

## ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2020 БУДНІК М. М., ІВАНОВА Я. Ю.

УДК 65.005.591  
JEL: L23; M11; M21

### Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві

Метою статті є пропозиція та висвітлення результатів авторських досліджень щодо існуючих підходів і методів управління змінами, а також пошук шляхів удосконалення ефективного впровадження змін на підприємстві. Предметом дослідження виступили методологічні підходи до процесу управління змінами на підприємстві. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт зарубіжних і вітчизняних учених по темі статті. Обґрунтовано концепцію управління змінами, яка виходить із того, що можна відтворити модель успішних змін на основі конкретних інструментів, що дозволяють ефективно впроваджувати зміни. У ході проведеного аналізу виділено основні конкурентні переваги, які може отримати підприємство при здійсненні ефективного управління змінами. Визначено моделі успішних змін, що дозволяють ефективно впроваджувати зміни. Вибір конкретної моделі залежить від характеру роботи підприємства й обраної ним стратегії розвитку. Запропоновано класифікувати підходи до управління змінами за характером змін і характером управління. Також відзначено, що необхідно розрізняти підходи до управління розвитком за характером планування, організації, управління та контролю на підприємстві. Крім підходів до управління змінами на підприємстві розроблено та запропоновано процес управління змінами на підприємстві у вигляді конкретного алгоритму. У результаті отримано напрямок подальшого розвитку класифікації підходів до управління змінами. Запропоновано власне бачення на процес управління змінами, який доцільно наводити у вигляді конкретного алгоритму впровадження та управління змінами на підприємстві. Перспективами подальших досліджень є висвітлення прикладних аспектів управління змінами на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, підходи, моделі, процес.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Буднік Марина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** [utca@ua.fm](mailto:utca@ua.fm)

**Іванова Яніна Юріївна** – магістр, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** [ivyana023@gmail.com](mailto:ivyana023@gmail.com)

UDC 65.005.591  
JEL: L23; M11; M21

### Budnik M. M., Ivanova Ya. Yu. Approaches and Models for the Change Management at the Enterprise

The article is aimed at offering and highlighting the results of the authors' research on existing approaches and methods for change management, as well as to finding ways to improve the effective implementation of changes at the enterprise. The subject of the research was methodological approaches to the process of change management at the enterprise. The research was carried out by analyzing scientific works of foreign and domestic scholars on the topic of the article. The concept of change management is substantiated, which is based upon the possibility to reproduce the model of successful changes on the basis of specific instruments that allow to effectively implement changes. In the course of the analysis, the main competitive advantages that the enterprise can get in the implementation of effective change management were allocated. The models that allow efficient implementation of changes are defined. The choice of a particular model depends on the nature of the enterprise's work and its chosen development strategy. It is proposed to classify approaches to change management by the nature of changes and the nature of management. Also noted is the necessity to distinguish between approaches to development management by the nature of planning, organization, management and control at the enterprise. In addition to approaches to change management at enterprises, it is advisable to consider existing models of implementation of changes, taking into account the specific situation and the desired results. The authors developed and proposed the process of managing changes at the enterprise in the form of a specific algorithm. As a result, the direction of further development of classification of approaches to change management is obtained. The authors propose their own vision of the change management process, which is advisable to present in the form of a specific algorithm for implementing and managing changes at the enterprise. Prospects for further research are coverage of applied aspects of change management at domestic enterprises.

**Keywords:** changes, change management, approaches, models, process.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Budnik Maryna M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (8 Otakara Yarosha Lane, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** [utca@ua.fm](mailto:utca@ua.fm)

**Ivanova Yanina Yu.** – Master, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (8 Otakara Yarosha Lane, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** [ivyana023@gmail.com](mailto:ivyana023@gmail.com)

У сьогоднішній ситуації швидкої зміни кон'юнктури ринку, суперечливості цілей і стратегії підприємства, зростаючої конкуренції, змін законодавства, поширення технологічних інновацій, тиску соціальних факторів тощо підприємства стикаються з необхідністю контролю та ефективного управління змінами їх внутрішнього та зовнішнього середовища.

