

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).37-55](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).37-55)

УДК 69.003

Христина ЧУПРИНА

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0000-0001-5518-3607

Дмитро НІКОЛАЙКО

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0001-4118-442X

Дмитро ГУЛЯЄВ

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0000-0002-0223-2142

Тарас ЯКИМЧУК

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0003-2443-2393

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

НАУКОВІ ПІДХОДИ ІА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена вивченню наукових підходів до формулювання стратегій модернізації підприємств в умовах постійних економічних змін та технологічних інновацій. З розвитком цифрових технологій, глобалізацією ринку та необхідністю адаптації до нових бізнес-реалій, підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають впровадження стратегій модернізації для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Однією з основних проблем є адаптація традиційних методів управління до швидко змінюваного середовища, тому важливими є наукові підходи, які передбачають інтеграцію нових технологій, оптимізацію ресурсів та впровадження гнучких управлінських рішень. У статті розглядаються різноманітні підходи до розробки стратегій модернізації, включаючи застосування управлінських інновацій, цифровізацію процесів, підвищення ефективності організаційної структури та нові моделі управління ризиками. Особлива увага приділяється методам, що дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність і адаптувати підприємства до змін на ринку. Модернізація не обмежується лише оновленням технологій, а включає також суттєві зміни в управлінській культурі, корпоративній структурі та взаємодії з ринковими партнерами. З цієї перспективи стаття підкреслює важливість розробки стратегій модернізації, що враховують не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств, що дозволяє зробити їхню діяльність більш стабільною та збалансованою.

Стаття також акцентує увагу на необхідності інтеграції інноваційних технологій у процеси модернізації підприємств, що є ключовим чинником успіху в умовах динамічних ринкових змін.

Модернізація підприємства не обмежується лише технологічними інноваціями, вона також включає зміни у підходах до управління персоналом, комунікації між підрозділами та взаємодії з клієнтами. Розвиток гнучких і динамічних організаційних структур є необхідною умовою для успішної адаптації до змін.

Таким чином, стаття надає комплексний підхід до розробки стратегій модернізації підприємств, що допомагає їм залишатись конкурентоспроможними, адаптуватися до нових умов та забезпечувати сталий розвиток.

Ключові слова: *стратегії модернізації, підприємства, наукові підходи, цифровізація, управлінські інновації, технологічні зміни, організаційна структура, управління ризиками, конкурентоспроможність.*

Вступ. Сучасні підприємства, що функціонують у динамічному і конкурентному ринковому середовищі, змушені постійно адаптувати свої стратегії для забезпечення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Модернізація підприємства стає необхідністю, яка дозволяє адаптувати бізнес до нових економічних і технологічних умов. Процес модернізації передбачає не лише оновлення технічної бази, але й оптимізацію управлінських, організаційних та фінансових процесів. Враховуючи швидкість змін у зовнішньому середовищі, основним завданням стає розробка стратегії, яка буде здатна адаптувати підприємство до нових викликів, зберігаючи при цьому стабільний розвиток.

Модернізація підприємства не є одноразовим процесом, а має бути безперервним і включати кілька етапів: від оцінки поточного стану до реалізації стратегічних змін, що дозволяють підвищити ефективність діяльності. Враховуючи сучасні економічні умови, важливим є запровадження наукових підходів до розробки таких стратегій. Одним із найбільш актуальних є інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Застосування новітніх технологій дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Однак, модернізація підприємства не обмежується лише технологічними аспектами. Вона вимагає значних змін в організаційній структурі, управлінських процесах та підходах до взаємодії з партнерами і клієнтами. Розробка стратегій модернізації, орієнтованих на результат, включає в себе адаптацію підприємства до зовнішніх факторів, таких як

зміни на ринку, нові вимоги законодавства, а також еволюція соціальних і екологічних стандартів.

Управлінські інновації також є важливою складовою стратегії модернізації. Вони сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню швидкої адаптації підприємства до змінюваних умов. Тому наукові підходи до розробки стратегій модернізації мають включати комплексний підхід, що поєднує технічні, економічні та управлінські аспекти, що дозволяє підприємствам не лише модернізувати свої процеси, але й стати більш гнучкими та конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Актуальність. У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін і динамічного економічного середовища, питання модернізації підприємств стає особливо актуальним для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Успішна модернізація вимагає комплексного підходу, що включає впровадження новітніх технологій, удосконалення організаційних процесів і зміну стратегії управління. Зростаюча конкуренція, необхідність адаптації до змін на ринку, а також вимоги щодо підвищення ефективності ресурсів і зниження витрат вимагають застосування інноваційних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Розробка та впровадження стратегій модернізації підприємств допомагає забезпечити не тільки їх виживання, але й розширення ринкових можливостей, поліпшення продуктивності та довгостроковий розвиток. Важливим є і використання наукових підходів, що базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, ефективних управлінських стратегій та інноваційних технологій для оптимізації всіх бізнес-процесів.

