

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2019 | 31.10.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.73)

УДК 94(44):355.02

*Т. А. Власенко,*

*к. е. н., старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка  
ORCID: 0000-0002-9515-2423*

## **МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*T. Vlasenko*

*PhD in Economics, Senior Lecturer of Production, Business And Management Organization  
Department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*

### **METHODOLOGICAL BASIS FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

*Стаття присвячена обґрунтування змісту та структури методологічного базису управління стратегічними змінами підприємства. Доведено, що методологічний базис має включати закони, принципи, функції та методи. Множина законів представлена двома групами: загальними та специфічними. Загальні закони відображають функціонування підприємства як системи в цілому. Специфічні – особливості каузальних зв'язків при управлінні стратегічними змінами. Сукупність функцій управління стратегічними змінами представлено прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією та регулюванням. Представлено зміст кожної функції в межах методологічного базису. В якості основних методів управління стратегічними змінами запропоновано розглядати такі: даунсайзинг, аутсорсинг, ощадливе виробництво, загальне управління якістю, Реорганізація, рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація, відновлення.*

*The article is devoted to substantiation of the content and structure of the methodological basis of strategic change management at an enterprise. It is proved that the methodological basis should include laws, principles, functions and methods. The law of strategic change management should be understood as an objectively existing necessary link that describes the causal relationship between the phenomena inherent in the process of strategic change. The principle reflects a fundamental judgment that describes the processes, the conditions for the strategic changes under which the goals are achieved, and the management is properly implemented. The set of laws is represented by two groups: general and specific. General laws reflect the functioning of the enterprise as a system as a whole, specific - the peculiarities of causal relations in managing strategic change. The set of strategic change management functions is represented by forecasting, planning, organization, motivation, control, coordination and regulation. The content of each function within the methodological basis is presented. The following are suggested as the main methods for managing strategic change: downsizing, outsourcing, lean production, total quality management, reorganization, reframe, restructure, revitalize, renew. It is necessary to recognize out tasking, out staffing, organizational development, benchmarking, the concept of "6 sigma" when implementing*

*strategic changes to the above auxiliary methods. Adherence to the laws, principles and functions of strategic change management is a prerequisite for achieving the goals of change, and the choice of the necessary method or combination of them - ensuring a high level of implementation effectiveness, as the first are universal tools, and methods - specific, because their implementation depends on the position of the enterprise in the market, the degree of the external environment influence, the available potential. Implementation of strategic change management techniques in a substantive subject area requires consideration of the metaphors of enterprise management that determine the specific elements of their implementation: consideration of the enterprise as a machine, organism, flow and transformation, and political system.*

**Ключові слова:** методологічний базис; стратегічні зміни; закони; принципи; функції; методи; метафори управління підприємством.

**Keywords:** methodological basis; strategic changes; laws; principles; functions; methods; metaphors of enterprise management.

**Постановка проблеми.** Управління стратегічними змінами є складним, багаторівневим та тривалим процесом досягнення глобальних цілей виживання підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі. На відміну від організаційних змін, природа яких може бути периферійною та внутрішньою, стратегічні зміни завжди виступають проактивною або реактивною відповіддю суб'єкта господарювання на вплив у зовнішньому середовищі. Саме системний характер знаходження підприємства на ринку в умовах конкурентної боротьби, скорочення доступних ресурсів, ускладнення екологічної ситуації тощо вимагає стратегічних змін, які забезпечують створення конкурентних переваг і ключових компетенцій. Забезпечення ефективного управління будь-яким об'єктом чи процесом на підприємстві є головною запорукою його виживання в цілому. Стратегічні зміни торкаються всіх сфер діяльності, вимагають витрат значних наявних ресурсів, пошуку додаткових, залучення у нові процеси персонал, обумовлюють пошук підтримки зацікавлених сторін, враховуючи безпосередній та постійний моніторинг стану зовнішнього середовища для визначення пріоритетних напрямів здійснення стратегічних змін. Ефективне управління процесом здійснення стратегічних змін здатне забезпечити досягнення поставлених цілей в рамках виділених ресурсів, що вимагає розробки методологічного базису управління ними як основної передумови досягнення високого рівня ефективності їх впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління стратегічними змінами висвітлено в працях закордонних та вітчизняних вчених, серед яких варто виділити здобутки Є. Гриня, О. Гафоновой, О. Гусевої, Л. Гордієнко, Д. Воронкова Ю. Погорелова, Ф. Гуїяра, Д. Келлі. Незважаючи на існуючі дослідження питання змісту методологічного базису управління стратегічними змінами не достатньо розкрито та розроблено.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні та доведенні структури методологічного базису управління стратегічними змінами підприємства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління вимагає розробки концепції, що властиве й управлінню стратегічними змінами. Зміст концепції управління стратегічними змінами викладено в попередній роботі автора [1], де методологічному базису виділено ключову роль, так як він виступає основою концепції. Для обґрунтування змісту та структури методологічного базису управління стратегічними змінами необхідно визначитися із його суттю. Однозначності в розумінні змісту методологічного базису серед дослідників наразі немає.

