

УДК 338.4.62

Olena AREFIEVA

ORCSDiD: 0000-0001-5157-9970

Prof., dr. hab., Department of enterprise,
management and ecoinnovativeness(zo),
Rzeszowska polytechnic university by Lukashevich

Сергій АРЕФ'ЄВ

ORCSDiD: 0000-0003-2184-458X

доктор економічних наук, професор кафедри
підприємництва та бізнесу
Київський національний університет
технологій та дизайну

Ірина МЯГКИХ

ORCSDiD: 0000-0003-3868-9643

доктор економічних наук, доцент, професор
кафедри підприємництва та бізнесу Київський
національний університет технологій та
дизайну

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено теоретичне підґрунтя визначення місця адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. Сформульовано фактори і причини опору організаційними змінами. Визначено та обґрунтовано підходи управління до здійснення змін на підприємстві. Запропоновано для підвищення дієвості застосування адаптивного управління при управлінні змінами як елемент економічного потенціалу визначати взаємопов'язані пріоритети серед яких: елементи, цілі, критерії та для кожної з них обґрунтувати можливості в ринковому середовищі.

Слід зазначити, що організаційні зміни проводять з метою забезпечення розвиваючих процесів, які реалізуються через впровадження інноваційних методів управління, передової техніки і технології, організації праці на підставі вдосконалення компетенцій. Обґрунтовано, що модель компетенцій повинна відображати основні знання і вміння фахівця, а також працівник при здійсненні трансформаційних процесів повинен адаптувати і вдосконалити окремі навички для виконання адаптованих до умов функціонування підприємства.

Для реалізації ринкових можливостей підприємства при здійсненні адаптивного управління змінами потенціалу необхідно оцінювати споживачів, компаній, які пропонують подібні продукти, і інші фактори, таких як цінність бренду, прямі і непрямі конкуренти, ланцюги поставок.

Визначено, що реалізація розвиваючих процесів на підприємстві вимагає певної підготовки і використання методів і прийомів стратегічного управління з відповідним прогнозуванням складових зовнішнього середовища. Також, зазначено, що саме це дозволить розробити заходи з адаптації елементів економічного потенціалу підприємства до змін і прийняти обґрунтоване управлінське рішення при побудові організаційної структури з удосконаленням наповнення функцій на підставі удосконалених компетенцій.

Щоб уникнути загроз дестабілізації діяльності підприємства необхідно реалізовувати системні елементи управління організаційними змінами, які доцільно поєднати з обґрунтуванням підходу з притаманному йому комплексу методів: системний, поведінковий, процесний, ситуаційний та адаптивний.

Ключові слова. підприємство, потенціал підприємства, організаційні зміни, опір змінам, стратегія управління змінами, підходи управління змінами.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств ефективно функціонувати в умовах, що змінюються, та гнучко на них реагувати, що вимагає від них постійного вдосконалення процесів управління. Особливістю розвитку економіки та суб'єктів господарювання є нестабільність як самих чинників зовнішнього середовища, так і ступінь інтенсивності їхнього впливу, що також супроводжується зростанням конкуренції та зміною кон'юнктури ринку. Це висуває вимоги до них щодо адаптації як підприємства в цілому, його окремих напрямів діяльності, так і відповідних елементів економічного потенціалу, що не дозволило б зруйнувати його як господарюючу систему. Збільшення прибутку, ринкової частки потребує обґрунтування вибору стратегічних пріоритетів, проведення змін та задіяння наявних ресурсів підприємства, наповнюючи їх іншим змістом та недопущення кризових явищ, що, в свою чергу, дозволяє використовувати сучасні підходи

адаптивного управління. Здійснення змін в елементах економічного потенціалу підприємства призводить до активізації опору, тому доцільно удосконалювати роботу із персоналом та здійснювати гнучкі перетворення організаційної структури за допомогою м'яких та жорстких змінних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі обґрунтування теоретичних основ реалізації адаптивного управління підприємством в сучасних умовах господарювання присвячена певна кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: А. Балдинюк, О. Гадей, Н. Горбатовська, Г. Забродська, Л. Забродська, Ю. Літковець, Т. Лісович, О. Мілінчук, Д. Найпак, І. Олексів, Л. Панкратова, А. Полянська, В. Прохорова, Б. Яценко, С. Степаненко, С. Турчіна, О. Удалих, R. Heller, J. Kotter. У їхніх наукових працях висвітлено як морфологічний аналіз, так певний генезис формування та використання адаптивного управління, які дозволили у певній мірі дослідити сутність, методи і механізми покращення роботи підприємства в ринкових умовах господарювання. Однак, окремі аспекти і питання можливості адаптації саме економічного потенціалу підприємства через здійснення організаційних змін потребують подальшого опрацювання та вдосконалення з позиції нівелювання опору та недопущення кризових явищ, що й обумовило актуальність дослідження, його мету та завдання.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретичного підґрунтя щодо визначення місця адаптивного управління змінами потенціалу підприємства через впровадження інноваційних методів управління, передової техніки і технології, організації праці на підставі удосконалення компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість процесів підприємства відбуваються під впливом чинників зовнішнього