Значний внесок у дослідження теми управління змінами зроблено низкою таких зарубіжних і вітчизняних фахівців: Ф. Гуїяр, Р. Дафт, Л. Грейнер, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, О. Виханський, К. Воронков, А. Єгоршин, О. Кожевіна, В. Нагаєв, І. Петрова, О. Ташликова, Г. Широкова та ін. Але дослідженню питання управління змінами потрібен постійний розвиток як у теоретичній, так і в практичній площинах.

На сьогоднішній день існує багато методів вирішення проблем ефективного розвитку підприємств. Але в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні існує необхідність пошуку нових, удосконалених систем відносин в управлінні підприємством, що використовуватимуть контроль і реагування на ймовірні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для ефективного пристосування до них.

Метою статті є аналіз існуючих підходів та моделей управління змінами на підприємстві та вдосконалення алгоритму впровадження та управління змінами на підприємстві.

Кожне підприємство повинно вміти швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо в ситуаціях швидкої зміни економічних умов. Дані зміни відображаються в перебудові внутрішньої політики підприємства, впровадженні високих технологій та орієнтуванні на споживача.

Зміни виступають як механізм, що здійснює перетворення всередині підприємства щодо створення умов, направлених на реалізацію розробленої стратегії [1, с. 124]. Щоб ефективно розвиватися, треба вміти це робити коректно, без негативних ефектів, тому на перший план виходять нові підходи до управління змінами.

Управління змінами – це одна з найбільш затребуваних технологій управління бізнесом, яка потребує високої майстерності менеджерів. Особливу актуальність це набуває в контексті сучасного бізнесу, коли глибинні, майже постійні зміни в принципі вважаються фактором, який дуже важливий для того, щоб компанія могла адаптуватися до мінливих вимог ринку і загальносвітової економічної ситуації [2].

«Управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» [3, с. 5].

Основним положенням концепції управління змінами є те, що зміни стосуються не лише основних і допоміжних процесів, а і трудових ресурсів. Концепція управління змінами побудована на думці, що можна відтворити модель успішних змін, створену на основі конкретних інструментів, що дозволяють ефективно впроваджувати зміни. Основними конкурентними перевагами, які може отримати підприємство при здійсненні ефективного управління змінами, є:

- ✦ єдиний системний підхід до змін;
- ✦ зменшення падіння продуктивності праці та рівня конфліктів шляхом зниження опору змінам;
- ✦ послідовність і стійкість змін, можливість постійно вдосконалювати процеси впровадження змін і розвивати стратегію організаційного розвитку.

Моделі успішних змін дозволяють ефективно впроваджувати зміни та складаються з низки різних підходів і моделей. Вибір певної моделі залежить від характеру роботи підприємства та вибраних стратегій, тому класифікація даних структур є досить широкою. Таку досить велику кількість підходів, на думку авторів, можна розділити на дві підгрупи залежно від характеру предмета дослідження: підходи за характером змін і за характером управління.

Класифікацію підходів в управлінні змінами наведено в *табл. 1*.

Так, *за типом змін* виділяють революційний (реінжиніринг) та еволюційний підходи. Реінжиніринг означає повне перевтілення системи, ставлячи під сумнів сформовані методи й основи. В еволюційному підході зміни відбуваються в рамках організаційного розвитку та засновані на модифікації структур і процесів, що лежать в основі діяльності підприємства.

Управління змінами також можна класифікувати *за ознакою спрямованості змін*. Тут виділяють «теорію О» та «теорію Є».

У «теорії О» організація являє собою розвинуту систему, здатну навчатися. Підхід концентрується на поведінкових аспектах підприємства та орієнтований на зміни, які відбуваються знизу вгору. Зміни спрямовані на розвиток органі-

Таблиця 1

Класифікація підходів в управлінні змінами

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Вид підходів в управлінні змінами
<b>За характером змін</b>		
1	За типом змін	1. Революційний підхід (реінжиніринг) 2. Еволюційний підхід
2	За спрямованістю змін	1. Теорія O 2. Теорія E
3	За часовими рамками	1. Зміна як проєкт 2. Зміна як постійна складова
<b>За характером управління</b>		
4	За суб'єктом управління розвитком	1. Адміністративний 2. Партисипативний
5	За орієнтацією управління	1. Управління, орієнтоване на процес 2. Цільове управління
6	За інтегрованістю управління	1. Автономне управління 2. Системне управління
7	За типом реагування управління на зміни	1. Реактивне управління 2. Випереджаюче управління

Джерело: складено за: [3–5].