Постановка проблеми. Модернізація підприємств є ключовим етапом їх розвитку, що дозволяє підвищити ефективність і адаптувати організацію до змінюваних умов ринку. Однак, у багатьох випадках підприємства не мають чіткого розуміння, які саме стратегії модернізації слід обрати для досягнення сталого розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Проблема полягає в недостатньому застосуванні наукових підходів до розробки таких стратегій, що призводить до того, що підприємства часто намагаються модернізувати лише окремі частини своєї діяльності, не враховуючи комплексності та інтегрованості процесів. Це може призвести до неефективного використання ресурсів, низької продуктивності та навіть провалу в довгостроковій перспективі. Важливо розробити стратегічний підхід, який враховуватиме всі внутрішні і зовнішні фактори, а також забезпечить гармонійне поєднання технологічних, організаційних і управлінських змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Останні дослідження у галузі стратегій модернізації підприємств фокусуються на використанні

інноваційних технологій, таких як автоматизація виробничих процесів, цифровізація управлінських функцій, а також застосування нових методів управління проектами та ресурсами. Багато науковців звертають увагу на значення аналізу внутрішніх ресурсів підприємства, таких як людський капітал, організаційна культура і структури управління, що можуть стати як бар'єрами, так і основою для впровадження змін. Також актуальними є дослідження ефективності фінансових та інвестиційних стратегій у процесі модернізації. Одним з важливих напрямків є адаптація підприємств до змін у зовнішньому середовищі, зокрема, в умовах глобалізації та технологічних трансформацій.

Однак, деякі аспекти стратегій модернізації ще недостатньо досліджені. Однією з проблем є відсутність системного підходу до розробки стратегій модернізації, який би враховував як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також різноманітність типів підприємств. Крім того, наукові публікації не завжди детально висвітлюють роль інноваційних процесів на всіх етапах модернізації підприємства, від стратегічного планування до практичного впровадження змін у виробництві та управлінні. Врахування цих аспектів дозволить зробити стратегії модернізації більш ефективними та адаптованими до конкретних умов підприємств.

Мета даної статті полягає у вивченні наукових підходів до розробки стратегій модернізації підприємств. Основною метою є аналіз сучасних методів, інструментів та підходів, що використовуються для удосконалення виробничих, управлінських та фінансових процесів у компаніях різних галузей. Окрема увага приділяється виявленню факторів, що визначають успіх або невдачу модернізаційних стратегій, а також розгляду ефективності їх застосування в умовах змінюваного економічного середовища. Стаття також спрямована на визначення основних напрямків розвитку, які допомагають підприємствам адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати сталий розвиток.

Виклад основної інформації. Модернізація підприємств є важливим процесом, який спрямований на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і впровадження інновацій. Наукові підходи до розробки стратегій модернізації підприємств базуються на аналізі економічних, технічних та соціальних факторів, що впливають на їх діяльність. Основна мета модернізації – це забезпечення сталого розвитку організації в умовах динамічних змін на ринку та технологічного прогресу.

Першим етапом розробки стратегії модернізації є аналіз поточного стану підприємства. Це включає оцінку внутрішніх процесів, вивчення можливостей для впровадження нових технологій, оцінку конкурентоспроможності та вивчення потреб ринку. Для цього використовуються різні методи, зокрема SWOT-аналіз, аналіз глибини інновацій, а також методи стратегічного планування [4].

Для ефективної розробки стратегії модернізації підприємства важливо чітко визначити етапи процесу, що включають аналіз поточного стану, оцінку ринку та конкурентних переваг, а також формулювання конкретних стратегічних цілей. Таблиця 1 відображає основні етапи розробки стратегії модернізації підприємства, що дозволяє систематизувати підхід до планування та реалізації змін.

Таблиця 1

Етапи розробки стратегії модернізації підприємства

Етапи розробки стратегії	Опис
<i>Аналіз поточного стану підприємства</i>	Оцінка внутрішніх процесів, технічної бази, аналіз сильних і слабких сторін організації.
<i>Оцінка ринку і конкуренції</i>	Дослідження ринкових умов, вивчення конкурентоспроможності, визначення можливостей для розвитку.
<i>Формулювання стратегічних цілей</i>	Визначення довгострокових і короткострокових цілей, що відповідають вимогам ринку та інновацій.
<i>Розробка плану впровадження</i>	Окреслення конкретних заходів для модернізації, встановлення етапів та термінів виконання.
<i>Оцінка ефективності реалізації</i>	Оцінка результатів після впровадження змін, коригування стратегії для досягнення поставлених цілей.

(розроблено авторами на основі [4])

Наукові методи дозволяють створити комплексну стратегію, яка включає в себе не лише технічні й економічні аспекти, а й організаційні зміни, що дозволяють підприємству адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та підвищувати свою ефективність. Важливою частиною є також впровадження інновацій та використання новітніх технологій для забезпечення конкурентних переваг [9].