середовища, які змінюються як по складу, силі, так і часу. Ця постійна нестабільність змушує шукати нові можливості для бізнесу. У цьому сенсі основною проблемою, з якою стикаються компанії, є те, як визначити потенційні загрози. Зберегти конкурентоспроможність, підтримати дієздатність допоможе модульна архітектура внутрішнього середовища, основу якого складає організаційна структура із відповідним функціональним наповненням із взаємозв'язками переважно на підставі інноваційних методів в управлінні. Саме це дозволяє впроваджувати новітні технології, які забезпечать більш високу якість продукції та можливості опанувати інші сегменти ринку. Такі перетворення дозволять вивільнитися скритим резервам, дадуть змогу відкрити нові можливості, призведуть до поштовху розвитку потенціалу підприємства.

Враховуючи те, що в процесі забезпечення стійкості розвитку підприємства за умов нестабільності середовища їх функціонування підприємства використовують різноманітні адаптаційні механізми, доцільно розрізняти два основні їх види: пасивні, коли підприємство застосовує як систему заходів, що змінює його стратегію, щоб ефективніше діяти в нестабільному середовищі; активні, коли підприємство використовує сукупність процесів, які націлені на зміну зовнішнього середовища для того, щоб його діяльність була більш ефективною [9, с. 240]. Доцільно підкреслити, що створення або формування вищезгаданих механізмів, незалежно від видів, зводиться до активізації можливостей підприємства які існують, а також здатностей оптимізації всіх видів ресурсів. Такий процес можна назвати саме адаптацією складових потенціалу на протидію загрозам, які тягнуть за собою зміну в якісному та кількісному аспектах потенціалу підприємства в цілому.

Під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах підприємства (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності [2]. Для більш чіткого розуміння теоретичного підґрунтя формування організаційного потенціалу на підприємстві, як складової загального економічного потенціалу, слід дослідити організаційні зміни як такі, які є активізаційною силою вивільнення можливостей, здебільшого, трудових ресурсів, що відображається на здатність удосконалювати техніко-технологічну та матеріальну складові.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організаційній структурі підприємства чи в її окремих елементах з метою перерозподілу відповідальності та обов'язків працівників, оптимізації зв'язків між підрозділами організації з метою покращення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [8]. Разом з тим, при розгляді організаційних змін доцільно сконцентрувати увагу на них як частини економічного потенціалу підприємства, здатного адаптуватись до нових викликів середовища із удосконаленням кваліфікації працівників і надбанням сучасних компетенцій, особливо, при впровадженні технологій цифрової економіки в управління суб'єктами господарювання і їхніми відділами.

Щодо вибору методів управління залежно від рівня нестабільності середовища підприємства, то А. Полянська зазначає, що у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати рішення, а в разі високої нестабільності середовища, а саме його невизначеності, необхідне залучення до прийняття рішення кола фахівців для забезпечення оптимальності та ефективності такого рішення. Автор

пропонує використовувати економічні методи управлінського впливу (премії, матеріальні заохочення, підвищення за службовою ієрархією) за умов стабільного середовища та переходити до адміністративних методів (використання координаційних та інтеграційних механізмів, пояснення вимог до роботи), а далі й до соціально-психологічних (встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей для спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної цілі, встановлення групових норм, культури взаємовідносин, обов'язків, загальних «правил гри») у міру зростання нестабільності середовища [10, с. 212–213].

Невідповідно до змісту та темпам проведення організаційних змін вибрані методи призводять до опору персоналу, здатного скорегувати та (або) зруйнувати обрані стратегії. Узагальнення досвіду їхньої реалізації дозволяє узагальнити фактори і причини здійснення опору (табл. 1), серед яких виділено економічні, соціальні, психологічні, емоційні, логічні, організаційні, соціально-політичні, соціально-психологічні, управлінсько-мотиваційні. Вдалий та контекстний до поточної ситуації в колективі вибір методів впливу дозволить вчасно провести необхідні зміни, що сприятимуть якісній адаптації до зовнішнього середовища та здійснити перспективні плани підприємства.

