.27:65.01

JEL: C53; C59; L25; M15; M21

### Банніков В. Б. Форсайт як інструмент стратегічного управління в ІКТ-індустрії

Форсайт, як один із найефективніших інструментів стратегічного управління, логічно вписався в систему стратегування, що зумовлює сучасність та актуальність даного дослідження. Прагнення до обміну традиціями та практиками менеджменту поряд з урахуванням масштабів також сприяють розвитку стратегічного управління, зокрема форсайт-менеджменту. Робота присвячена виявленню сутності форсайт-досліджень і можливостей втілення їх результатів у практику, зокрема на підприємствах ІКТ-індустрії. Для досягнення мети використовувалися загальні та спеціальні методи, такі як методи системного аналізу, аналізу і синтезу, емпіричні методи порівняння та узагальнення, кейс-метод. Завданням статті є вивчення практики застосування методології форсайту в галузі ІКТ. У статті розглянуто зміст та особливості форсайту як інструменту стратегічного управління розвитком підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності. Метою практичного застосування форсайту є реалізація стратегічного довгострокового передбачення, яке формується на основі думок експертів, аналізу чинників, виявлення стейкхолдерів, показує тенденції розвитку підприємства, дозволяє сформулювати сценарії розвитку та втілити стратегію. Його головна перевага полягає в забезпеченні надання конкурентних переваг протягом тривалого часу. Визначено, що при проведенні форсайту можуть використовуватися стандартні методи, впроваджуватися кращі практики та досягнення інших підприємств. Обґрунтовано основні кроки форсайт-менеджменту. Визначено ефективність і перспективи його застосування. Проаналізовано позитивні та негативні аспекти застосування методології форсайту в проєктах на підприємствах. Висновки та результати статті можуть бути корисними в навчально-науковому процесі економічних факультетів вищих навчальних закладів. Доцільним є практичне використання в управлінні підприємствами з метою підвищення їх ефективності на інноваційній основі.

**Ключові слова:** форсайт, форсайт-дослідження, форсайт-менеджмент, прогнозування, стратегічне управління.

**Бібл.:** 15.

**Банніков Валентин Борисович** – менеджер проєкту, Dataart Solutions, Inc. (Парк Авеню Південна, 475, 15 пов., Нью-Йорк, 10016, США)

**E-mail:** [bannikov.valentyn@gmail.com](mailto:bannikov.valentyn@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8865-3767>