В роботі О. Гусевої [2] надано структурно-логічну схему концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, яка включає емпіричний, теоретичний, методологічний базис управління змінами, де останній об'єднує загальні та специфічні принципи, логіку, представлену технологіями та критеріями, та безпосередньо методологію, яка об'єднує методи та моделі.

В дослідженні [3] методологічний базис представлено як сукупність принципів, функцій та підходів. О. Сущенко визначає методологічний базис управління як сукупність концептуальних основ та механізму, які об'єднуються у формування системи управління [4]. І. В. Колупаєва в роботі пропонує методологічний базис синтезованого капіталу як сукупність принципів і протиріччя; емпіричну, теоретичну, логічну та методологічну основи; умови (інституційні, інформаційні, ресурсні, інфраструктурні, мотиваційні); способи; методи (економічні, соціально-психологічні, організаційні та правові) [5]. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу, запропонований Т. Г. Мелих [6] об'єднує підходи, структуру об'єкта дослідження, оцінку у формі конкретних показників.

В роботі Л. Ю. Гордієнко визначено теоретичний базис управління організаційними трансформаціями, основу якого становлять закони, закономірності і принципи в рамках концепції управління відповідними процесами [7]. Д. К. Воронков і Ю. С. Погорелов пропонують функціональну структуру системи управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства [8, с. 150], яка об'єднує суб'єкта та об'єкта,

зовнішнє середовище із виокремленням груп чинників впливу, споживачів, постачальників і конкурентів, ресурси підприємства, подолання опору змінам, функції, методи та моделі управління змінами.

Виходячи з проведеного узагальнення методологічний базис управління стратегічними змінами має включати закони, принципи, функції та методи.

Серед існуючих загальнонаукових підходів, які широко використовуються в управлінні змінами, особливу роль займає системний. Тому обґрунтування переліку законів варто розпочати з аналізу саме цих. Підприємство варто вважати складною системою, яка функціонує відповідно до законів загального системного характеру, найбільше широкий перелік яких представлено в роботі Ю. П. Сурміна [9]. Частина законів описує функціонування підприємства в цілому безвідносно проведення стратегічних змін, що дозволяє згрупувати подібні закони в групу загальних, до яких відносяться: закон співвідношення цілого та частини; закон емерджентності; закон залежності від складу та взаємозв'язків; закон взаємозв'язку структури та функцій; закон функціональної цілісності; закон простоти та складності системи; закон закритих і відкритих систем; закон взаємозв'язку складності системи та її стійкості; закон рівноваги; закон плюралізму системних уявлень. До загальних законів варто додати діалектичні, які включають перехід кількісних змін в якісні, єдності протилежностей, заперечення заперечення.

Закони, які визначають стійкі причинно-наслідкові зв'язки в русі підприємства, що відображає зміст змін, варто визначити як специфічні. До їх складу, перш за все, варто віднести закон системності, де будь-яка форма руху матерії є динамічною системою об'єктів-систем одного й того ж роду, яка підтримує сама себе, так як будь-яка система на протязі всього свого існування знаходиться або в стадії спокою, або в стадії руху і перетворюється в інші системи одного або різних класів [10]. Ю. А. Урманцев [11] в рамках основного закону системних перетворень об'єкта-системи вважав, що даний об'єкт в рамках системи об'єктів подібного роду завдяки своєму існуванню переходить або в себе шляхом тотожних перетворень (знаходиться у стані відносного спокою) або в інші об'єкти системи на основі одного із 7 варіантів зміни: 1) кількості, 2) якості, 3) відносин, 4) кількості та якості; 5) кількості та відносин; 6) якості та відносин; 7) кількості, якості, відносин всіх частини його первинних елементів. Кількісні зміни передбачають додавання або віднімання внутрішніх та/або зовнішніх елементів зсередини та/або зовні шляхом деградації (розпаду) та/або злиття. Відповідно цим типам змін автор запропонував 3-й закон перетворення композиції системи, визначивши його як зміну зв'язків між первинними елементами – ізомерію. Полімерія пропонується як перетворення шляхом зміни кількості та відносин його первинних елементів (4-й закон). Закон збереження системної подібності передбачає, що незалежно від перетворень, які відчуває система, вона набуває подібності або з іншими об'єктами або сама з собою.

