

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Грінченко Р.В.

д.е.н., професор,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Колібабчук О.Б.

аспірантка,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Воєнні дії на території України, наслідки обмеження діяльності суб'єктів господарювання у воєнний час вимагають нового підходу до управління підприємством, яке б змогло гнучко реагувати та адаптуватися до змін умов діяльності, шукати шляхи та джерела відновлення для задоволення нагальних потреб держави та подальшого прискорення відновлення національної економіки. Негативні явища в структурі сучасної української економіки вимагають від українських підприємств впровадження та використання ефективних підходів до управління, які створять основу для підвищення ефективності діяльності, спрямованої на розвиток усіх сфер економіки та підвищення рівня життя населення країни.

Науковою основою можливого розвитку сучасних підприємств є формування теоретико-методологічної основи створення системи управління підприємств до змін, обґрунтування на науковій основі принципів, факторів, методів та інструментів управління з урахуванням ринкових умови. Ефективна діяльність будь-якого підприємства повинна враховувати сучасні складові світу при формуванні систем управління. Ці компоненти є основою для формування системи управління підприємств до змін, яка має ґрунтуватися на оцінці передумов з урахуванням усіх варіантів можливих змін. Саме спрощення та узагальнення процедури оцінки передумов формування підходу до управління, наявності можливостей для різного роду змін, дає компанії одну з головних переваг у сучасному діловому світі – час. Час, який компанія може витратити не на аналіз і оцінку своїх можливостей,

а на формування системи управління та її впровадження. Час надає переваги.

Будь-яке підприємство – це відкрита система, яка поєднує діяльність поза підприємством і всередині нього. Розглядаючи сфери діяльності сучасних підприємств, слід зазначити, що останніми роками спостерігалось інтенсивне зростання обсягів діяльності невиробничої сфери. Проте в таких умовах особливого значення набуває вирішення проблем підприємств виробничої сфери.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку економіки та підприємств України надає змогу оцінити передумови та необхідні особливості управління змінами на сучасних підприємствах. ВВП показує підсумкову вартість всіх товарів та послуг, вироблених у країні за рік. Він може збільшуватися не лише за рахунок того, що держава випустила більше одиниць продукції, а її громадяни купили більше товару в натуральному вимірі, а й за рахунок зростання вартості продукції. Можна стверджувати, що дана тенденція спостерігається в Україні. Аналіз структури ВВП України представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності в 2010, 2015 та 2020 роках

Показник	2010		2015		2020	
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%
ВВП	1 079 346	100	1 988 544	100	4 222 026	100
Сільське, лісове та рибне господарство	80 385	7,45	239 806	12,06	393 077	9,31
Добувна промисловість	63 436	5,88	95 141	4,78	193 120	4,57
Переробна промисловість	142 700	13,22	236 692	11,90	426 483	10,10
Будівництво	35 366	3,28	38 928	1,96	119 441	2,83
Оптова та роздрібна торгівля	154 994	14,36	273 989	13,78	588 365	13,94
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	83 027	7,69	134 978	6,79	262 453	6,22
Інформація та телекомунікації	33 011	3,06	72 596	3,65	209 394	4,96

Продовження таблиці 1

Показник	2010		2015		2020	
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%
Фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомістю	118 962	11,02	190 533	9,58	400 883	9,50
Професійна, наукова та технічна діяльність	27 265	2,53	55 789	2,81	137 192	3,25
Державне управління й оборона	49 863	4,62	95 085	4,78	306 533	7,26
Освіта, охорона здоров'я, мистецтво, спорт, розваги	98 091	9,09	146 615	7,37	324 029	7,67
Податки на продукти	127 358	11,80	302 344	15,20	606 560	14,37
Інше	64 888	6,01	106 048	5,33	254 496	6,03

Джерело: [1]