Таблиця 1

Фактори і причини опору організаційними змінам

Фактори і причини	Особливості опору організаційним змінам
Економічні	Побоювання щодо зниження рівня доходів та позбавлення пільг. Можливе збільшення фінансово-виробничого циклу.
Соціальні	Відмова адаптації до змін в соціально-психологічному кліматі. Можлива ліквідація робочого місця (професії), соціальна конкуренція.
Психологічні	Почуття невизначеності, бажання уникнути труднощів та невдач. Особисті інертність та небажання порушувати звичайні правила і традиції, загроза втрати влади та авторитету в очах співробітників, усвідомлення власної некомпетентності.
Емоційні	Схильність людей чинити опір змінам не залежно від одержуваної вигоди і втрати, низька залученість до проекту змін, стан іммобілізації.
Логічні	Відсутність часу на адаптацію, загроза зниження кваліфікації, сумніви

	щодо технічної доцільності змін.
Організаційні	Неефективна система управління організаційними змінами, небажання виходити за рамки існуючих організаційних відношень.
Соціально-політичні, соціально-психологічні	Відсутність переконання в необхідності організаційних змін, прагнення зберегти традиції, страх втрати престижу та приналежності до певної групи чи організації.
Управлінсько-мотиваційні	Відсутність мотивації здійснення організаційних змін, невідповідно до ситуації вибраний стиль керівництва, що не дозволяє переформатувати певні групи із неформальними лідерами

Удосконалено автором на основі літературних джерел [7, 16, 17]

Слід зазначити, що організаційні зміни проводять з метою забезпечення розвиткових процесів, які реалізуються через впровадження інноваційних методів управління, передової техніки і технології, організації праці на підставі удосконалення компетенцій. Модель компетенцій має відображати основні знання та вміння фахівця, а також працівник при здійсненні трансформаційних процесів мусить адаптувати та удосконалити окремі навички задля виконання адаптованих до умов функціонування підприємства.

Організаційний розвиток підприємства, що використовують в сучасній науці та практиці управління, дозволив визначити низку відмінних характеристик. Так, на думку Г. Забродської і Л. Забродської [4], організаційний розвиток підприємства: являє собою процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання різних теорій та наукових досліджень; концентрується на досягненнях і результатах; ґрунтується на структурному, процесному, поведінковому, системному підходах та пов'язує потенціал організації з її технологією, структурою та менеджментом; являє собою довгострокові програми по вдосконалюванню процесів організаційного відновлення й прийняттю рішень; являє собою процес, що орієнтується на дії; спирається на досвід; здійснюється за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення

виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин; засновується на співробітництві; процес навчання, який ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень та удосконалень.

Реалізація розвиткових процесів на підприємстві вимагає певної підготовки та використання методів і прийомів стратегічного управління із відповідним прогнозуванням складових зовнішнього середовища. Саме це дозволить розробити заходи для адаптації елементів економічного потенціалу підприємства до змін та прийняти обґрунтоване управлінське рішення при побудові організаційної структури із удосконаленим наповненням функцій на підставі удосконалених компетенцій. В даному контексті зазначимо, що необхідно формування стратегії як основної (ділової), так і конкурентних за наявними напрямками бізнесу, які можуть бути як орієнтовані на розвиток, збільшення сегменту ринку, так і на звуження його і скорочення комерційно-виробничої діяльності.

Таким чином, доцільно, щоб стратегія управління змінами мала такі документи, як визначено [1, с. 157] та ґрунтувалась на висновках аналізів і діагностики внутрішніх і зовнішніх процесах:

1. Аналіз поточної ситуації (стадія життєвого циклу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність ресурсів, готовність персоналу, аналіз стану технологічних та управлінських процесів тощо).
2. Організаційна структура запровадження стратегій (аналіз сталих та гнучких організаційних структур).
3. Аналіз ризиків (визначення груп ризиків; аналіз виявлених ризиків; сценарії щодо зменшення вірогідності прояву ризиків).
4. Карта реалізації стратегії управління змінами (ментальна карта, дорожня карта – відповіді на питання «що, коли, де, як, хто, навіщо»).

5. План навчання та коучингу для персоналу (попереднє навчання – для прийняття змін, навчання для запровадження змін, коучинг для підтримки змін).

Для уникнення загроз дестабілізації діяльності підприємства доцільно додати ще необхідність обрати необхідні елементи управління організаційними змінами (рис. 1), які доцільно поєднати із обґрунтуванням підходу із притаманному йому комплексу методів: системний, поведінковий, процесний, ситуаційний і адаптивний.

