

УДК 658.1

**Запухляк І.Б.***доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки природокористування та організації виробництва  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Зелінська Г.О.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки природокористування та організації виробництва  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Побігун С.А.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу і контролінгу  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

## ПІДХОДИ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### APPROACHES, METHODS AND TOOLS MANAGING CHANGES IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто підходи до управління та з'ясовано їхню роль в управлінні змінами на підприємстві. Висвітлено питання стосовно вибору методів та інструментів управління змінами на підприємстві в мінливому зовнішньому середовищі. З'ясовано, що саме механізм управління змінами на підприємстві є найбільш активною частиною системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства. Доведено, що застосування комбінації підходів, системи методів та інструментів управління змінами є основою забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства та його стійкого розвитку в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, розвиток, підприємство, підходи, методи та інструменти управління.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены подходы к управлению и выяснена их роль в управлении изменениями на предприятии. Освещены вопросы относительно выбора методов и инструментов управления изменениями на предприятии в нестабильной внешней среде. Выяснено, что именно механизм управления изменениями на предприятии является наиболее активной частью системы управления и обеспечивает возможность целенаправленного развития предприятия. Доказано, что применение комбинации подходов, системы методов и инструментов управления изменениями является основой обеспечения повышения эффективности функционирования предприятия и его устойчивого развития в условиях нестабильности.

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, развитие, предприятие, подходы, методы и инструменты управления.

#### ANNOTATION

The article deals with approaches to management and their role in managing changes in the enterprise. Issues related to the choice of methods and tools for managing change in an enterprise in a changing external environment are covered. It is revealed that the mechanism of change management at the enterprise is the most active part of the management system and ensures the possibility of purposeful development of the enterprise. It is proved that the application of a combination of approaches, systems of methods and tools of change management is the basis for ensuring an increase in the efficiency of the operation of the enterprise and its sustainable development under conditions of instability.

**Keywords:** changes, change management, development, enterprise, approaches, methods and tools of management.

**Постановка проблеми.** Прискорення змін у зовнішньому середовищі підприємства та одночасна неготовність підприємства до здійснення адекватних внутрішньоорганізаційних змін призвели до різкого зростання значення управління змінами в організаціях та підприємствах. Відсутність в Україні адекватної методології управління складними соціально-економічними системами, неврахування галузевих особливостей управління є причинами подальшого поглиблення кризи функціонування суб'єктів господарювання та унеможливлення реалізації реальних реформ. Це призводить до того, що вся діяльність структур управління функціонуванням та розвитком вітчизняних підприємств зводиться тільки до екстреного реагування на проблеми, які виникають. За таких умов виникає необхідність розроблення сучасних моделей та впровадження дієвих механізмів управління розвитком підприємств, які базуються на сучасних підходах, методах та інструментах управління змінами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного впровадження змін на підприємстві та управління цим процесом знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема таких як Т. Бернс, Л. Грейнер, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Кизим, Дж. Коттер, Дж. Лорш, П. Лоуренс, А. Полянська, В. Пономаренко, Дж. Сталкер, С. Стеців, А. Шегда та ін. У наукових розробках зазначених учених фундаментально досліджено теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок, потребують окремого більш глибокого розгляду теоретичні та прикладні аспекти управління змінами в системі управління розвитком підприємства як основи забез-

печення переходу підприємства з менш стійкого стану до більш стійкого в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні методів та інструментів реалізації системних змін на підприємстві як основи забезпечення його розвитку в мінливих умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зупинимось детальніше на висвітленні сучасних підходів до управління та їх ролі в управлінні змінами на підприємстві. На думку А. Шегди, у мінливих умовах господарювання необхідно поєднувати системний та ситуаційний підходи до управління, що дасть змогу привести у відповідність частини цілого, поєднати їх [1, с. 65]. Саме в рамках системного підходу до управління, який сформувався в кінці 50-х років, підприємство розглядають як ціле, що складається із взаємозалежних частин і зв'язків із зовнішнім середовищем. Системний підхід у теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Системний підхід дає змогу дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу, ефективність цілого залежить від ефективності всіх його частин, а не окремих найбільш ефективних частин [2; 3]. Проте теорія систем сама собою не доводить, які ж саме елементи підприємства особливо важливі та які з них через реагування на вплив зовнішнього середовища можуть забезпечити його розвиток.