Завдяки цьому наукові підходи допомагають підприємствам не тільки покращити свою діяльність, але й зберегти позиції на ринку в умовах глобалізації та технологічних змін.

Проблеми управління організаційними змінами почали активно досліджуватися в середині XX століття. Інтенсивний розвиток технологій, розширення ринків, зміна управлінських підходів і необхідність постійної адаптації компаній до швидких змін зовнішнього середовища стали основними чинниками посилення інтересу до цього напрямку.

На початкових етапах увага була зосереджена на розробці методик впровадження змін, що стало ключовою темою численних наукових робіт з організаційного розвитку. Концепція Курта Левіна, яка передбачала триетапний підхід до управління змінами, залишалась однією з основних моделей і досі широко використовується. Сучасні дослідники приділяють більше уваги адаптивним моделям, що враховують швидкі зміни в цифровій економіці та глобалізаційні процеси.

Як зазначає Хендрі, концепція організаційних змін не може бути обмежена лише теорією Левіна. Для більш повного розуміння та застосування змін були розроблені шести- та восьмиетапні моделі, що доповнюють і розширюють класичні підходи, враховуючи нові виклики.

Під час розвитку досліджень виникло поняття змін першого та другого порядку, що було запропоноване Ватцлавіком, Уїкландом та Фіршем. Зміни першого порядку передбачають поступові коригування, тоді як зміни другого порядку є радикальними трансформаціями, що ведуть до значних змін у структурі організації [8].

Сучасні дослідження також все більше акцентують увагу на комбінованих моделях, які поєднують елементи як поступових, так і кардинальних змін. Це дозволяє організаціям бути більш гнучкими і ефективно адаптуватися до швидко змінюваного зовнішнього середовища.

Аналіз організаційних змін є важливим аспектом ефективного управління в умовах постійно змінюваного середовища [6]. У рамках цього процесу з'являється необхідність у поетапному впровадженні нововведень, що можуть бути як еволюційними, так і революційними. Рисунок 1 демонструє етапи управління організаційними змінами, починаючи від розробки методик їх впровадження до порівняльних підходів, що інтегрують як класичні, так і сучасні адаптивні моделі. Ця схема показує, як організація може адаптувати свої стратегії до зовнішніх викликів і трансформацій в умовах глобалізації та цифровізації.

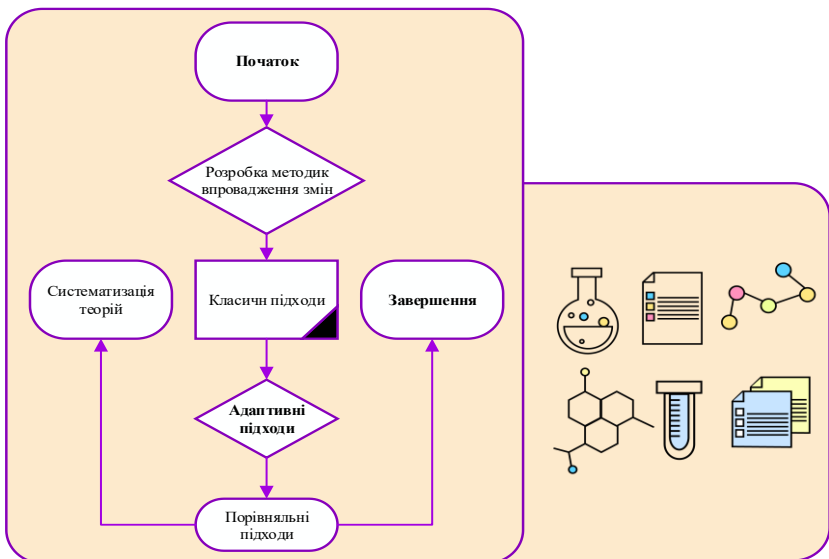


Рис. 1. Етапи управління організаційними змінами
(розроблено авторами на основі [6])

У контексті розвитку концепцій організаційних змін та їх впровадження ілюструє основні етапи процесу. Він включає методи впровадження змін, починаючи від класичних підходів до адаптивних та порівняльних моделей, що забезпечують більш гнучке управління у сучасному динамічному середовищі.

Управління організаційними змінами є багатограним процесом, який включає різні теоретичні концепції та моделі. Залежно від масштабу та характеру змін, існують різні підходи до їх впровадження [1]. Огляд основних теоретичних концепцій дозволяє розрізняти різні типи змін, зокрема еволюційні та революційні, а також їх поєднання в рамках комбінованих моделей. Нижче на Таблиці 2 представлені основні теоретичні концепції управління організаційними змінами, включаючи їхні ключові характеристики та підходи до їх впровадження.