В 2020 році порівняно з 2010 роком спостерігалось суттєве зростання ВВП України, на 3 142 680 млн.грн., що у відносному значенні складає 291,17% ((4 222 026 -1 079 346)/1 079 346*100%). При цьому структура ВВП за видами економічної діяльності залишалась переважно сталою. Найбільшу частку у трьох порівнюваних періодах займали податки на продукти, оптова та роздрібна торгівля та переробна промисловість, що складали 14,37%, 13,94% та 10,10% у 2020 році відповідно, у 2010 році дані сфери складали 11,80%, 14,36% та 13,22% відповідно. Натомість найменший вклад у ВВП України зробили професійна, наукова та технічна діяльність та будівництво – 3,25% та 2,83% у 2020 році відповідно, що у 2010 році складало 2,53% та 3,28% відповідно. Можна стверджувати, що відбулись несуттєві зміни структури ВВП України, при позитивній динаміці росту ВВП в досліджуваному періоді.

В структурі ВВП України в 2020 році частка промисловості (добувної та переробної) складає 14,67% (10,10% + 4,57%), на рис.1 представлено динаміку темпів росту обсягу реалізації промислової продукції в Україні в порівнянні з даним показником в Польщі та Німеччині в 2015-2020рр.

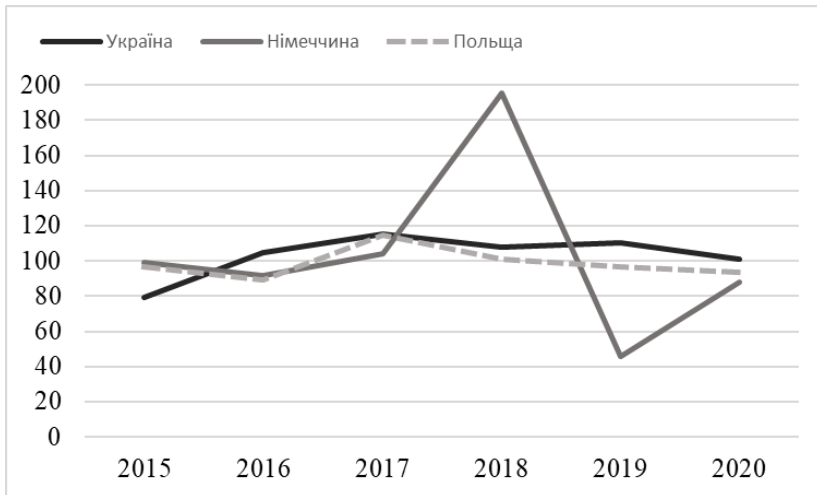


Рис.1. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості в 2015-2020рр., %

Джерело: [2]

З рис. 1 видно, що динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості в Україні, здебільшого, залишалась сталою протягом досліджуваного періоду. Слід зазначити, що даний показник в Польщі має схожу тенденцію до змін в напрямку до зменшення темпів зростання з 2017 року. Суттєво відрізняється динаміка темпів росту обсягу реалізованої промислової продукції в Німеччині, спостерігається непостійний характер зміни.

В структурі ВВП України в 2020 році сфера оптової та роздрібної торгівлі складає 13,94%, що є досить вагомою часткою. Розглянемо динаміку темпів росту обсягу реалізації продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в Україні в порівнянні з даним показником в Польщі та Німеччині в 2015-2020рр (рис. 2).

Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в Україні не була постійною, чітка тенденція не відслідковується. Натомість, даний показник в Німеччині та Польщі має схожу динаміку та вирізняється стійкою тенденцією до зменшення.