заційних компетенцій і здібностей. Найбільш імовірно застосування даної теорії в умовах відсутності термінових проблем, що вимагають негайних дій.

«Теорія E» передбачає зміни, що зачіпають структуру підприємства, основна спрямованість яких забезпечує економічну результативність. Головним аспектом теорії є здійснення лідерства зверху вниз, що дозволяє фокусуватися на елементах, здатних орієнтуватися на швидке досягнення ефекту. Застосування обумовлено випадками, коли рішення потрібно приймати негайно [6].

Класифікація даних підходів може здійснюватися за часовими рамками, в яких відбувається управління змінами. З цієї точки зору розглядаються підходи: «зміни як проєкт» і «зміни як постійна складова». Якщо передбачається, що зміни є проєктом, то вони будуть разовою акцією з чітко визначеними датами початку та завершення, зі зрозумілим і прозорим результатом. Підхід застосовується, коли необхідні суттєві зміни

стратегії компанії, перебудова бізнес-моделі, викликана злиттям або поглинанням. Перевагою проєкту є його конкретність, концентрація уваги на важливих управлінських завданнях.

Другий підхід до управління змінами (зміни як постійна складова) полягає в тому, що на підприємстві та у співробітників розвивають здатність і готовність до змін. Ця робота ведеться постійно, без обмежень за часом і незалежно від конкретних проєктів. Основне завдання такого підходу – забезпечення нововведень і змін на підприємстві відповідно до змін у навколишньому середовищі та націлення на довгостроковий розвиток підприємства, що направлений на поліпшення існуючої стратегії. Управління змінами включає процес оцінки, що дозволяє знаходити шляхи змін і стежити за тим, як вони виконуються. Обов'язком менеджерів у рамках етапів оцінки є своєчасне визначення моменту, коли необхідно вносити відповідні зміни в стратегію та способи її реалізації [7].

Також підходи до управління змінами можуть розглядатися через призму управління розвитком підприємства, тобто класифікуватися за характером управління. Необхідно розрізнити підходи до управління розвитком по тих установках, які визначають характер планування, організації, керівництва та контролю. Можна виділити такі ознаки розрізнення підходів до управління розвитком:

1. *За суб'єктом управління розвитком.* За такою ознакою встановлюється, хто є суб'єктом підприємства. На основі визначення виділяють два підходи до управління: адміністративний – рішення приймаються тільки керівництвом; партисипативний – у виробленні рішень бере участь трудовий колектив.
2. *За орієнтацією управління.* Ознака дозволяє визначити націленість управління організацією та виділяє такі підходи: управління, орієнтоване на процес, яке ставить своєю метою освоєння нововведень, не уявляючи, в чому будуть виражатися поліпшення після впровадження; цільове управління передбачає спочатку визначення бажаного результату, а потім вже розроблення нововведень, що дозволяють його отримати.
3. *За інтегрованістю управління.* Автономне управління, метою чого є освоєння



ення різних нововведень, воно відбувається незалежно; системне управління, коли нововведення є частиною реалізації комплексного проекту.

4. *За типом реагування управління на зміни, що вимагають рішень.* Ідентифікація проблеми втрати ефективності бізнесу та необхідності змін відбувається «постфактум»; випереджаюче управління дозволяє виробляти план дій на прогнозовані в майбутньому зміни.