Управління організаційними змінами стало однією з основних тем у галузі менеджменту, особливо з середини XX століття, коли компанії почали активно адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Класична концепція організаційних змін, запропонована Куртом Левіном, залишається основою для багатьох сучасних підходів у цій сфері. Левін визначив три ключові етапи змін: підготовка до змін («розморожування»), активне впровадження змін («фрух») та їх закріплення в організації («заморожування»).

Таблиця 2

**Огляд основних теоретичних концепцій управління
організаційними змінами**

№	Концепція/Модель	Опис	Характеристика змін	Ключові підходи
1	2	3	4	5
1	Трифазний підхід Курта Левіна	Модель включає етапи розморожування, зміни та заморожування.	Поступові, поетапні зміни	Фокус на підготовку до змін та стабільність після змін.
2	Шестиетапна модель змін	Модель, що розширює концепцію Левіна, включаючи етапи оцінки та планування.	Поступові зміни, більш детальний процес	Додаткові етапи для чіткого планування та оцінки, що дає змогу зменшити ризики при впровадженні змін.
3	Восьмиетапна модель змін	Модель, яка додає кілька етапів для глибшого аналізу та стратегічного впровадження змін.	Глибші та детальні зміни	Інтеграція стратегії на більш довгострокову перспективу, зокрема для глобальних змін.

Закінчення табл.2

1	2	3	4	5
4	Моделі змін першого порядку	Зміни, що передбачають невеликі коригування в межах існуючої системи.	Еволюційні, незначні коригування	Включає адаптацію до існуючих умов, які не потребують радикальних змін.
5	Моделі змін другого порядку	Зміни, що вимагають радикальних трансформацій, які не пов'язані з попередніми станами.	Револьюційні, суттєві зміни	Охоплює стратегічні та структурні зміни, що не мають прямого зв'язку з минулими процесами.
6	Комбіновані моделі змін	Моделі, які інтегрують поступові та радикальні підходи для забезпечення гнучкості організації.	Баланс між еволюційними та револьюційними змінами	Підхід, що поєднує поступові вдосконалення з стратегічними трансформаціями, адаптуючи організацію до змін.

(розроблено автором на основі [1])

Проте, незважаючи на свою фундаментальну роль, модель Левіна піддавалася критиці через надмірну спрощеність. Зокрема, фінальна стадія «заморожування» суперечить суті постійного розвитку і адаптації, оскільки будь-яка система, стабілізована на певному етапі, є лише тимчасовим рішенням. З часом вона може бути вдосконалена або замінена більш ефективною версією. З цієї причини організаційні зміни рідко відбуваються лінійно. Вони підпадають під вплив численних зовнішніх і внутрішніх чинників, що змушує підприємства шукати більш гнучкі та адаптивні моделі трансформацій, які враховують необхідність постійного розвитку та покращення [3].

На основі концепції Левіна було створено безліч інших моделей змін, зокрема модель управління змінами Лері Грейнера. Вона значно розширює уявлення про організаційні зміни, додаючи шість послідовних етапів, де головним є залучення всього персоналу організації до процесу трансформації. Грейнер наголошував, що успішне впровадження змін вимагає не лише досвіду керівництва, а й участі співробітників усіх рівнів, оскільки зміни торкаються кожного працівника та всіх аспектів функціонування організації.

Водночас, незважаючи на свою широку популярність, модель Грейнера також має свої обмеження. Вона не враховує вплив динамічних змін зовнішнього середовища, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві чи глобальні тенденції, які можуть суттєво вплинути на процеси реформування в організації. Крім того, важливим аспектом є людський

фактор — не всі співробітники готові активно брати участь у змінах, якщо вони сприймаються як загроза їх стабільності чи комфорту. Опір змінам може виникати через страх перед невідомим, недостатню поінформованість або невизначеність щодо майбутнього.

Попри ці труднощі, модель Грейнера залишається важливим інструментом для розуміння і управління організаційними змінами. Її застосування вимагає врахування додаткових факторів, таких як адаптивність до зовнішніх викликів та ефективне управління персоналом. Поєднання цієї моделі з іншими підходами дозволяє організаціям більш ефективно реагувати на зміни і забезпечувати сталий розвиток в умовах швидко змінюваного середовища.

У сучасному світі підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін, викликаних розвитком ринку, технологічними інноваціями і змінами в вимогах споживачів. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, ефективна модернізація стає ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій. Стратегія модернізації, побудована на теоретичних концепціях стратегічного управління, дозволяє підприємствам не лише зберігати свою позицію на ринку, а й активно розвиватися. Успіх цієї стратегії залежить від правильного вибору теоретичних підходів до впровадження змін, що забезпечують системний підхід до трансформації організації.

Формування стратегії модернізації підприємств є критичним етапом для забезпечення їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін на ринку та технологічних інновацій. Теоретичні концепції, що лежать в основі таких стратегій, включають різноманітні підходи, що відображають розвиток управлінської думки у відповідь на нові виклики та можливості. Впровадження цих концепцій дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, вдосконалюючи організаційні процеси, технології та стратегії розвитку [2].