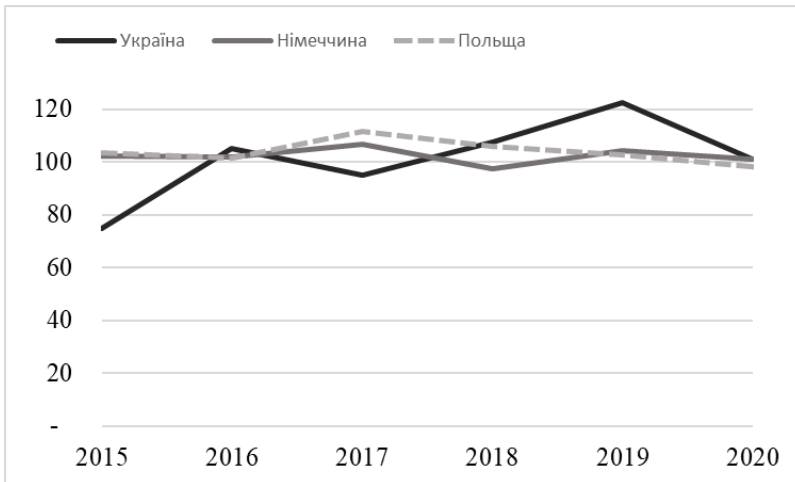


Рис.2. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в 2015-2020рр., %

Джерело: [1; 2]

Отже, можна зробити висновок, що в структурі українського ВВП вагому частку займають промисловість та оптова та роздрібна торгівля, загалом структура ВВП за видами економічної діяльності протягом досліджуваного періоду залишалась сталою. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості та оптової та роздрібної торгівлі в 2015-2020рр в Україні, Німеччині та Польщі має тенденцію до зниження.

На жаль, підприємства України стикнулись із непередбачуваними негативними змінами, пов'язаними із військовою агресією росії, що спричиняють необхідність розробки підходу до управління змінами, що зосереджується на відновленні діяльності в умовах військових дій.

Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, стратегічним агентством Advanter Group та за допомогою національного проекту Дія.Бізнес було проведено ряд досліджень щодо стану підприємництва в Україні в умовах війни з росією.

Індекс активності бізнесу показує операційну активність на основі виробничих показників: виробленої продукції та наданого

сервісу, кількості найнятих працівників та кількості замовлень, рівню товарних запасів. Пороговий рівень 50 пунктів і більше показує очікування бізнесу щодо росту ділової активності. На рис. 3 представлено динаміку індексу ділової активності в Україні за період жовтень 2020р. - липень 2022р.

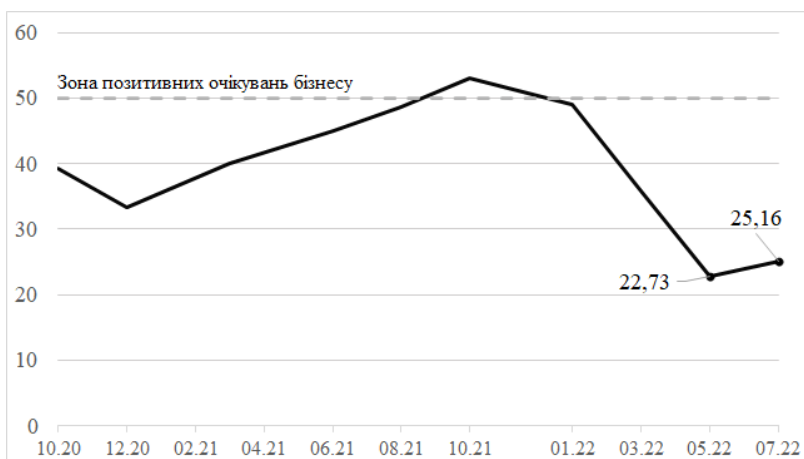


Рис. 3. Динаміка Індексу активності бізнесу в Україні за період жовтень 2020 р. – липень 2022 р.

Джерело: [3]

Як бачимо з рис. 3, з початку війни відбувається стрімке падіння даного показника та в травні 2022 року досягнуто його мінімального значення, що свідчить про очікування скорочення ділової активності, та є наслідком невизначеності щодо загальноекономічного середовища країни.

За результатами дослідження центру розвитку інновацій в липні 2022 року близько 40% підприємств зупинили або майже зупинили свою діяльність по відношенню до 23.02.2022р. На Сході України показник підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, більший, ніж середній по Україні, та становить 63,9%, що зумовлено активними бойовими діями в регіоні. Також близько 60% українського бізнесу ще не адаптувались до нових реалій та знаходяться в процесі обдумування подальших дій та інтуїтивного управління або не бачать сенсу розробки стратегії адаптації.

Натомість на Заході України найбільший відсоток підприємств (37,7%), які мають стратегію, налагодили базові процеси, а деякі почали процес адаптації.