Критично важливим для управління стратегічними змінами є закон діалектики загального взаємозв'язку та взаємозалежності явищ, який визначає, що організаційні трансформації часто є наслідком системних перетворень у зовнішньому середовищі [12, с. 218 Денисов]. Враховуючи зміст стратегічних змін, представимо уточнення його таким чином: стратегічні зміни завжди є проактивною або реактивною відповіддю підприємства на зовнішнє середовище, що принципово відрізняє їх від інших видів змін. Похідним від нього є закон достатності підстави, який обґрунтовує доцільність стратегічних змін в разі набуття підприємством стану нестабільності через вплив чинників зовнішнього середовища, та логічний закон протиріччя щодо однотайності суджень доцільності підстави стратегічних змін.

До законів складних систем варто додати закон онтогенезу, який полягає у визнанні доцільності стратегічних змін у випадку необхідності продовження життєвого циклу підприємства [13].

Критично важливими варто визнати так звані «закони динаміки». В роботі [7, 14] представлено закони самозбереження та розвитку, де визначено, що перший передбачає прагнення системи зберегти себе, шляхом використання всього наявного потенціалу, а другий пояснюється як прагнення системою досягнути найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. Фактично ці закони варто визнати принципами. Адже закон відбиває об'єктивно-існуючий необхідний зв'язок між явищами, між причиною та наслідком. Також його визначають як необхідне, істотне, стійке, повторюване взаємовідношення між явищами, що визначає етапи та процеси становлення, розвиток явищ природи, суспільства та духовної культури. На відміну від закону принцип відображає основне положення, передумову (від лат. *principium*), базове теоретичне знання, яке не є таким, що вимагає доказу, вихідний пункт пояснення чи керівництво до дії, центральне поняття системи, яке є узагальненням та розповсюдженням відповідного положення на всі явища сфери, з якої він абстрагований [15]. В рамках управління стратегічними змінами під «принципом» варто розуміти основоположне судження, яке описує процеси, умови протікання зазначених змін, відповідно до яких досягаються поставлені цілі й управління реалізується належним способом. Управління має здійснюватися відповідно принципам з урахуванням дії законів, які є об'єктивно незалежними. Емпіричні дослідження діяльності підприємств не дозволяють визначити розглянуті вище закони як об'єктивні закономірності, а лише як принципи.

В залежності від розміру та масштабів діяльності підприємства воно може бути віднесено до типу складних відкритих систем, яким властива самоорганізація. При знаходженні в стані нерівноваги, який виступає джерелом розвитку, виникає хаос, зони неупорядкованості, в яких виникають точки біфуркації, після яких система виходить на новий рівень упорядкованості, що і становить закон розвитку. Прогрес має місце при переважанні позитивних зворотних зв'язків над негативними – протилежне становище властиве регресу. Подальший рух після точки біфуркації завжди передбачає можливість реалізації ряду альтернатив. З цим

пов'язаний закон продуктивності хаосу, який відображає наявність джерел самоорганізації в неупорядкованості. Фактично перехід через точки біфуркації не завжди забезпечує набуття якісно вищого рівня діяльності, іноді – стан погіршується, що відображає процес стагнації. Взаємопов'язаним з попередніми є закон синергії. Без перебільшення явище синергії варто вважати одним із найскладніших у загальній теорії систем, безпосередньо пов'язаним із самоорганізацією складних систем. Традиційно в економіці під законом синергії розуміється переважання загального потенціалу об'єднаних структур над їх адитивною сумою, що виражається у вищому рівні ефективності функціонування об'єднаних структур над адитивними сумами ефективності їх частин. В діяльності підприємств прояв даного закону набуває форми торгових, операційних, інвестиційних й управлінських ефектів. Варто розуміти невідворотність дії даного закону не лише в позитивному, але й у негативному напрямі. При недоцільному об'єднанні сумарна ефективність буде нижча за адитивну суму. Останнім у групі законів динаміки варто визнати закон адаптації, який передбачає зниження рівня ідентичності та унікальності при зростанні рівня пристосування підприємства до зовнішнього середовища.