Ситуаційний підхід розширив теорію систем. Відповідно до цього підходу, ефективно управління враховує складники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є логічним продовженням теорії систем, способом мислення щодо організації, у рамках якого розглядають конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуацію й є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень та наслідків ситуації, вибір специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації. Використання даного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети, особливо на великих підприємствах зі значною кількістю поставлених для вирішення завдань [3].

В. Горлачук та І. Яненкова зауважують, що саме засновники ситуаційного підходу в менеджменті вперше звернули увагу на зовнішнє середовище підприємства як на динамічну, складну і гетерогенну систему, зокрема англійські дослідники Т. Бернс і Дж. Сталкер, американські вчені П. Лоуренс і Дж. Лорш сформулювали головні положення ситуаційної теорії [4]:

1. Зовнішнє середовище виступає по-різному щодо різних частин підприємства. Фрагменти

зовнішнього середовища мають різну рухливість і складність, їх вплив на організацію носить ситуаційний характер.

2. Взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем трактують як нестійку рівновагу й еквілібрічний баланс, із чого випливає, що стандартні процедури, жорсткі правила, інструкції не зовсім придатні в умовах високої невизначеності управлінських ситуацій.

3. Кожна підсистема або підрозділ підприємства по-іншому реагує на одні й ті ж самі зовнішні впливи залежно від виду діяльності, технології, структури і факторів зовнішнього середовища. Управління у цьому разі полягає у пошуку оптимальних моделей взаємодії кожної підсистеми з її фрагментом оточення та внесення адекватних змін у їх діяльність відповідно до конкретних ситуацій.

Згідно із ситуаційним підходом, сучасне підприємство трактують як «складну, комплексну і багаторівневу систему, яка складається з підсистем, що забезпечують вирішення різнорідних завдань». Ці підсистеми розглядають як досить автономні, що контактують зі своїм фрагментом зовнішнього середовища та спираються на певний тип професіоналів і технологію, і вони зазвичай виконують різнотипну діяльність. Для кожної з них характерні свої закономірності функціонування. При цьому структуру підприємства, стан його підсистем, способи досягнення цілей вважають залежними від стану і типу фрагментів середовища, з якими вони взаємодіють. Акцент роблять на свідому зміні структури і властивостей підприємства у відповідь на вимоги зовнішнього середовища [4].

А. Полянська у своїх дослідженнях стверджує, що «розвиток на засадах ситуаційного підходу до управлінської діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дасть змогу отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень з урахуванням особливостей кожної ситуації» [5].

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 [6, с. 212–213].

Використовуючи процесний підхід до управління, О. Гаркуша запропонував таке визначення: «Управління розвитком підприємства є сукупністю процесів щодо формування та здійснення кількісних і якісних змін, здатних забезпечити стійке економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства всупереч впливу зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг» [7, с. 129].

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються два комплексних завдання:

- усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі та часі;

- створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства [8, с. 101].

На основі аналізу літературних джерел [9–14] виявлено такі позитивні прояви впровадження процесно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах:

- удосконалення організаційної структури управління;

- оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції;

- стандартизація і сертифікація системи менеджменту підприємства; утвердження соціальної відповідальності та зміни підходів до мотивації працівників; втілення проектного управління у діяльності підприємств;

- перехід від інерційного до гнучкого й активного розвитку підприємств;

- інтегрування партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами;

- налагодження ефективних комунікацій у межах як внутрішнього, так і з зовнішнім середовищем, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створенні системи постійного самовдосконалення.

Отже, можна стверджувати, що в основі управління розвитком підприємства закладено управління змінами, адже саме через реалізацію змін відбувається перехід системи на інший, більш якісний рівень функціонування.

Т. Гринько і Т. Гвініашвілі визначили поняття «управління змінами» з позицій наведених вище підходів в управлінні, а саме [15]:

1. Процесний підхід. Управління змінами розглядають як процес, складниками якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими сло-

вами, управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама є процесом.

2. Системний підхід. Управління змінами трактують як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство, та навпаки).

3. Ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядають із погляду вибору пріоритетних елементів – складників проекту на певному етапі змін – та здійснення першочергового впливу на них.

С. Стеців, об'єднавши наведені підходи до розгляду поняття «управління змінами», визначив управління змінами як процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [17, с. 158, 160].