Одним з основних підходів у створенні стратегії модернізації є класифікація стратегічного управління, що включає ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це дозволяє виявити сильні і слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Таким чином, стратегія модернізації ґрунтується на системному аналізі ресурсів підприємства, що є основою для прийняття рішень щодо змін.

Ще одним важливим підходом є контингентне управління, яке підкреслює важливість адаптації стратегії модернізації до конкретних умов підприємства. Це означає, що немає універсальної стратегії, яка б підходила для всіх компаній однаково. У кожному випадку необхідно враховувати індивідуальні особливості організації, її структуру,

корпоративну культуру, а також зовнішнє середовище, в якому вона функціонує.

Не менш важливою є концепція стратегічного управління через конкурентні переваги, яка вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, використання новітніх технологій та розробки нових бізнес-моделей для підвищення ефективності діяльності. Це дозволяє підприємствам досягати значних конкурентних переваг [5].

Важливим є також підхід інноваційного управління, який фокусується на ролі інновацій у модернізації підприємств. Стратегія модернізації повинна включати розвиток інноваційної діяльності, яка має бути спрямована на вдосконалення виробничих процесів, маркетингових стратегій і управлінських практик. Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін, розвивати нові напрямки бізнесу та забезпечувати високі темпи росту.

Окрім того, для ефективного стратегічного управління багато підприємств використовують системний підхід, який інтегрує всі аспекти діяльності підприємства в єдину систему, де кожен елемент взаємодіє з іншими для досягнення загальних стратегічних цілей. Сучасні концепції також включають цифрову трансформацію, що вимагає автоматизації процесів, використання великих даних для аналізу та прогнозування, а також впровадження сучасних інформаційних систем для управління підприємством [7].

Формування стратегії модернізації підприємства є складним процесом, який включає кілька ключових етапів, починаючи від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до реалізації інноваційних підходів і розвитку конкурентних переваг. Рисунок 2 ілюструє етапи та демонструє, як підприємства можуть адаптувати свою стратегію модернізації до змінюваних умов, забезпечуючи таким чином їх конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Також він демонструє основні етапи формування стратегії модернізації підприємств, зокрема аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання цілей, адаптація стратегії до умов підприємства, розвиток конкурентних переваг та інтеграція інноваційних підходів у бізнес-процеси.

Розробка стратегії оновлення підприємства є важливим процесом, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та адаптованими до постійних змін у зовнішньому середовищі. Послідовність цього процесу включає кілька етапів: від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до впровадження інновацій та розвитку конкурентних переваг [9]. Рисунок 3 демонструє етапи цього процесу та підкреслює важливість гнучкості та стратегічної адаптації для забезпечення успішної модернізації підприємства.

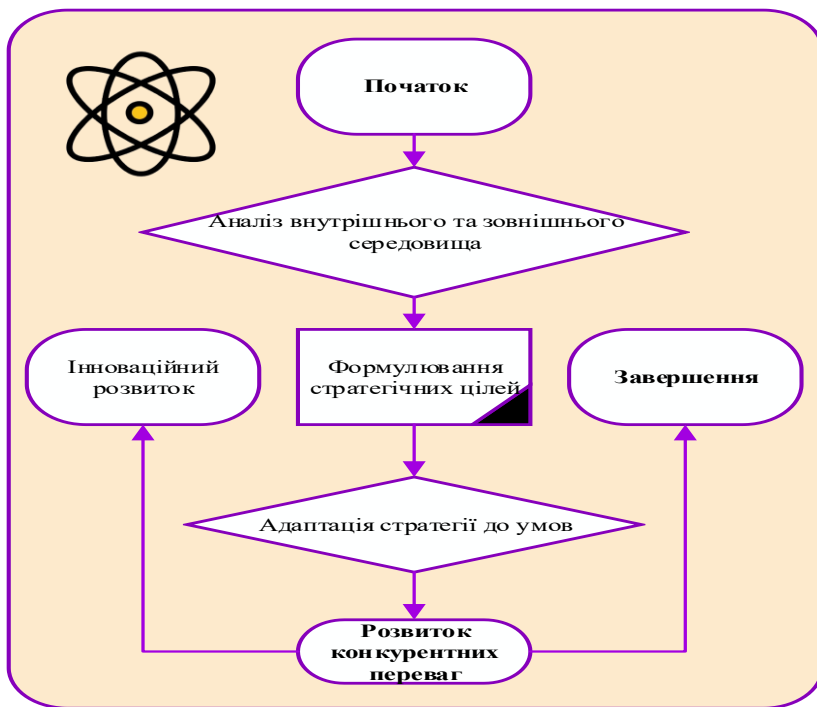


Рис 2. Процес формування стратегії модернізації підприємств
(розроблено автором на основі [7])

Теоретичні підходи до розробки стратегії модернізації підприємств об'єднують різноманітні концепції, які зосереджуються на різних аспектах процесу змін — від класичного системного аналізу до новітніх підходів, орієнтованих на інновації та цифровізацію. Кожна з цих концепцій має своє застосування в залежності від особливостей організації та зовнішніх умов, в яких вона функціонує. Правильний вибір стратегії залежить від специфіки діяльності підприємства, і тому кожен підхід можна адаптувати під конкретні вимоги.