На підприємстві, як в складній системі, постійно взаємодіють процеси управління та створення доданої вартості, що обумовлює потребу у виокремленні підсистеми керування та керованої компоненти. Відносно взаємодії цих підсистем дослідники пропонують окремі закони. Першим є закон пропорційності суб'єкта й об'єкта керування, який полягає у спроможності суб'єкта за своїм потенціалом та забезпеченням виконувати функціональні завдання з урахуванням трансформації стану об'єкта управління [7, 16].

Відповідно до класифікації систем за наявністю входів та виходів [11] підприємства є кібернетичними системами, так як мають ці обидва атрибути. Зараз кібернетика розглядається як важлива наука в управлінні складними динамічними системами та процесами, що дає підстави використовувати її основоположні закони в управлінні стратегічними змінами. Першим та одним із найважливіших вважається закон необхідного різноманіття, (У. Р. Ешбі), зміст якого полягає в необхідності співвідношення рівня складності керуючої та керованої підсистеми: чисельне різноманіття впливів на складну систему має бути адекватно різноманітне її можливим станам, що відбиває неспроможність управління складними підприємствами з використанням недостатньо широкого комплексу управляючих впливів. Другим варто визнати закон зворотнього зв'язку, який визначає неспроможність здійснення ефективного управління без наявності замкненості, яка проявляється в наявності прямого та зворотнього зв'язків, де останній відображає ступінь досягнення поставлених результатів.

Інтегруючим варто визнати закон єдності дії закономірностей управління стратегічними змінами [7], який передбачає визнання такого управління результуючим вектором, що об'єднує різнонаправлені сили впливу на окремі процеси змін, де кожна з них окремо підпорядковується власним тенденціям. Відповідно традиційній геометричній інтерпретації: наявність чисельних протидіючих сил значно знижують результуючу ефективність змін, приводячи до значних негативних наслідків. Натомість однонаправлені вектори впливу збільшують позитивний ефект.

Останнім серед законів варто визнати закон гармонійності розвитку, який базується на законі соціальної гармонії [14], сутність якого полягає в зростанні результативності діяльності підприємства шляхом розбудови соціальної сфери, створення та накопичення людського потенціалу, забезпечення професійного розвитку та зростання кадрів тощо, що в цілому варто об'єднати як формування, використання та накопичення синтезованого капіталу, де останній органічно об'єднує соціальний, інтелектуальний та людський капітали. Переважання нематеріальної компоненти синтезованого капіталу дозволяє додатково активізувати дію закону синергії, так як будь-які матеріальні активи мають обмеження у своєму потенціалі зростання та використання. Натомість, нематеріальні активи дозволяють множити ефективність їх використання шляхом розповсюдження (дифузії) на об'єднанні структури без обмежень.