На основі проведених досліджень визначено, що до найвагоміших передумов успішного впровадження необхідних змін на вітчизняних підприємствах задля забезпечення їхнього розвитку є:

- залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та відповідальності за реалізацію нововведень;

- можливість залучення зовнішніх консультантів, які виступають модераторами ідей та експертами оцінювання варіантів та механізмів розвитку підприємства;

- налагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу підприємства з приводу змісту та цілей змін;

- наявність взаємоузгоджених дій щодо забезпечення реалізації цілей розвитку підприємства на всіх рівнях управління;

- наявність системи обмежень у часі, ресурсах та якості реалізації проектів розвитку підприємства.

Вважаємо, що розгляд сучасних методів та інструментів управління в аспекті їх практичної реалізації у процесі управління розвитком підприємства потребує більшої уваги, оскільки саме набір інструментів, засобів, технологій управління є ядром механізму управління змінами на підприємстві, що приводить у рух усю систему та забезпечує ефективну реалізацію необхідних змін.

Науковцями доведено, що саме механізм управління змінами на підприємстві є найбільш активною частиною системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства й є сукупністю [8]:

- засобів управління, які містять інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам,

передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних та економічних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення у дію і використання засобів управління.

Виходячи із взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, характеру і сили впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство і, відповідно, характеру реакції підприємства на такі впливи, можна виокремити біфуркаційний та адаптаційний складники механізму управління змінами.

Зокрема, у літературі визначено [17]:

- адаптаційні – такі механізми, які «ґрунтуються на негативних зворотних зв'язках і передбачають такий характер змін в економічній системі, який дає змогу зберегти її цілісність, пристосуватися до впливу зовнішнього середовища без втрати принципових відмінних ознак»;

- біфуркаційні – механізми, які «ґрунтуються на позитивних зворотних зв'язках і передбачають втрату цілісності, принципових відмінних ознак системи та перехід її в нову якість. Біфуркаційні механізми значно прискорюють процес розвитку економічної системи, породжують максимальну варіативність станів, невизначеність, необоротність та непередбачуваність майбутнього».

Т. Кондратьєва зазначає, що М. Мойсєєв звертає увагу на необхідність відрізнити біфуркаційні процеси від адаптаційних: «Адаптаційні механізми володіють тією чудовою властивістю, що ні зовнішні збурення, ні внутрішні пертурбації за допомогою цих механізмів не здатні вивести систему за межі того «осяжного каналу еволюції», того коридору, який заготувала природа для розвитку цієї системи» [18, с. 42; 19, с. 39]. Л. Мельник убачає головну відмінність між адаптацією та біфуркацією у характері траєкторії змін: «Біфуркаційні зміни мають дуже важливу з погляду прискорення процесів розвитку властивість: вони стрибкоподібно збільшують характеристики змінності системи» [20, с. 203].

Враховуючи те, що в процесі забезпечення стійкості розвитку підприємства за умов нестабільності середовища їх функціонування підприємства використовують різноманітні адаптаційні механізми, доцільно розрізнити два основні їх види: пасивні, коли підприємство застосовує 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 [21, с. 240].

Л. Панкратова звертає нашу увагу на те, що відомий учений Р. Акофф розрізняв дії підприємств, що адаптуються, на активні і пасивні.

Пасивна адаптація передбачає більш активну діяльність щодо забезпечення потенційних якісних характеристик на підприємстві в мінливому середовищі. Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища в часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Реакція підприємств на зміни зовнішнього середовища, що вже відбулися, «постфактум» – це теж пасивна адаптація [21, с. 240–241].

Активна адаптація «передбачає діяльність, спрямовану на зміну зовнішнього середовища для поліпшення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого, більш сприятливого середовища. Активна адаптація спрямована на побудову механізму регулювання підсистем підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства». Саме в рамках активної адаптації підприємство визначає свої переваги та можливості щодо змін у зовнішньому середовищі, використовуючи «інноваційні технології у різних функціональних сферах діяльності» [22].

Розглянемо більш детально методи та інструменти реалізації змін, здійснимо їх декомпозицію у межах адаптаційного і біфуркаційного механізмів забезпечення стійкості розвитку підприємства.