Серед факторів, які впливають на діяльність підприємств під час війни виділимо наступні: недостатність платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, що зумовлено зростання темпів інфляції та девальвації, непрогнозованість розвитку ситуації в Україні навіть в короткостроковій перспективі, непередбачувані дії держави, що може погіршити стан бізнесу, ризики несплати дебіторської заборгованості клієнтами тощо. Натомість, українці продовжують реєструвати нові суб'єкти господарювання, понад 85% від загальної кількості становлять фізичні-особи підприємці. Найбільше нових суб'єктів господарювання в липні 2022 року було зареєстровано у м. Київ (3771), Львівській (1921) та Дніпропетровській (1723) областях. Найчастіше ФОПи реєструвалися за напрямом комп'ютерне програмування. Також популярними є напрями роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами та вантажного автомобільного транспорту.

Індекс очікувань ділової активності підприємств (табл. 2), який щомісячно розраховує Національний банк в липні та лютому 2022 року становив 43,6 та 47,6 пунктів відповідно та є нижче рівня рівноважного значення - 50 пунктів, що свідчить про песимістичні оцінки економічних результатів.

Таблиця 2

Індекс очікувань ділової активності підприємств
в лютому та липні 2022 р.

Сектор	Вагова структура для розрахунку ІОДА, %	Дифузійний Індекс (секторальний)		
		Лютий 2022	Липень 2022	Зміна м/м
Промисловість	35,3	50,5	43,1	-7,4
Будівництво	4,8	45,8	35,0	-10,8
Торгівля	23,6	45,9	48,7	+2,8
Послуги	36,3	46,6	41,9	-4,7
Загалом	100	ІОДА (в цілому по Україні)		
		47,6	43,6	-4,0

Джерело: [4]

Показники в таблиці 2 свідчать про негативну зміну оцінки економічних перспектив зумовлену порушення виробничих та логістичних ланцюгів, високими цінами на енергоносії, скороченням попиту та руйнуванням активів та інфраструктури тощо. З таблиці видно, що сфера торгівлі характеризується позитивною зміною індексу очікувань ділової активності, що свідчить про започаткування процесу адаптації даної сфери до змін в умовах невизначеності спричинених війною.

В середньому очікуваний обсяг реалізованої продукції у 2022 році становить 50% від обсягів реалізацій 2021 року. Переважно українські підприємства планують розвиватись за рахунок унікальних ділових зв'язків та партнерства, технологічних та бізнес-інновацій тощо.

Українські підприємства стикаються з новими видами мін. Однією з головних проблем у дослідженні середовища підприємства є відсутність системного підходу до збору та аналізу інформації на сучасних підприємствах. Дослідження проводяться на окремих компонентах операційного середовища, не враховують взаємозв'язки між дією факторів і не формують комплексного підходу до формування підходу управління змінами на підприємстві.

Зміна - це можливий рух будь-яких елементів системи. Такий рух може мати позитивний або негативний вплив на компанію, він може бути передбачуваним і непередбачуваним, контрольованим або неконтрольованим тощо.

Зміни супроводжують діяльність підприємства на всіх етапах його життєвого циклу. Зміни впливають на рівень відповідності людей роботі [5; 6]. Людей приваблює робота, яка відповідає їхнім цінностям [7- 10]. Одержувачі змін, ймовірно, негативно сприймуть ініціативу змін, яка змінює роботу настільки, що вона відповідає протилежним цінностям у структурі цінностей, оскільки це має негативні наслідки для досягнення їхніх цінностей [11].

Після послаблення пандемії можуть знадобитися довгострокові стратегічні зміни, щоб орієнтуватися в

конкурентному середовищі, що виникає в «новому нормальному стані», який став результатом технологічних, соціально-політичних та інституційних змін [12]. Ця нова норма навряд чи буде статичною рівновагою, оскільки пандемічний шок спровокував ще одну несподівану динаміку [13].