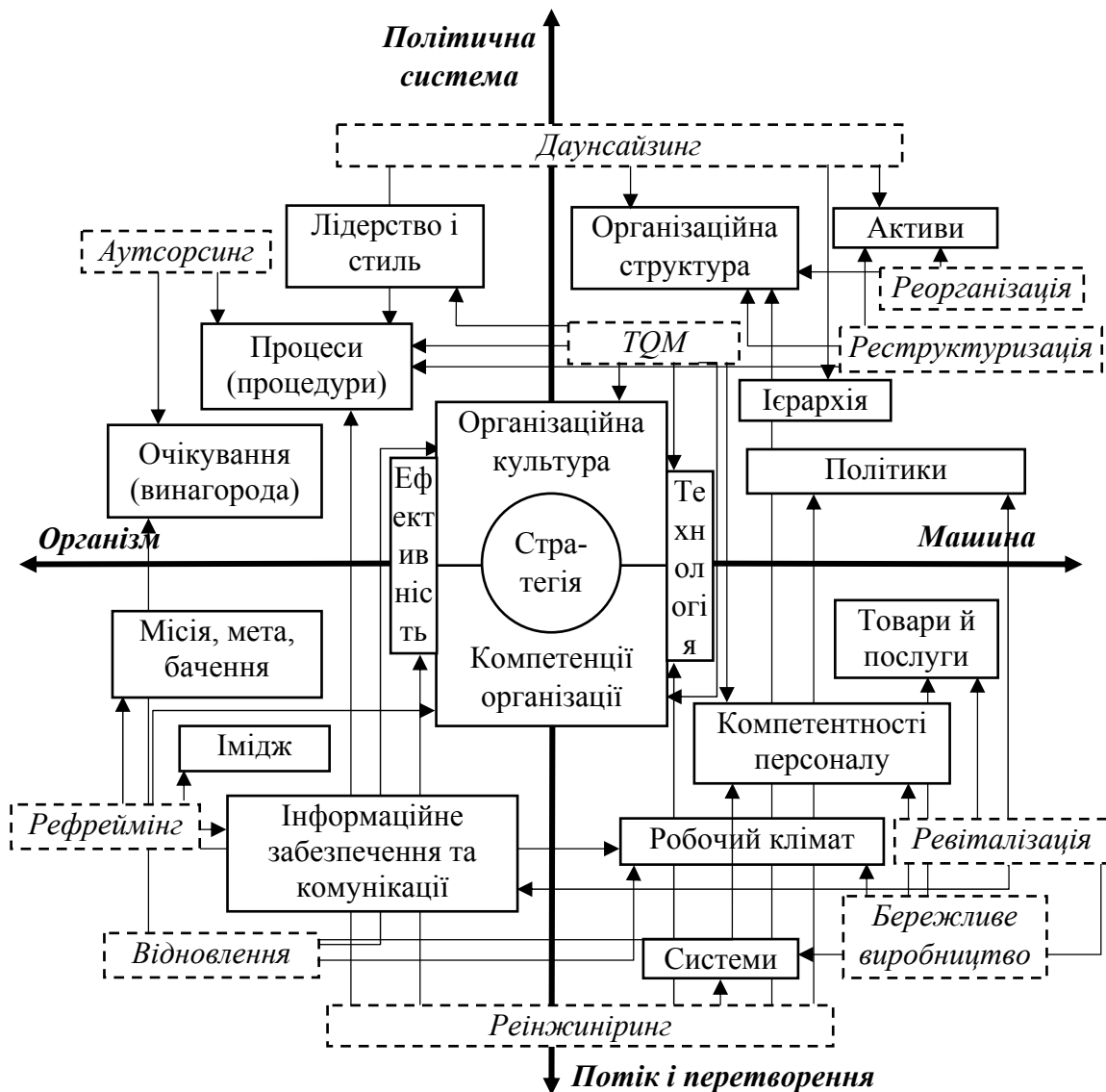
Другим блоком методологічного базису управління стратегічними змінами є сукупність принципів. Традиційно їх розрізняють на загальні та специфічні. Відповідно загальними ми вважаємо принципи, які властиві управлінню в цілому, а специфічними – властиві управлінню стратегічними змінами. Ґрунтуючись на чисельних принципах системного аналізу та кібернетики [7, 8, 17, 18] до загальних варто віднести ряд таких. Принцип ємерджентності передбачає зростання властивостей системи як цілого порівняно з окремими її елементами в залежності від складності системи. Реалізація даного принципу вимагає поєднання елементів аналізу та синтезу. Принцип зовнішнього доповнення, запропонований С. Біром, передбачає, що кожна система вимагає наявності «чорного ящика» – резервів, за рахунок яких компенсуються невраховані впливи внутрішнього та зовнішнього середовища (в емпіричному розрізі це близько 15% потужності). Наступним варто надати принцип вибору рішень при наявності альтернатив. Принцип декомпозиції передбачає розподіл об'єкта на частини, розділ завдань на ряд послідовних ланок. Принцип ієрархії включає багаторівневе керування при належному рівні централізації. Зміст принципу цілеспрямованості – обов'язкова декомпозицію цілей до найнижчих рівнів відповідно до вимог конкретності, значущості, строковості, вимірності, досяжності. Принцип економічності передбачає досягнення максимальної вигоди від реалізації управлінських альтернатив при використанні існуючих ресурсів. Принципи вмотивованості за своїм змістом включає підтримку системою мотивації реалізації всіх управлінських рішень. Принцип прогнозування – обов'язковість врахування можливості виникнення всіх ризиків із уточненням ступеню їх впливу та вірогідності. Принцип системності передбачає забезпечення єдності економічних, соціальних, виробничих і технологічних підсистем підприємства.