Як відомо, метод (від грец. *mēthodos* – дорога дослідження або пізнання, теорія, учення) – сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності для вирішення конкретного завдання. Науковцями розроблено різні методи проведення змін, які в аспекті наших досліджень можна систематизувати в розрізі п'яти груп [23, с. 172–173; 24, с. 10; 25, с. 7–8]:

- методи, орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

- методи, орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

- методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

- проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»;

- методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 1

**Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами у 2000 і 2014 рр.**

| Рейтинг | 2000                        | 2014                                  |
|---------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1       | Стратегічне планування      | Стратегічне планування                |
| 2       | Визначення місії та бачення | Управління відносинами із споживачами |
| 3       | Бенчмаркінг                 | Залучення працівників                 |
| 4       | Аутсорсинг                  | Бенчмаркінг                           |
| 5       | Задоволення споживачів      | Збалансована система показників       |
| 6       | Стратегії зростання         | Ключові компетенції                   |
| 7       | Стратегічні альтернативи    | Аутсорсинг                            |
| 8       | Винагорода за результати    | Управління змінами                    |
| 9       | Сегментування споживачів    | Управління ланцюгом постачання        |
| 10      | Ключові компетенції         | Визначення місії та бачення           |

*Джерело: складено на основі [29, с. 95, 120]*

Інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. У нашому дослідженні під інструментами реалізації змін на підприємстві розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами.

У найбільш узагальненому вигляді науковці представили класифікацію інструментів управління розвитком підприємства так [26; 27; 28, с. 381]:

1. За характером впливу: економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти).

2. За напрямом впливу: прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани).

3. За способом урахування інтересів працівників: матеріального, владного, морального впливу (економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули).

4. За формою впливу: якісні, кількісні (вказівки, кошториси).

5. За функціональною спрямованістю: організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні (контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг).

6. За областю сферою застосування: маркетингові, фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг та ін.).

7. За ступенем новизни: творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові).

8. За масштабом застосування: загальні, спеціальні.

9. За врахуванням фактору часу: статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні).

10. За тривалістю дії: довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні).

11. За формою вираження: концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо).

12. За напрямом дії: внутрішні, зовнішні.

13. За радикальністю дії: адаптаційні та біфуркаційні.

О. Романенко наводить перелік найпопулярніших інструментів стратегічного управління серед світових компаній та зміну пріоритетів у їх використанні (табл. 1), де в 2014 р. до десятки пріоритетних методів та інструментів віднесено управління змінами, управління ланцюгом постачання, управління відносинами зі споживачами та ін. [29, с. 95], що підтверджує гіпотезу про важливість утілення процесу управління змінами як у процес повсякденного управління підприємством, так і його розвитком, для забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємства.

**Висновки.** Забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе за умови впровадження системних змін як у повсякденній діяльності підприємства, так і в реалізації стратегічних планів його розвитку. Практична реалізація змін відбувається через застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стійкості функціонування і розвитку окремого підприємства дасть змогу здійснити ефективний перехід підприємства від менш стійкого стану до більш стійкого в умовах змінного зовнішнього середовища підприємства, отже, розвиватися.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ: Знання, 2006. 645 с.
2. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
3. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
4. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
5. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Науковий вісник. 2012. Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: [www.lvivacademy.com](http://www.lvivacademy.com).
6. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. № 1(34). С. 209–216.
7. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
8. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
9. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Сиротинська Н.М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. Демократичне врядування. 2010. Вип. 6. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/Syrotynska.pdf>.
10. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. Економічний простір. 2012. № 62. С. 206–213.
11. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. Вісник економічної науки України. 2009. № 2. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.
12. Шимановський-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2010. № 1(8). С. 62–67.
13. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. Економіка: реалії часу. 2012. № 2(3). С. 7–16.
14. Запужляк І.Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 328 с.
15. Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития»: коллективная монография / Т.В.Гринько, Т.З.Гвінішвілі. URL: <http://www.confcontact.com>.
16. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011. № 714. С. 155–161.
17. Еволюція наукових підходів до аналізу структури економічних систем. URL: <http://bookss.co.ua>.
18. Моисеев Н. Человек и ноосфера. М.: Молодая гвардия, 1990. 351 с.
19. Кондратьева Т.В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 39–44.
20. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.
21. 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.
22. Геворкян А.Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2011. № 14. URL: [kpi.kharkov.ua](http://kpi.kharkov.ua).
23. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки». 2014. № 3(69). С. 170–178.
24. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
25. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2(33). С. 1–11.
26. Кічор В.П., Фещур Р.В., Воробець С.Й., Яворська Н.Я. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Раст-7, 2012. 188 с.
27. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю., Шишковський С.В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 286–291.
28. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів: Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.
29. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1(8). С. 93–99.