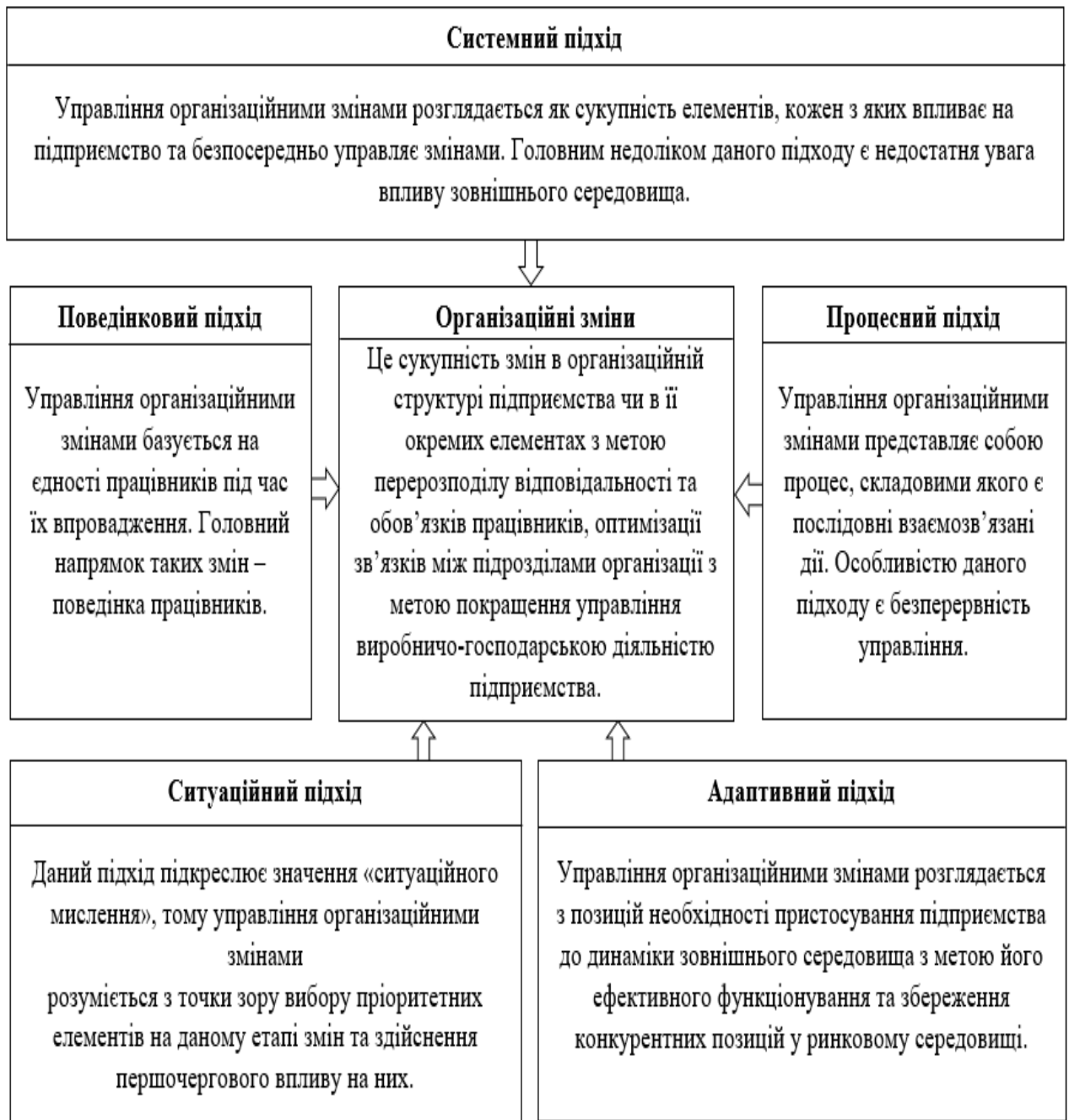


Рис. 1. Підходи управління до здійснення змін на підприємстві.

Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття. Управління

змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін. Відомі моделі управління змінами доповнені вітчизняними дослідниками і можуть бути використані для оцінки позиціонування організації на кривій життєвого циклу та формування сценаріїв запровадження змін [6; 14].