Опис групи специфічних принципів варто розпочати із ключового принципу забезпечення розвитку підприємства, який передбачає використання наявного економіко-управлінського інструментарію при реалізації стратегічних змін для забезпечення розвитку підприємства. Принцип узгодженості відображає обов'язковість гармонізації управління стратегічними змінами із загальною політикою управління підприємством. Адаптивний принцип частково характеризує положення концепції управління стратегічними змінами щодо обов'язковості врахування дії зовнішніх чинників, які їх провокують. Необхідність детермінації параметрів внутрішнього середовища підприємства, які відображають процес управління стратегічними змінами, відповідно до вимог зовнішнього середовища виступає змістом принципу протиріччя. Принцип логічної основи за своїм змістом відбиває потребу в ґрунтовному попередньому аналізі та доведенні необхідності реалізації окремих видів стратегічних змін відповідними методами у визначеній предметній області. Принцип «робочої моделі» передбачає потребу в розробці індивідуального образу підприємства на основі моделювання ключових процесів його функціонування під впливом чинників зовнішнього середовища, який виступає основою прийняття управлінських рішень в управлінні стратегічними змінами. Відповідно до розглянути вище законів перелік специфічних принципів варто доповнити принципами самозбереження та розвитку. Останнім варто виокремити принцип програмно-цільового управління, який передбачає реалізацію функцій управління стратегічними змінами відповідно до визначених пріоритетів.

Наступною складовою методологічного базису управління стратегічними змінами виступають функції, представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією, регулюванням. Враховуючи можливі віддалені горизонти реалізації стратегічних змін необхідність прогнозування обумовлена потребою у визначенні ключових макроекономічних індикаторів, які відображають динаміку зовнішнього середовища та ринкові тенденції із відповідною вірогідністю. Також в рамках прогнозування передбачається розробка сценаріїв можливого руху підприємства в майбутньому. В рамках планування максимально реалізується принцип гнучкості, а плани набувають форми програм із декомпозицією на окремі проекти, так як саме проектний підхід в найбільшій мірі відповідає динамічному характеру стратегічних змін. Специфічною рисою функції організації стратегічних змін є виділення підрозділу, посад і повноважень для їх здійснення, розробка елементів організаційної культури підтримки змін, визначення елементів оцінювання ефективності їх впровадження, представлених конкретними цілями та метриками. Ключовою рисою мотивації в управлінні стратегічними змінами є вдосконалення існуючого мотиваційного простору в залежності від поставлених завдань змін у поєднанні з оцінкою готовності персоналу, а також причин та джерел можливого опору. Реалізація функції контролю передбачає не лише традиційний моніторинг досягнення поставлених значень ключових індикаторів діяльності підприємства, але й специфічних метрик програмно-проектного управління. Важливість функції координації полягає не лише у забезпеченні синхронності дій, але й розподілі ресурсів між ключовими підрозділами підприємства відповідно до поставлених цілей. Функція регулювання передбачає перегляд процесів управління стратегічними змінами в залежності від результатів контролю їх здійснення, фактичного рівня опору змін, рівню досягнутих показників ефективності та метрик проектів змін.

Останнім блоком методологічного базису варто визнати методи управління стратегічними змінами. На відміну від законів, принципів і функцій, які, відповідно до наданого вище аналізу, значно відрізняються за змістом серед дослідників, зміст методів детально розглянутий в рамках концепцій, узагальнення яких надано автором в попередніх дослідженнях [19]. Саме тому детальний розгляд змісту методів є недоцільним, але критично важливим є їх співвіднесення з предметною галуззю концепції управління стратегічними змінами, наданої в роботі [1] рис. 1.

Одним з найбільш розповсюджених і відомих методів є реінжиніринг, розроблений М. Хамером і Дж. Чампі, як радикальний метод перепроєктування діяльності підприємства, направленої на відмову від неефективних бізнес-процесів, які не створюють доданої вартості, впливаючи на правила, системи, структури для отримання істотної зміни показників діяльності. Даунсайзинг передбачає зменшення виробничих потужностей та чисельності кадрів, що забезпечує скорочення витрат [20], охоплює організаційну структуру та ієрархію.



**Рис. 1. Роль методів управління в методологічному базисі управління стратегічними змінами**

Іншим методом є аутсорсинг, що передбачає передачу окремих обов'язків або цілих видів діяльності зовнішній організації на контрактній основі. Важливим методом перетворень є загальне управління якістю або Total Quality Management, яке передбачає перенесення методів управління якістю на всі інші сфери діяльності підприємства з урахуванням технічних параметрів.

Сучасним методом є ошадливе виробництво, яке включає оптимізацію витрат відповідно до потреб ринку шляхом залучення до управління більшої кількості працівників на основі аналізу створення цінності для споживача.

Реорганізація за своєю сутністю виступає зміною правового становища підприємства шляхом передачі прав та обов'язків іншим юридичним особам із зміною власників майна або організаційно-правової форми, що здійснюється як злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення.