Організаційна гібридність, яка є інтеграцією різних стратегій, логіки та структурних форм (наприклад, структурної гнучкості) для управління складними проблемами, може знадобитися для більш ефективного управління ресурсами та зацікавленими сторонами в епоху після пандемії. Крім того, компаніям потрібна гнучкість, щоб ефективно розробляти та впроваджувати стратегічні зміни, що вимагає плавності, швидкості та мислення, яке заохочує інноваційне мислення та стійкість [13].

Отже, в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, продовження воєнних дій на території країни українські підприємства становляться на шлях адаптації до змін.

Після проведених досліджень було виявлено, що вплив факторів середовища на передумови виникнення змін на підприємствах можна розділити на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища: циклічні фактори та хаотичні фактори (фактори макросередовища та мікросередовища);

- фактори внутрішнього середовища.

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства може залежати від об'єктивних і суб'єктивних процесів, що відбуваються в економіці.

Розглядаючи та трактуючи поняття «зміна», сучасні наукові школи роблять це трьома основними напрямками:

- зовнішні зміни;
- внутрішні зміни;
- адміністративні зміни.

Таким чином, сучасним підприємствам необхідно враховувати рівні управління зовнішніми, внутрішніми та адміністративними змінами. Проте завжди слід враховувати

можливості та ефекти біфуркаційного механізму зміни системи, хоча такий підхід дещо звужує питання виявлення змін.

Деякі вчені ототожнюють «зміни» і «розвиток». На нашу думку, поняття «розвиток» має позитивні наслідки для підприємства. А поняття «зміна» може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Тому поняття «зміни» є дещо ширшим за поняття «розвиток».

Тобто під час функціонування підприємство стикається як з передбачуваними, так і з непередбачуваними змінами. Такі передбачувані і непередбачувані зміни можуть відбуватися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, позитивно або негативно впливаючи на діяльність підприємства. Функції управління можуть викликати зміни, пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією, що обернено пропорційно пов'язане з виникненням і реагуванням на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Врахування основних особливостей змін у формуванні системи управління змінами є запорукою їх чіткого розуміння, своєчасного виявлення та розробки заходів ефективної адаптації до змін. Проте значна кількість ознак можливих змін створює перешкоди для формування спрощеного та єдиного підходу до аналізу таких змін. Слід підкреслити, що при дослідженні факторів зовнішнього середовища підприємства першочергову увагу слід приділяти аналізу циклічних і хаотичних факторів макро- та мезосередовища підприємства.

Суттєвими серед ознак можливих змін для цілей адаптації підприємства, на нашу думку, є: рівень впливу змін, виникнення змін у функціях управління, масштаби змін та механізм змін. Ці ознаки змін є основою для подальших досліджень та формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Адаптація підприємства до змін, як одна з основних підсистем загальної системи управління підприємством, є складною системою зі своїми компонентами та взаємозв'язками між елементами системи. Він складається з поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління.

У рамках системного підходу система управління змінами розглядається як сукупність систем управління та контролю через зв'язки, що супроводжують управлінську діяльність у цій системі та механізм управління адаптацією до змін.

У контексті процесного підходу система управління адаптацією до змін розглядається як така, що формує та регулює заходи управління бізнес-процесами підприємства.

Кожна система управління діяльністю підприємства має свої власні елементи, складові частини. Найбільш загальними елементами будь-якої системи управління виступають:

- принципи управління;
- функції управління;
- види управління;
- напрямки управління;
- способи управління;
- механізми управління;
- методи управління;
- моделі управління;
- важелі управління;
- інструменти управління тощо.

Проте кожна система є сукупністю елементів системи, кожен з яких також може виступати системою.

Будь-яка система складається з керуючої системи та керованої системи, які перебувають у взаємозв'язку завдяки наявним підсистемам управління.

На нашу думку, підсистема управління у своїй основі має механізм управління та певний набір управлінської діяльності, яка включає: особливості, знання та навички управлінського персоналу, застосовує техніки та технології управління, структурно-функціональне забезпечення управління, інформаційне забезпечення управління.

Проте центральним елементом підсистеми управління виступає сам механізм управління.