Згідно з теорією Джона Коттера, процес організаційних змін складається з чітко визначених етапів, які мають бути здійснені послідовно. Він підкреслює, що порушення цієї послідовності або ігнорування деяких етапів може дати хибне враження швидкого впровадження змін, однак такі зміни рідко призводять до бажаних результатів [10].

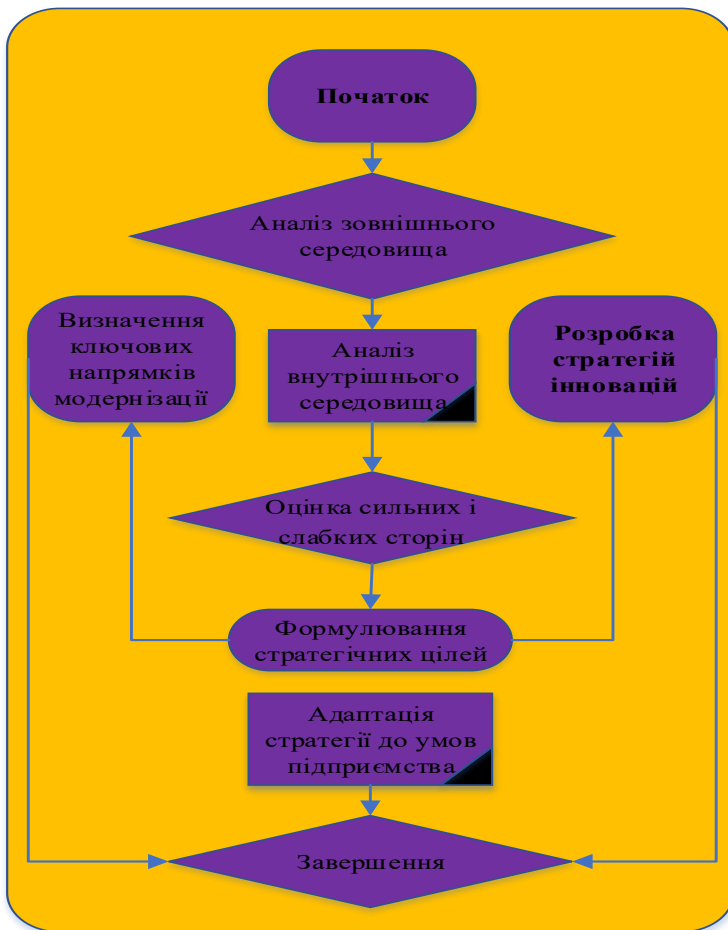


Рис. 3. Послідовність розробки стратегії оновлення підприємства (розроблено авторами на основі [9])

Один із найважливіших етапів процесу — це восьмий крок, що включає інституалізацію змін, тобто закріплення нових норм, процедур і бізнес-процесів у діяльності організації. На цьому етапі необхідно, щоб всі учасники змін зібрали та систематизували набуті знання, побудувавши чіткий зв'язок між досягнутими результатами та нагородами. Ключове значення має інтеграція нових підходів у організаційну культуру, щоб вони стали невід'ємною частиною її функціонування. Іншим важливим аспектом

є розвиток нових професійних навичок серед співробітників, що можна досягти через навчальні програми та тренінги.

Особливу увагу Коттер приділяє підготовчому етапу змін, вважаючи його критичним для успіху процесу. Ретельно сплановані дії на цьому етапі можуть значно знизити опір співробітників до змін. За словами Коттера, один із основних факторів, що впливає на ефективність змін, — це чітке і послідовне проходження всіх етапів, починаючи від підготовки та закінчуючи закріпленням змін в організаційній структурі.

Враховуючи ці етапи, керівництво організації повинно уважно спланувати кожен з них. На етапі підготовки важливо створити сприятливу атмосферу для змін, забезпечити належне інформування співробітників і провести навчання. Це допоможе зменшити опір змінам і підвищить ефективність їх впровадження. Згодом, для досягнення сталого ефекту, необхідно здійснювати постійний моніторинг та коригування змін.

Таким чином, впровадження змін, згідно з Коттером, є комплексним і послідовним процесом, що потребує ретельного планування та участі всіх рівнів управління. Важливим елементом цього процесу є постійний розвиток та вдосконалення персоналу, що сприяє успішному впровадженню інновацій і допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг у швидко змінюваному ринку [11].