Крім підходів до управління змінами на підприємствах, доцільно використовувати різні моделі:

1. *Модель змін Курта Левіна.* Було виділено три етапи управління змінами: «розморожування», «рух» і «заморожування» [8]. На стадії «розморожування» визнається необхідність, визначення рушійних сил і визначення кінцевого результату змін. У фазі переходу відбувається впровадження змін, а стадія «заморожування» дозволяє закріпити зміни, що відбулися, і стабілізувати ситуацію. Саме ця концепція є основоположною для управління змінами і для формування базових уявлень про процес змін.
2. *Модель змін «Силове поле».* В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), які можуть сприяти змінам або, навпаки, їх гальмувати. Передбачається, що при будь-яких умовах діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як всередині підприємства, наприклад у поведінці людей, у ресурсах, так і поза ним – у процесах, які відбуваються в країні [9].
3. *Модель ADKAR.* Високотехнологічні підприємства, які впроваджують зміни у виробничому процесі, повинні пройти всі фази змін для того, щоб модель ADKAR була ефективною. ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків [10]:
  - ✦ *усвідомлення необхідності змін* – описуються підстави для проведення змін;
  - ✦ *бажання та готовність до змін* – прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються тільки в разі розуміння їх необхідності;
  - ✦ *розуміння, яким чином змінюватися* – формується знання про те, як саме нале-

жить змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;

- ✦ *здатність впроваджувати зміни* – демонстрація застосовності та привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам;

- ✦ *забезпечення підтримки змін* – особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація та прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

4. *Модель EASIER* – модель управління змінами. Дана модель використовується для аналізу стратегії, застосовується в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами. Модель включає в себе шість елементів. Елементи EAS (створення бачення, активація, підтримка) більшою мірою поведінкові, а решта – IER (упровадження, забезпечення, визнання) пов'язані з питаннями системи та процесів [11].

Дослідженням процесу змін на підприємстві також займався Джон Коттер, викладач Гарвардського Університету. Від створив зрозумілу модель змін, яка складається з восьми етапів [12]:

1. *Створення відчуття невідкладності.* Дж. Коттер рекомендує, щоб на підприємстві було встановлено відчуття невідкладності. Необхідно також дослідити ринок і конкурентоспроможні фактори, забезпечивши цією інформацією організацію. Обговорюючи загрози та можливості на ринку, а також сильні та слабкі сторони підприємства, ви як HR-менеджер можете навчити співробітників та керівництво, як ефективно відповідати на мінливі умови.
2. *Створення керівної коаліції* – передбачає набір групи людей з достатньою владою та довірою, щоб вводити зміни на підприємстві. Часто це – виконавча команда, яка відповідає за організацію. Доволі часто керівники допускають помилки, наприклад: процес зміни делегується співробітникам з меншою владою або комусь, хто не користується довірою персоналу. Це – безпомилковий спосіб звести нанівець всі зусилля з впровадження змін і гарантувати провал.

3. *Розвиток бачення та стратегії.* Створення бачення того, як будуть виглядати зміни в кінці процесу, – перше та найважливіше завдання керівної коаліції. Це бачення використовується, щоб структурувати та спрямувати зусилля на зміни. Але одне тільки бачення не працюватиме. Необхідний стратегічний план, який допоможе досягти цього бачення. Щоб зробити план ефективним, команда з впровадження змін має донести це бачення до решти співробітників.
4. *Донесення бачення зміни.* Керівна коаліція повинна моделювати поведінку, очікувану від службовців. Якщо персонал не зрозуміє вашого бачення змін, то він може не прийняти нові правила поведінки. Щоб гарантувати, що кожен вірно розуміє бачення та стратегію, HR-менеджер повинен відслідковувати, щоб команда постійно спілкувалася, використовуючи для цього всі можливості, у тому числі промови керівництва компанії.
5. *Уповноваження дій.* Керівна коаліція повинна допомогти позбавитися будь-яких перешкод на шляху до змін, які можуть підірвати зусилля підприємства в цьому напрямку. Так само важливо заохочувати кожного, хто готовий брати на себе певні ризики, пов'язані з процесами змін.
6. *Відзначення маленьких перемог.* Люди хочуть бачити успіх, особливо в тому хаосі, який слідує за процесом зміни. Необхідно зробити так, щоб персонал помічав маленькі перемоги, завдяки чому почав би вірити у великий успіх, а значить, і в те, що зміни можливі. Визнання заслуг тих людей, які принесли підприємству ці перемоги, допоможе зміцнити прагнення команди до встановлення змін.
7. *Збільшення прибутку та націленість до нових змін.* На даному етапі важливо використовувати збільшену довіру персоналу, щоб продовжити змінювати всі системи, структуру та політику підприємства, яка не відповідає майбутнім змінам. Що стосується HR-менеджменту, то це, наприклад, зміна системи рекрутингу людей, щоб розвивати людей, які готові допомогти в процесі перетворення. Це допоможе просунути організацію в напрямку досягнення бачення.