На думку провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, основний механізм адаптації діяльності підприємств відбувається завдяки управлінню організаційними, виробничими та

управлінськими процесами на підприємстві. Проте не кожне підприємство здатно гнучко реагувати на вплив умов ринку та змінювати свій організаційний, виробничий і управлінський механізми. Саме здатність гнучко реагувати на зміну зовнішніх умов шляхом пристосування внутрішніх характеристик і є адаптаційними можливостями підприємства. Чим більше у підприємства адаптаційних можливостей, тим вище вірогідність досягнення ним запланованих цілей в умовах динамічно мінливої зовнішньої середовища.

Під системою управління адаптацією до змін підприємства слід розуміти комплекс взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму в діяльність підприємства.

У підприємства існує загальна підсистема управління, яка складається з локальних елементів підсистеми управління. Система управління адаптацією до змін є, на нашу думку, локальною підсистемою загальної системи управління підприємством. Тобто вона вирішує локальне завдання – адаптацію до постійно виникаючих у діяльності підприємства передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом розроблення й впровадження управлінської діяльності та механізму адаптації до змін, що створюють передумови для розроблення та впровадження у діяльність підприємства основних заходів щодо регулювання бізнес-процесів за основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Складові системи управління адаптацією до змін є відображенням складових загальної системи управління підприємством. Тобто система управління адаптацією до змін є сукупністю взаємозв'язків між керуючою та керованою системами за допомогою управлінської діяльності та механізму адаптації до змін підприємства.

На нашу думку, основні завдання адаптації підприємств до змін виходять із самого її визначення та можуть бути сформульовані наступним чином:

- аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування;

- виявлення слабких сторін і вузьких місць у функціонуванні підприємства;

- виявлення сильних сторін і можливостей функціонування підприємства;

- прогнозування напрямів розвитку підприємства;

- формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування;

- формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства;

- розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального компонентів;

- моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін;

- корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.

Тобто формування системи управління адаптацією підприємств до змін має спиратися на розроблені механізми та інструментарій прогнозування, розвинення «іммунітету», тобто економічної стійкості підприємства та управління змінами середовища.

Формування власної системи управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища базується на спрощенні системи аналізу та оцінюванні власних адаптаційних можливостей. Під адаптаційними можливостями розуміються можливості реалізації адаптаційного потенціалу в кожному окремому періоді часу за основними компонентами

адаптаційного потенціалу (правовий, організаційно-економічний, технологічний та соціальний компоненти).

Оцінювання адаптаційного потенціалу повинно виходити із оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Хибні підходи до аналізу та оцінки дають невірні результати, на яких формується неефективна система управління адаптацією підприємства і зрештою підприємство не досягає запланованих цілей. Загальну систему адаптації підприємства спрощено можна уявити як циклічний рух, що складається з наступних етапів:

- аналіз та оцінка адаптаційних можливостей – розрахунок інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін;

- визначення адаптаційного потенціалу підприємства – вузьких і сильних місць у діяльності підприємства за основними компонентами системи управління адаптацією до змін на підставі аналізу інтегрального показника передумов;

- формування системи управління адаптацією підприємства до змін за всіма чотирьома компонентами;

- впровадження та реалізація системи управління адаптацією до змін підприємства;

- контроль і редагування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Пропонується розглядати систему управління адаптацією підприємства до змін як циклічний рух, виходячи із двох його основних властивостей:

- повторюваність елементів,

- постійний рух у напрямку розвитку.

Тобто етапи формування системи управління адаптацією до змін мають постійний взаємозв'язок і взаємообумовленість, існує зворотній зв'язок між всіма етапами.

Виходячи із визначення системи як безлічі елементів, що перебувають у відносинах і взаємозв'язку один з одним та створюють певну цілісність, єдність, – насамперед необхідно визначитись із основними складовими системи управління адаптацією підприємства до змін.

Основною метою будь-якої системи управління адаптацією підприємства до змін виступає прийняття ефективних рішень при управлінні підприємством, які або нададуть підприємству конкурентні переваги, або створять можливості для подальшого його ефективного функціонування. Тобто мета при застосуванні пасивної або активної системи управління адаптацією до змін може бути надто різною. Тому центральним елементом будь-якої системи управління адаптацією до змін виступає механізм управління адаптацією до змін підприємства.