Аналіз теоретичних підходів, моделей і методів управління змінами є важливою частиною дослідження в сфері управління організаційними трансформаціями. Усі ці підходи охоплюють різні аспекти процесу змін, починаючи від класичних моделей, що ґрунтуються на системному аналізі, і закінчуючи більш сучасними інноваційними та цифровими стратегіями. Вони дозволяють організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, покращуючи процеси модернізації та забезпечуючи конкурентоспроможність. У таблиці 3 представлені основні теоретичні підходи, моделі і методи управління змінами, що використовуються в організаційному управлінні.

Процеси та моделі управління є основою для розуміння того, як організація та її керівники реагують на зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, а також на вимоги, що надходять від різних груп осіб всередині компанії. Ці реакції є невід'ємною частиною постійної взаємодії з оточенням і відповідають на численні виклики, які постають перед організацією в умовах змін [4].

Аналізуючи існуючі моделі, керівники організацій зосереджуються на адаптації структур і процесів до зовнішніх змін. Це включає не тільки структурні коригування, а й зміни в управлінських підходах, що дозволяють задовольняти вимоги клієнтів, регуляторів та інших важливих учасників. Водночас, процес модернізації передбачає врахування внутрішніх потреб працівників, що гарантує ефективність і стійкість організації на довгий період.

Таблиця 3

Аналіз теоретичних підходів, моделей і методів управління змінами

№	Підхід/ Модель	Опис	Ключові характеристики змін	Переваги та обмеження
1	Модель Курта Левіна	Трифазний підхід: розморожування, зміни, заморожування.	Поступові зміни, послідовність етапів	Простота, але обмежена щодо врахування безперервного розвитку.
2	Модель Джона Коттера	Восьмистапний процес змін: створення відчуття терміновості, формулювання цілей і інституціалізація змін.	Структуровані етапи змін	Чітка послідовність, але потребує гнучкості при взаємодії з зовнішніми факторами.
3	Модель Грейнера	Шість етапів, акцент на залучення всього персоналу організації до процесу змін.	Залучення всіх рівнів персоналу	Покращення комунікації і залучення співробітників, але може бути важким для впровадження в динамічних умовах.
4	Контингентний підхід	Стратегія змін залежить від конкретних умов і обставин підприємства.	Індивідуалізація стратегії в залежності від умов	Висока гнучкість, але складність у застосуванні в умовах постійних змін.
5	Інноваційний підхід	Постійне впровадження нових технологій та інновацій для підвищення конкурентоспроможності.	Орієнтація на інновації і технологічні досягнення	Забезпечує стійкий розвиток, але потребує значних інвестицій та ресурсів.
6	Системний підхід	Інтеграція всіх аспектів організації в єдину систему, що взаємодіє для досягнення спільних цілей.	Комплексність, синергія між різними елементами організації	Сприяє комплексному розвитку, але може бути складним для реалізації в багатогалузевих компаніях.

(розроблено авторами на основі [11])

Процесуальні моделі є важливим інструментом для підтримання стабільності організації в умовах невизначеності та змін. Вони дають змогу керівництву приймати обґрунтовані та ефективні рішення, що сприяють не лише задоволенню вимог, а й забезпеченню стійкості організації перед як зовнішніми, так і внутрішніми викликами.

Проте, важливо зазначити, що ефективність цих моделей значною мірою залежить від здатності організації правильно прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі, а також від її гнучкості у відповідь на ці виклики. Без належної адаптації до змін компанія може втратити свою конкурентоспроможність і стати менш ефективною у управлінні.

Керівники повинні регулярно здійснювати моніторинг як зовнішнього середовища, так і внутрішніх умов організації, щоб своєчасно коригувати стратегії та тактики. Це необхідно для того, щоб підтримувати високу продуктивність і забезпечувати тривалий успіх компанії. У той самий час, здатність організації швидко адаптуватися до змін є важливою умовою для збереження її лідерства в умовах динамічного розвитку [12].

Отже, процеси та моделі управління є основою для ефективного функціонування організації, оскільки вони допомагають організації адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та надавати ефективну відповідь на запити зацікавлених сторін. Завдяки чітко продуманій стратегії та здатності до адаптації організація може забезпечити своє процвітання в майбутньому, незалежно від змін, які відбуваються навколо.

Стратегії стратегічного управління мають великий вплив на вибір моделей модернізації. Вони визначають напрямки розвитку підприємства в умовах постійних змін на ринку, технологічних інновацій та внутрішніх трансформацій. Вибір конкретних моделей модернізації залежить від того, як компанія планує здійснювати зміни, враховуючи свої ресурси, ситуацію на ринку і специфіку діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розробка стратегій модернізації підприємств є невід'ємною частиною їхнього успішного розвитку, особливо в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Наукові підходи до цієї проблеми охоплюють широке коло теоретичних та практичних аспектів, що дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до нових умов та забезпечувати сталий розвиток. Одним із ключових елементів стратегії модернізації є впровадження інновацій, технологічних оновлень, автоматизації та цифровізації, які сприяють зниженню витрат, покращенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності.