Після того, як на підприємстві відбулися зміни, HR-менеджер може також провести діагностику рівня розвитку адаптаційних здібностей, щоб зрозуміти, як службовець переніс зміни. Оцінка рівня розвитку адаптаційних здібностей дозволяє визначити, наскільки працівник адаптований до того середовища, в якому знаходиться, і чи володіє він адаптаційними здібностями, необхідними для подальшої діяльності.

8. *Відстеження нових підходів.* Необхідно робити акцент на зв'язку між нововведеннями й успіхом підприємства, – це зміцнює зміни. Також життєво важливо гарантувати, що керівництво розвивається в тому ж напрямку та сприятиме зміцненню змін.

**Т**реба зазначити, що жоден з підходів і жодна з моделей управління змінами не є найкращими. Вибір того чи іншого підходу має базуватися на врахуванні реальних умов. Застосування моделей і підходів до управління змінами приводить до підвищення ефективності та прискорення темпів застосування і поширення високих технологій, що на сьогоднішній день є пріоритетним завданням виробничого комплексу. Таким чином, для правильної реалізації змін необхідно, насамперед, оцінити конкретну ситуацію та бажані результати, а також навчитися правильно управляти змінами на основі розглянутих підходів і моделей.

На основі проведеного дослідження запропоновано більш ретельний алгоритм управління змінами на підприємстві, який наведено в *табл. 2*.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день існує багато проблем різного характеру в економіці України: підприємства функціонують в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку, законодавства тощо. У науці немає єдиних критеріїв для визначення процесу управління змінами на підприємстві. Можливі підходи до управління змінами було класифіковано залежно від характеру предмета дослідження: за характером змін і за характером управління.

Досліджено та вдосконалено моделі управління змінами, тим самим було уточнено алгоритм впровадження та управління змінами на підприємстві. Результати даних досліджень дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність українських підприємств. ■

## Алгоритм управління змінами на підприємстві

Етап	Визначення етапів	Кроки	Визначення кроків
«Розморожування»	Спонування до змін	1. Актуалізація потреби в змінах	1. Поява відчуття необхідності змін
		2. Визначення напряму та об'єкта необхідних змін	1. Визначення об'єкта змін. 2. Створення команди керівників процесу змін
		3. Розробка єдиного ба-чення цілі та її трансляція	1. Визначення цілей змін
	Підготовка до змін	1. Визначення передумов необхідності змін	1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів змін (ролі учасників змін і схеми їх взаємодії). 2. Прогноз рівня та сили опору змінам
		2. Розробка плану та програми змін	1. Формування нової стратегії. 2. Формування направлення та пріоритетів змін. 3. Аналіз потенціалу змін у рамках стратегії. 4. Формування портфеля змін (за складом і строком)
	Дія	Здійснення змін	1. Активне управління діями по зміні системи
«Заморожування»	Закріплення змін	1. Оцінка результату та корекція дій	1. Введення штрафів і премій за відповідно невиконання та виконання нових інструкцій згідно з новою стратегією. 2. Корекція дій на основі практичного досвіду
		2. Фіксування досвіду компанії	1. Проведення підсумкових зборів

Джерело: авторська розробка.