На нашу думку, механізм системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін необхідно розглядати як систему, що має складатися із чотирьох основних компонентів: організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального.

Слід зауважити, що, на нашу думку, використання у чистому вигляді того чи іншого підходу до управління підприємством цілком неможливе. Практична діяльність підприємств зазвичай вимагає поєднання окремих інструментів і засобів тих чи інших підходів. Тому при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін пропонується використовувати змішаний підхід до управління, який поєднує у собі окремі елементи управління за процесним, системним і функціональними підходами. Провідним інтересом дослідження виступає саме процесний підхід до управління підприємством, оскільки сучасні підприємства з точки зору їх адаптації до змін розглядаються як сукупність певного числа бізнес-процесів.

Також слід підкреслити, що процесний і функціональний підходи до управління перебувають у постійній суперечності. Функціональний підхід до управління базується на виокремленні ієрархічної вертикальної структури. З ускладненням елементів у структурі збільшується кількість ієрархічних рівнів і підрозділів, що класифікуються за ознакою виконуваних функцій. Слід підкреслити, що при використанні функціонального підходу до управління відповідальність лежить на керівнику; відповідальність знижується з кожним нижчим рівнем, кожен підрозділ функціонує автономно, що призводить до складностей

при пошуці винних у випадку невдалих результатів управління підприємством. Кожен структурний підрозділ зосереджений на виконанні своїх функцій, кінцевий результат при такому підході до уваги не береться.

Такий підхід мав перевагу на більшості підприємств України. Він забезпечує простоту та прозорість управління, проте є негнучким і занадто бюрократизованим. Основним недоліком виступає неможливість формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства. Статичні вертикальні зв'язки з чіткими рівнями ієрархії знижують можливість адаптації підприємств до зміни зовнішнього середовища та створюють значні перешкоди для зміни внутрішнього середовища функціонування підприємств.

Функціональний підхід до управління підприємством має свої особливості та передбачає використання методик, заснованих на таких принципах:

- управління здійснюється окремими підрозділами підприємства;
- високий рівень спеціалізації окремих підрозділів;
- узгодженість всередині підрозділів: операцій, взаємозамінність;
- чітке розмежування зон відповідальності.

Проте функціональний підхід має недоліки: пов'язані з відсутністю одного відповідального за здійснення всього процесу або проекту; надвисокий рівень бюрократії всередині підприємства; орієнтація на виконання окремих функцій, а не на кінцевий результат. Негативні особливості цього підходу простежуються під час формування технології виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Кожен підрозділ відповідає тільки за виконання функцій в рамках технології, яка покладена на нього за розподілом функцій всередині підприємства, що найчастіше призводить до збільшення загального браку на підприємстві та унеможлиблює пошук винних.

Найчастіше основною метою управління підприємством при використанні функціонального підходу виступає отримання прибутку. Процесний же підхід до управління переважно

спрямований на удосконалення якості виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Процесний підхід спрямований на формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства, орієнтуючись переважно на можливості отримання інформації та впровадження новітніх технологій. Проте при управлінні на засадах функціонального підходу персонал підприємства є більш вузькоспеціалізованим, що може виступати перевагою при здійсненні діяльності у високотехнологічних сферах.

Врахування переваг і недоліків функціонального підходу надає можливість використовувати його переваги під час формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін, базуючись на виокремленні певної групи підрозділів підприємства, що потребують функціонального підходу до управління.