Додатково до вищенаведених варто додати методи, запропоновані Фр. Гуїяром і Дж. Келі [21], серед яких: рефреймінг передбачає зміщення в уявленні підприємством, розкриття корпоративної свідомості, наповнення її новим баченням і рішучістю до змін, створення ментальної системи, сенсу існування підприємства; реструктуризація торкається побудови економічної моделі, упорядкування фізичної інфраструктури та перепроектування архітектурних робіт, що націлено на підвищення конкурентоздатності; ревіталізація передбачає збудження зростання шляхом посилення зв'язку з оточуючим середовищем, що передбачає концентрацію на потребах ринку, відкриття нових видів бізнесу, інформаційних технологій та нових правил; відновлення передбачає створення системи стимулювання персоналу відповідно до цілей реалізації стратегічних змін, організацію навчання та підтримки командного духу.

Допоміжними методами до вищеназваних при реалізації стратегічних змін варто визнати аутстакінг, аутстафінг, організаційний розвиток, бенчмаркінг, концепція «6 сигм».

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження запропоновано структуру методологічного базису управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує закони, принципи,

функції та методи. Під законом управління стратегічними змінами варто розуміти об'єктивно-існуючий необхідний зв'язок, який описує каузальну залежність між явищами, властивими процесу здійснення стратегічних змін. Принцип відображає основоположне судження, яке описує процеси, умови протікання стратегічних змін, відповідно до яких досягаються поставлені цілі та управління реалізується належним способом. Дотримання змісту перших трьох складових виступає необхідною умовою досягнення цілей стратегічних змін, а вибір необхідного методу або їх поєднання – забезпечення високого рівня ефективності здійснення, так як закони, принципи та функції є універсальними інструментами, а методи – специфічними, адже їх реалізація залежить від становища підприємства на ринку, ступеня впливу на нього зовнішнього середовища, наявного потенціалу тощо. Реалізація методів управління стратегічними змінами відповідно до обґрунтованої предметної області вимагає врахування «метафор» управління підприємством, які визначають специфічні елементи їх імплементації: розгляд підприємства як машини, організму, потоку та перетворення її політичної системи.

#### Список літератури.

1. Власенко Т. А. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації. *European Journal of Economics and Management*. Науковий економічний журнал (Чехія). 2019. №3. С. 85–89.
2. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
3. Акімова Л. М. Методологічний базис державного управління забезпеченням економічної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №. 17. С. 67-71.
4. Сущенко О. А. Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. №1(45). С. 50-58.
5. Колупаєва І. В. Методологічний базис формування та капіталізації синтезованого капіталу. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 17, частина 1. С.126–130.
6. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 6-13.
7. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
8. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації. Монографія. Х. : АдвТМ, 2009. 436 с.
9. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.
10. Родионов М. Г. Системный подход к построению новой теории структур. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2013. №. 4 (8). С. 19–24.
11. Урманцев Ю.А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспективы развития. Стаття из сборника «Система, Симметрия, Гармония», М.: «Мысль». 1988. с. 38–124.
12. Денисов А.А., Колесников Д.Н. Теория больших систем управления. Л.: Энергоиздат, Ленинградское отделение, 1982. 288 с.
13. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Х. : Изд. дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с.
14. Смирнов Э. А. Теория организации. Учебное пособие. М.: Инфа-М, 2008. 248 с.
15. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. Мн.: Книжный Дом. 2003. 1280 с.
16. Державне управління і менеджмент : навч. посібник у таблицях і схемах / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. Х. : ХарРІ НАДУ, 2002. 492 с.
17. Законы и принципы кибернетики, применяемые в управлении организациями. *Електронний ресурс*. Режим доступу: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=16](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16)
18. Прохорова В. В., Ус Ю. В., Ступіна Ю. Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємствах. Харків: Видавництво «Смугаста типографія», 2017. 220 с.
19. Vlasenko T. Generalization of approaches and models for enterprise change management. *Innovative tools for socio-economic systems' development. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. Monograph 25*. [Edited by Oleksandra Mandych and Aleksander Ostenda]. Katowice School of Technology. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. 270 p. (P. 103-109).
20. Обиденнова Т. С. Тактичні та стратегічні напрямки проведення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу. *Економіка та управління*. 2014. №2. С. 100-106.
21. Гуяяр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.
22. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. К. : КНУТД, 2014. 364 с.
23. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: [монографія] / Є. Л. Гринь. – Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2018. – 350 с.