Стратегічна діагностика пріоритетно-результативних факторів впливу на рівень розвитку інноваційного управління конкурентним статусом машинобудівних підприємств дозволяє прийняти обґрунтовані стратегічні рішення [11, с. 390]. Для діагностики може бути використана система методів, що включає аналіз фінансово-економічного стану. Оцінка факторів впливу на підприємства та ситуації на ринку дозволяє визначити конкретні стратегічні цілі й завдання. Реалізація етапів з розробки стратегії забезпечення розвитку інноваційного управління конкурентним статусом машинобудівних підприємств, а також її доопрацювання та коригування, отримання інформації про сьогоднішнє і побудова прогнозів щодо майбутнього здійснюються за допомогою спеціальних методів загальної стратегії, тобто способів досягнення її цілей і завдань.

Правильна детермінація типу, масштабу і характеру змін забезпечує визначення вірного напрямку їх проведення й досягнення цілей проведення [7]. Для вибору напрямку здійснення змін слід класифікувати їх таким чином: незначні, що стосуються окремих індивідів або груп, здійснюються на одному управлінському рівні, у межах одного підрозділу, є еволюційними, спланованими та часто – ініціативними; значні – охоплюють декілька підрозділів, бувають вимушеними, спровокованими, спланованими і спонтанними. Можуть бути як еволюційними, так і революційними; радикальні – здійснюються у межах всього підприємства,

бувають вимушеними, спровокованими, спланованими, спонтанними і, обов'язково, революційними.

У сучасному бізнес-середовищі системні елементи управління організаційними змінами підприємства при здійсненні адаптації (рис. 2) дозволяють визначити методологічну базу для пошуку можливостей. Систематизація процедур пошуку дозволяє оцінити потенціал підприємства з моменту, коли ми досліджуємо існуючі можливості. Вимірювання та врахування ресурсів, сильних сторін і можливостей підприємства - це перший крок до пошуку та використання можливостей, які постійно відкриваються на ринках.

Управління організаційними змінами підприємства при здійсненні адаптації включає елементи [15]: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення проблем; встановлення причин виникнення цих проблем і виявлення видів необхідних змін; аналіз ресурсів, необхідних для їх здійснення; формування стратегії змін з визначенням швидкості, темпу та обсягу запланованих перетворень; розробка тактичних планів здійснення обраної стратегії змін; контроль за здійсненням організаційних змін з порівнянням результатів встановленим вимогам.

Після оцінки управління організаційними змінами, наступним кроком є аналіз ринку, оцінка потреб споживачів і те, як підприємства сьогодні їх задовольняють. Для того, щоб визначити ринкові можливості, адаптивне управління змінами потенціалу підприємства в цілому повинно оцінюватися для ідентифікації споживачів, компаній, які пропонують подібні продукти, та інших факторів, таких як пропозиції цінності бренду, прямих і непрямих конкурентів, ланцюгів поставок, існуючих правил та загального середовища.