Системний підхід до управління базується на розумінні підприємства як єдиної цілої системи, сукупності взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем та всередині системи. Виникнення змін у одному елементі системи може привести до зміни всієї системи. Тобто такий підхід до управління базується на концепції постійно існуючих взаємозв'язків та взаємозалежності компонентів системи. Системний підхід надає комплексне уявлення щодо можливих змін у діяльності підприємства та необхідних заходів з реагування на такі зміни. Він створює передумови гнучкого реагування на зміни, адаптації підприємства до змін із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проте системний підхід управління є витратним. Процес аналізу та врахування значної кількості можливих змін за різними аспектами діяльності підприємства потребує витрат фінансових, людських ресурсів та часу. При розгляді можливих змін елементів системи враховується загальне уявлення, формування переліку конкретних дій залишається переважно остронь. Такі обмеження значно погіршують прогнозовану ефективність застосування системного підходу в чистому вигляді.

Таким чином, дослідження, викладені у цьому підрозділі, дали можливість сформулювати комплексне уявлення щодо основних аспектів найбільш досконалих підходів до управління підприємствами. В рамках комплексного поєднання основних аспектів розглянутих підходів повинно відбуватись формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін за основними чотирма компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним.

Поєднання елементів:

- процесного підходу – для управління бізнес-процесами за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємств до змін;

- функціонального підходу – для управління окремими підрозділами за функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль та координація);

- системного підходу – для управління взаємозв'язками всередині системи.

Таке поєднання надає переваги використання найбільш вдалих елементів і методик зазначених трьох підходів під час формування системи управління адаптацією до змін і створює можливості використання методик, методів та інструментів, що є найбільш вдалими з точки зору використання при формуванні системи управління адаптацією до змін.

Проте досконало проаналізовані, оцінені передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємства, сформовані напрями адаптації діяльності підприємства ще не нададуть підприємству переваг без ефективного їх впровадження у діяльність. Потрібен налагоджений механізм системи управління адаптацією до змін підприємства з постійним моніторингом і формуванням зворотного зв'язку, за якого вся система спрямована на досягнення цільових показників. Враховуючи визначення сутності системи управління, крім налагодженого механізму системи управління адаптацією до змін підприємства необхідно сформулювати елементи ефективної управлінської діяльності, які цілком і повністю залежать від управлінського персоналу підприємства.

Формування будь-якої системи управління адаптацією до змін підприємства повинно починатися з ґрунтового аналізу та оцінки передумов формування системи, з використанням світових наукових надбань у цій сфері. Сформована система управління адаптацією до змін підприємства без ґрунтового аналізу й оцінки передумов не створить для підприємства конкурентних переваг і не надасть можливості гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а навпаки, може погіршити стан підприємства.

Література

1. Державний комітет статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.07.22)
2. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/data/database> (дата звернення: 25.07.22)
3. Центр розвитку інновацій CID. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення: 25.07.22)
4. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-adaptuyetsya-do-novih-umov-odnak-zberigaye-negativni-ochikuvannya-schodo--dilovoyi-aktivnosti--dani-oripuvannya-pidpriemstv-u-lipni> (дата звернення: 25.07.22)
5. Caldwell, S. D. (2011). Bidirectional relationships between employee fit and organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 401–419. URL: <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.590453> (дата звернення: 10.06.22)
6. Caldwell, S. D. (2017). Change and fit, fit and change. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem By(Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 255–274). Cambridge University Press.
7. Arieli, S., Sagiv, L., & Cohen-Shalem, E. (2016). Values in business schools: The role of self-selection and socialization. *Academy of Management Learning and Education*, 15(3), 493–507. URL: <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0064> (дата звернення: 10.06.22)
8. Knafo, A., & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), 255–273. URL: <https://doi.org/10.1007/BF03173223> (дата звернення: 10.06.22)
9. Sagiv, L. (2002). Vocational interests and basic values. *Journal of Career Assessment*, 10(2), 233–257. URL: <https://doi.org/10.1177/1069072702010002007> (дата звернення: 10.06.22)

10. Schneider, B., Golstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x> (дата звернення: 10.06.22)
11. Johnny Långstedt & T. J. Manninen (2021) Basic Values and Change: A Mixed Methods Study, *Journal of Change Management*, 21:3, 333-357.
12. Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020). ‘Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal’. *Journal of Management Studies*, 57, 411– 37.
13. Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle, R. Michael Holmes Jr. (2020). “Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World”. *Journal of management studies*, 58, 259-264.