## References.

1. Vlasenko, T.A. (2019), "Implementing strategic change in the subject area for metaphorical organizations", *European Journal of Economics and Management*, vol. 3, pp. 85-89.
2. Husieva, O.Yu. (2014), *Upravlinnia stratehichnyh zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects]*, Vyd-vo «Noulidzh» (donets'ke viddilennia), Donetsk, Ukraine.
3. Akimova, L.M. (2018), "Methodological basis of government department of maintenance of economic safety of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 67-71.
4. Suschenko, O.A. (2013), "Methodological bases of the established systems of management of foreign economic activity of enterprises of the enterprise", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 1 (45), pp. 50-58.
5. Kolupaieva, I.V. (2018), "Methodological basis of this and capital synthesized capital", *Naukovyj visnyk uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 17, no. 1, pp. 126-130.
6. Melikh, T.H. (2016), "The methodological basis of the Company produces potential enterprises of enterprises", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 12 (2), pp. 6-13.
7. Hordiienko, L.Yu. (2011), *Upravlinnia orhanizatsijnymy transformatsiiami: teoretyko-metodolohichni zasady ta upravlins'kij instrumentarij [Organizational Transformation Management: Theoretical and Methodological Foundations and Management Instruments]*, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
8. Voronkov, D.K. and Pohorelov, Yu.S. (2009), *Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii [Enterprise development: change management and innovation]*, AdvTM, Kharkiv, Ukraine.
9. Surmyn, Yu.P. (2003), *Teoriia system y systemnyj analiz [Theory of systems and systems analysis]*, MAUP, Kyiv, Ukraine.
10. Rodyonov, M.H. (2013), "A systematic approach to building a new theory of structures", *Vestnyk Sybyskoho ynstytutu byznesa y ynfomatsionnykh tekhnolohij*, vol. 4 (8), pp. 19-24.
11. Urmantsev, Yu.A. (1988), "General theory of systems: state, applications and development prospects", *Systema, Symmetryia, Harmonyia* [], Mysl', Moscow, Russia.
12. Denysov, A.A. and Kolesnykov, D.N. (1982) *Teoriia bol'shykh system upravleniya [The theory of large control systems]*, Enerhoizdat, Lenynhradskoe otdelenye, Lenynhrad, Russia.
13. Afanas'ev, N.V. Rohozhyn, V.D. and Rudyka, V.Y. (2003), *Upravlenye razvytyem predpriyatya [Enterprise development management]*, Yzd. dom "YNZhEK", Kharkiv, Ukraine.
14. Smyrnov, E.A. (2008), *Teoriia orhanyzatsyy [Organization Theory]*, Ynfa-M, Moscow, Russia.
15. Knyzhnyj Dom (2003), *Novejshyj fylosofskij slovar' [The latest philosophical dictionary]*, Knyzhnyj Dom, Minsk, Belorussia.
16. Odintsova, H.S. Mostovyy, H.I. and Amosov, O.Yu. (2002), *Derzhavne upravlinnia i menedzhment [Public administration and management]*, KharRI NADU, Kharkiv, Ukraine.
17. Kuznetsov, Yu.V. and Podlesnykh, V.Y. (2019), "The laws and principles of cybernetics used in the management of organizations", available at: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=16](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16) (Accessed 15 Sept 2019).
18. Prokhorova, V.V. Us, Yu.V. and Stupina, Yu.Yu. (2017), *Orhanizatsijno-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh [Organizational and economic support of change management at enterprises]*, Vydavnytstvo «Smuhasta typohrafiia», Kharkiv, Ukraine.
19. Vlasenko, T. (2019), *Generalization of approaches and models for enterprise change management. Innovative tools for socio-economic systems' development*, Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. Monograph 25, Katowice School of Technology. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, Katowice. Poland.
20. Obydienova, T.S. (2014), "Tactical and strategic directions of structural transformations of machine-building enterprises on the basis of resource-functional approach", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 100-106.
21. Huyiar, F.Zh. and Kelly, D.N. (2000), *Preobrazovanye orhanyzatsyy [Transformation of the organization]*, Delo, Moscow, Russia.
22. Harafonova, O.I. (2014), *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Change management: theory, methodology and practice]*, KNUTD, Kyiv, Ukraine.
23. Hryn', Ye.L. (2018), *Efektivne upravlinnia orhanizatsijnymy zminamy v menedzhmenti pidpriemstv: stratehii, mekhanizmy, instrumentarij [Effective management of organizational changes in enterprise management: strategies, mechanisms, tools]*, Vyd-vo «Smuhasta typohrafiia», Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 20.10.2019 р.*