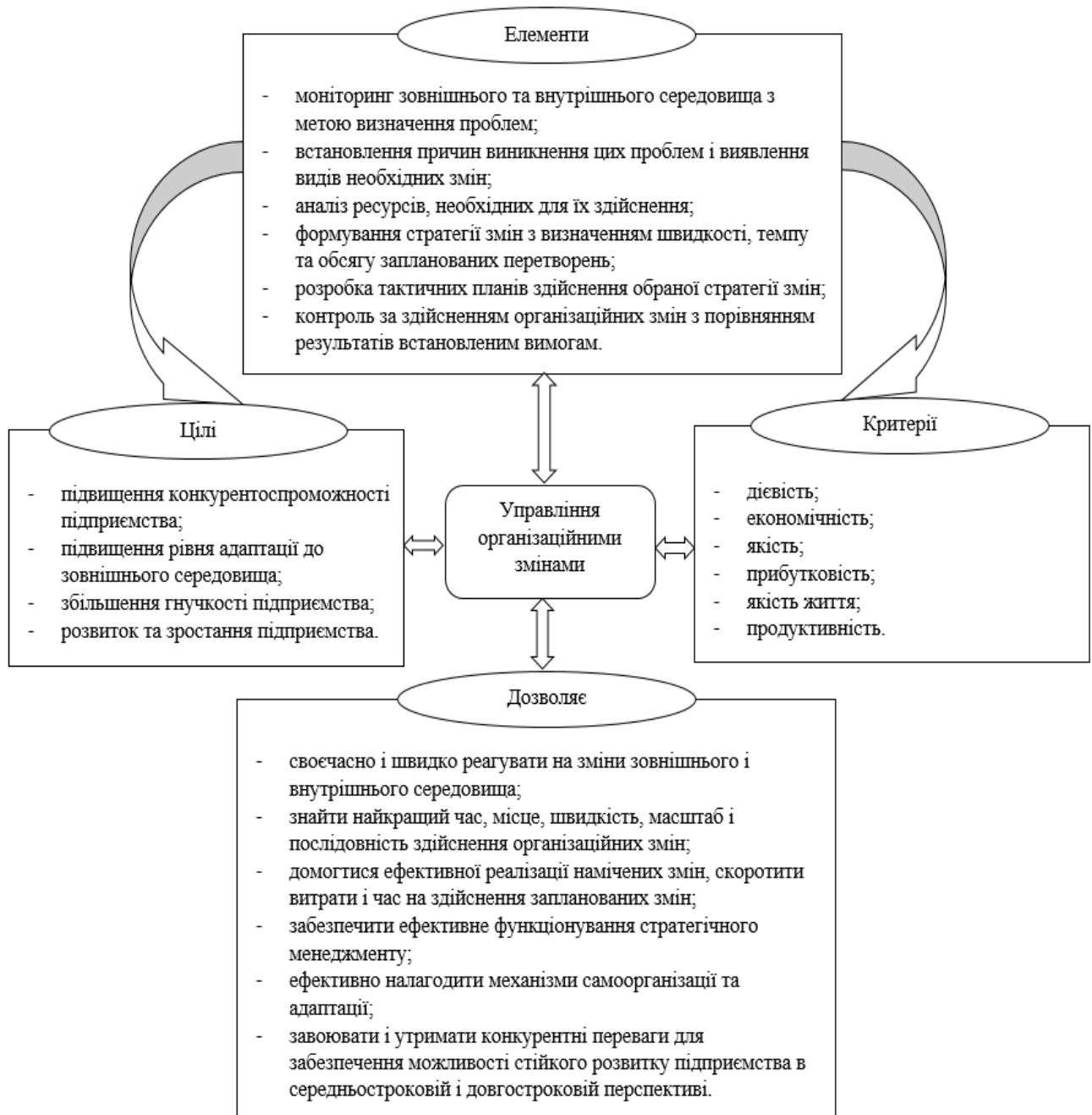


Рис. 2. Системні елементи управління організаційними змінами підприємства при здійсненні адаптації. Складено на підставі [5, 13, 15]

Використання адаптивного управління організаційними змінами дозволяє: своєчасно і швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; знайти найкращий час, місце, швидкість, масштаб і послідовність здійснення організаційних змін; домогтися

ефективної реалізації намічених змін, скоротити витрати і час на здійснення запланованих змін; забезпечити ефективне функціонування стратегічного менеджменту; ефективно налагодити механізми самоорганізації та адаптації; завоювати і утримати конкурентні переваги для забезпечення можливості стійкого розвитку підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Це дозволяє як адаптувати економічний потенціал підприємства в цілому, визначити цільові елементи для управлінських впливів, так і запропонувати відповідні організаційно-економічні механізми з метою гармонізації їхнього удосконалення (розвитку) та недопущення появи кризи або кризових явищ.

Висновок. Адаптивне управління змінами передбачає урахування особливостей наявного економічного потенціалу підприємства, його конкурентних переваг, їхню вразливість від впливів зовнішнього середовища та здатності до впровадження інноваційної діяльності. Слід зазначити, що організаційні зміни проводять з метою забезпечення розвиткових процесів, які реалізуються через впровадження інноваційних методів управління, передової техніки і технології, організації праці на підставі удосконалення компетенцій. Реалізація розвиткових процесів на підприємстві вимагає певної підготовки та використання методів і прийомів стратегічного управління із відповідним прогнозуванням складових зовнішнього середовища. Для уникнення загроз дестабілізації діяльності підприємства необхідно реалізовувати системні елементи управління організаційними змінами, які доцільно поєднати із обґрунтуванням підходу із притаманному йому комплексу методів: системний, поведінковий, процесний, ситуаційний і адаптивний.

Використана література

1. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО . – 2017. – Вип. 10. – С. 155-158.
2. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – С. 71-75.
3. Еволюція наукових підходів до аналізу структури економічних систем. URL: <http://bookss.co.ua>.
4. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції // «Young Scientist» – № 4.4 (44.4) – 2017. – С. 55-59.
5. Літковець Ю. Передумови управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. Літковець – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12043/1/ПЕРЕДУМОВИ%20УПРАВЛІННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ%20ЗМІНАМИ%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf>
6. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації / О.В. Мілінчук // Вісник Запорізького національного університету, 2012. – № 4(16). – С. 90–100.
7. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – № 1 (13). Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27
8. Олексів І.Б. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві / І. Б. Олексів, Т. Ю. Лісович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 77-82.
9. Панкратова Л.А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. – 2004. – Вип. 30. – С. 239–242.
10. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2013. – № 1(34). – С. 209–216.
11. Прохорова В.В. Забезпечення інноваційного управління конкурентним статусом машинобудівних підприємств: організаційно-економічний аспект / В. В. Прохорова, Б. І. Яценко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 386-391.
12. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С.В. Лукашев // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 291-297.

13. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами / С. В. Степаненко. // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – №3. – С. 60–67.

14. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С.Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2016. – Випуск (67). – С. 11–14.

15. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / О. О. Удалих, Н. В. Горбатовська // Бізнес Інформ. – 2011. – № 3. – С. 135-137.

16. Heller R. Managing Change. [Електронний ресурс] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. Режим доступу: [<http://www.observer.co.uk>].

17. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. – March-April Vol. 73 (2). – pp. 59–67.

Vikoristana literatura

1. Baldinyuk A.G. Strategiya upravlinnya zminami v organizaciyi // EKONOMIKA I SUSPILSTVO . – 2017. – Vip. 10. – S. 155-158.

2. Gadej O.O. Upravlinnya zminami na pidpriyemstvi [Tekst] / O.O. Gajdej: Visnik Berdyanskogo universitetu menedzhmentu i biznesu. – 2012. – № 3 (19). – S. 71-75.

3. Evolyuciya naukovih pidhodiv do analizu strukturi ekonomichnih sistem. URL: <http://bookss.co.ua>.

4. Zabrodska G.I., Zabrodska L.D. Organizacijnij rozvitok pidpriyemstva: osnovi viznachennya definiciyi // «Young Scientist» – № 4.4 (44.4) – 2017. – S. 55–59.

5. Litkovec Yu. Peredumovi upravlinnya organizacijnimi zminami na pidpriyemstvi [Elektronnij resurs] / Yu. Litkovec – Rezhim dostupu: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12043/1/PEREDUMOVI%20UPRAVLINNYa%20ORGANIZACIJNIMI%20ZMINAMI%20NA%20PIDPRIYeMS TVI.pdf>.

6. Milinchuk O.V. Metodichni aspekti viznachennya stadiyi zhittyevogo ciklu organizaciyi / O.V. Milinchuk // Visnik Zaporizkogo nacionalnogo universitetu, 2012. – № 4(16). – S. 90–100.

7. Najpak D. V. Realizaciya tehnologiyi provedennya organizacijnih zmin yak peredumovi rozvitku pidpriyemstva // Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi. – 2015. – № 1 (13). Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27

9. Pankratova L.A. Teoretichni aspekti adaptaciyi pidpriyemstv do rinkovih umov gospodaryuvannya. Visnik Hark. nac. tehn. un-tu silskogo

gospodarstva. Ekonomichni nauki. Rinkova transformaciya ekonomiki APK. – 2004. – Vip. 30. – S. 239–242.

10.Polyanska A.S. Aktualnist situacijnih teorij kerivnictva v upravlinni rozvitkom pidpriyemstv naftogazovogo kompleksu. Naukovij visnik IFNTUNG. – 2013. – № 1(34). – S. 209–216.

11.Prohorova V.V. Zabezpechennya innovacijnogo upravlinnya konkurentnim statusom mashinobudivnih pidpriyemstv: organizacijno-ekonomichnij aspekt / V. V. Prohorova, B. I. Yacenko // Biznes Inform. – 2016. – № 11. – S. 386-391.

12.Stepanenko S. V. Morfologichnij analiz ponyattya «upravlinnya organizacijnimi zminami» / S. V. Stepanenko, S.V.Lukashev // Biznes Inform. – 2015. – № 4. – S. 291-297.

13.Stepanenko S. V. Formuvannya mehanizmu upravlinnya organizacijnimi zminami / S. V. Stepanenko. // Aktualni problemi innovacijnoyi ekonomiki. – 2016. – №3. – S. 60–67.

14.Turchina S.G. Upravlinnya zminami v konteksti strategichnogo rozvitku pidpriyemstv / S.G. Turchina // Visnik Sumського nacionalnogo agrarnogo universitetu. – 2016. – Vipusk (67). – S. 11–14.

15.Udalih O.O., Gorbatovska N V. Monitoring ta ocinka organizacijnih zmin na pidpriyemstvi / O.O. Udalih, N. V. Gorbatovska // Biznes Inform. – 2011. – № 3. – S. 135-137.

16.Heller R. Managing Change. [Elektronij resurs] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. Rezhim dostupu: [<http://www.observer.co.uk>].

17.Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. – March-April. – Vol. 73 (2). – pp. 59–67.