## ЛІТЕРАТУРА

- Буднік М. М., Тур О. Ю. Теоретичні підходи щодо управління стратегічними змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2. Т. 2. С. 123–127.
- Гуяр Ф., Келли Дж. Преобразование организации / пер. Егорова И. Г., Гончарова О. Е. М. : Дело, 2000. 376 с.
- Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : ВД «Кондор», 2017. 226 с.
- Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
- Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с. URL: [http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni\\_problemi\\_upravlinnya\\_zminami\\_na\\_pidpriemstvah\\_regiону\\_monografiya\\_kol\\_avt.pdf](http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvah_regiону_monografiya_kol_avt.pdf)
- Широкова Г. В. «Теория О» и «теория Е» как стратегия организационных изменений. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 1. С. 61–68. URL: <https://dis.ru/library/558/27084/>
- Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 292 с.
- Smith M. K. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research // *The Encyclopedia of Informal Education*, June 2001. URL: [www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm)
- Левин К. Теория поля в социальных науках. М. : Сенсор, 2000. 572 с.
- Ташлыкова Е. В., Черемных Д. Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологических предприятиях. *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 432–435.
- The Change Management Process: linking the Steps to Successful Change // *EBA*. URL: <http://www.educational-business-articles.com/change-management-process/>

12. Коттер Дж. П. Впереді перемени / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2013. 244 с.

## REFERENCES

- Budnik, M. M., and Kurylova, N. M. *Upravlinnia zminamy* [Change Management]. Kyiv: VD «Kondor», 2017.
- Budnik, M. M., and Tur, O. Yu. "Teoretychni pidkhody shchodo upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi" [Theoretical Approaches to Strategic Change Management in the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, no. 2 (2014): 123-127.
- Budnik, M. M., Nevertii, H. S., and Kurylova, N. M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Kondor, 2020.
- Guiiar, F., and Kelli, Dzh. *Preobrazovaniie organizatsii* [Transformation of the Organization]. Moscow: Delo, 2000.
- Kotter, Dzh. P. *Vperedii peremen* [Ahead of Change]. Moscow: Olimp-Biznes, 2013.
- Levin, K. *Teoriya polya v sotsialnykh naukakh* [Field Theory in the Social Sciences]. Moscow: Sensor, 2000.
- "Suchasni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu" [Modern Problems of Change Management at the Enterprises of the Re-

- gion]. Kharkiv : TOV «V spravi», 2016. [http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni\\_problemi\\_upravlinnya\\_zminami\\_na\\_pidpriemstvakh\\_rehionu\\_monografiya\\_kol\\_avt.pdf](http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvakh_rehionu_monografiya_kol_avt.pdf)
- Shirokova, G. V. "«Teoriya O» i «teoriya E» kak strategiya organizatsionnykh izmeneniy" ["Theory O" and "Theory E" as a Strategy for Organizational Change]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2005. <https://dis.ru/library/558/27084/>
- Smith, M. K. "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*, June 2001. [www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm)
- "The Change Management Process: linking the Steps to Successful Change". EBA. <http://www.educational-business-articles.com/change-management-process/>
- Tashlykova, Ye. V., and Cheremnykh, D. N. "Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh" [Approaches and Models for Managing Change in High-tech Enterprises]. *Molodoy uchenyy*, no. 1 (2014): 432-435.
- Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Enterprise Change Management: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2010.

УДК 658.014:57.017  
JEL: M11; M19

## АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

©2020 ЮХМАН Я. В.

УДК 658.014:57.017  
JEL: M11; M19

### Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами: теоретичні аспекти

Метою статті є теоретичне обґрунтування формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів та нових викликів суспільства. Автором за результатами проведеного дослідження визначено, що реалії формуються під впливом економічних законів, що приводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Відповідно, для ефективного функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління. Виокремлено принципи та функції формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами; розглянуто етапи її розробки та впровадження. Визначено, що ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування та функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Окреслено векторні напрями ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами та визначено її моделі. Зазначено, що для розробки ефективної системи управління необхідно враховувати вимоги невизначеності та формувати адаптаційні механізми, які дозволять знижувати впливи ризиків від кризових явищ, а також створювати можливості розвитку вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** адаптивно-орієнтована система управління підприємствами, моделі, векторні напрями, функції та принципи управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-376-383>

Рис.: 5. Бібл.: 14.

Юхман Ярина Василівна – старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)