Елена Владимировна Арефьева

доктор економічних наук., професор кафедри підприємництва,
менеджмента і екоінноваційності, Жешовський політехнічний
університет ім. Лукашевича, Жешов

Сергей Олегович Арефьев

доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва і
бізнесу, Київський національний університет технологій і дизайну,
г. Київ, Україна

Ірина Николаевна Мягких

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
підприємництва і бізнесу, Київський національний університет
технологій і дизайну, г. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье исследованы теоретические основы определения адаптивного управления изменениями потенциала предприятия. Сформулированы факторы и причины сопротивления организационными изменениями. Определены и обоснованы подходы управления изменениями на предприятии. Адаптивное управление изменениями предусматривает учет особенностей имеющегося экономического потенциала предприятия, его конкурентных преимуществ, их уязвимость от воздействий внешней среды и способности к внедрению инновационной деятельности. Следует отметить, что организационные изменения проводят с целью обеспечения развивающих процессов, которые реализуются через внедрение инновационных методов управления, передовой техники и технологии, организации труда на основании совершенствования компетенций. Обосновано, что модель компетенций должна отражать основные знания и умения специалиста, а также работник при осуществлении трансформационных процессов должен адаптировать и усовершенствовать отдельные навыки для выполнения адаптированных к условиям функционирования предприятия.

Для реализации рыночных возможностей предприятия при осуществлении адаптивного управления изменениями потенциала необходимо оценивать потребителей, компаний, которые предлагают подобные продукты, и другие факторы, таких как ценность бренда, прямые и косвенные конкуренты, цепи поставок.

Определено, что реализация развивающих процессов на предприятии требует определенной подготовки и использования методов и приемов стратегического управления с соответствующим прогнозированием составляющих внешней среды. Также, указано, что именно это позволит разработать меры по адаптации элементов экономического потенциала предприятия к изменениям и принять обоснованное управленческое решение при построении организационной структуры с усовершенствованным наполнением функций на основании усовершенствованных компетенций.

Во избежание угроз дестабилизации деятельности предприятия необходимо реализовывать системные элементы управления организационными изменениями, которые целесообразно совместить с обоснованием подхода с присущем ему комплекса методов: системный, поведенческий, процессный, ситуационный и адаптивный.

Ключевые слова: предприятие, потенциал предприятия, организационные изменения, сопротивление изменениям, стратегия управления изменениями, подходы управления изменениями.

Olena Vol. Arefieva,

doctor of economics, professor, professor of the department of enterprise, management and ecoinnovativeness(zo), Rzeszowska polytechnic university by Lukashovich, Rzeszow, Polska

Serhii Ol. Arefiev

doctor of economics, professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technology and Design, Kiev, Ukraine

Iryna Myk. Miahkykh,

doctor of economics, docent, professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technology and Design, Kiev, Ukraine.

**THEORETICAL SURPLUS FORMATION OF ADAPTIVE
MANAGEMENT BY CHANGES OF POTENTIAL ENTERPRISE**

Conclusion. The article investigates the theoretical basis for determining the place of adaptive management of changes in the potential of the enterprise. The factors and causes of resistance are formulated with organizational changes. Management approaches to changes in the enterprise are determined and grounded. Adaptive change management involves taking into account the features of the existing economic potential of the enterprise, its competitive advantages, their vulnerability to external influences and the ability to innovate. It should be noted that the organizational changes are carried out in order to ensure the development processes that are implemented through the introduction of innovative management methods, advanced technology and the organization of work on the basis of improving competences. It is substantiated that the model of competences should reflect the basic knowledge and skills of the specialist, as well as the employee in the implementation of transformation processes must adapt and improve individual skills in order to implement adapted to the conditions of the enterprise.

In order to realize the market opportunities of an enterprise when implementing adaptive management of changes in potential, it is necessary to evaluate consumers, companies that offer similar products, and other factors, such as brand value, direct and indirect competitors, supply chains.

Determined that the implementation of development processes at the enterprise requires some preparation and use of methods and techniques of strategic management with the appropriate prediction of the components of the external environment. It is also stated that this will allow to develop measures for adaptation of elements of the economic potential of the enterprise to changes

and to take a reasonable management decision in building an organizational structure with improved filling of functions based on advanced competencies.

In order to avoid the threat of destabilization of the enterprise, it is necessary to implement the system elements of organizational change management, which is appropriate to combine with the justification of the approach from the inherent set of methods: systemic, behavioral, process, situational and adaptive.

Key words: enterprise, enterprise potential, organizational changes, resistance to change, change management strategy, change management approaches.