Модернізація підприємств передбачає системний підхід до змін, де враховуються внутрішні і зовнішні фактори, що можуть впливати на успішність реалізації стратегії. Для цього необхідно провести глибокий аналіз ринку, технологій, фінансових можливостей та інвестиційних потреб. Стратегії модернізації мають бути побудовані на основі вивчення передового досвіду, що дозволяє створити гнучку та адаптивну модель управління, здатну реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Наукові підходи також включають розробку механізмів підтримки інноваційних процесів, що дозволяють інтегрувати новітні технології в бізнес-процеси підприємства. Вони сприяють зниженню витрат на виробництво та управління, підвищенню ефективності та продуктивності праці, що в свою чергу підвищує фінансову стабільність підприємства.

Інший важливий аспект стратегії модернізації підприємства – це ефективне управління змінами. Використання сучасних методів

управління, таких як менеджмент змін, стратегічний менеджмент та аналітика великих даних, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Підприємства, які зможуть ефективно управляти змінами та впроваджувати інновації, мають високі шанси на успіх на конкурентному ринку.

Таким чином, стратегія модернізації підприємства має бути комплексною, що поєднує наукові підходи, аналіз ринку, ефективне управління змінами та впровадження інновацій. Це дозволяє створювати стійкі бізнес-моделі, які здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги в умовах змінного ринкового середовища.

Список використаної літератури

1. Chupryna I. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development/ Tormosov, R., , Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A./ SIST 2021 - 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies [this link is disabled](#), 2021.

2. I. Chupryna. Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on Building Information Modeling/ R Akselrod, A Shpakov, G Ryzhakova, T Honcharenko, H Shpakova// International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering - 2022. - №12. – с. 40-50

3. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка, 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

4. Лисенко, Ю., & Стрижак, Г. Сучасна парадигма інституціональних пасток. Економічна теорія, 2014. – Вип. 4. – С. 48-60.

5. Малихіна О. М. Трансформація операційної діяльності підприємств девелоперів у будівництві: економічна оцінка та побудова систем менеджменту Малихіна О. М. // монографія. – К. : ФОП Сердюк В.Л., 2019. – 448 с.

6. Петренко Г. С., Гриненко І. М., Ніколаєв Г. В., Петруха Н. М., Рижакова Г. С., Рогач К. А. Визначення загальносистемних детермінант динамічного розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту. Управління розвитком складних систем. № 49. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112> URL:<http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305/261314>

7. Смерічевський С. Концептуальні орієнтири у стратегічному управлінні підприємствами державної форми власності / Смерічевський С., Чумак О., Командровська В. / Collective monograph, 2021/12. – с. 531-544.

8. Хаджинова О. В., Бурак П. В. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств // Вісник

Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, 2016. – Вип. 32(1). – С. 245-250.

9. Чуприна Ю.А. Структурно-когнітивне моделювання на основі інтелектуалізації процесів адміністрування будівельними підприємствами / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавка, Д.В. Грабчак // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 5 (228). – К.: ДНДІ інформатизації та економіки, 2020. – С. 89-98.

10. Чуприна Ю.А., Гавріков Д.О., Плис Н.В., Капустян М.С. Комплексний інструментарій-механізм економічної безпеки підприємства / Ю.А. Чуприна, Д.О.Гавріков, Н.В. Плис, М.С. Капустян //The scientific heritage, №74-4(74), 2021, p.25-29

11. Чухрай Н. І. Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України : монографія / Н. І. Чухрай, Й. М. Петрович, О. В. Юринець, А. В. Дубодєлова, І. Я. Кулиняк; ред.: Н. І. Чухрай; Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2014. 298 с.

12. Шпаков А. В. Стратегічна та операційна підсистема управління змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів Бізнес-навігатор, 2021. Вип. 6 (67). С. 111-115.

13. Sorokina, L. V., Goiko, A. F., Stetsenko, S. P., & Izmailova, K. V. (2017). Econometrychnyy instrumentariy upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv budivnytstva [Econometric tools for financial security management of construction companies]. Kyiv. KNUBA.[in Ukrainian].

14. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. Економіка будівельних організацій. К.: Видавничий дім «Скарби», 2005. 401 с.

15. Rosynskyi, A. (2023). The economic potential growth management for real estate development company through automation and artificial intelligence technologies. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 99–114.

16. Stetsenko, S., Sorokina, L., Izmailova, K., Bielienkova, O., Tytok, V., & Emelianova, O. (2021). Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 9(2), 60-65.

17. Стеценко С.П. Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посібник / С.П. Стеценко, Л.В. Сорокіна, К.В. Ізмайлова. – Київ: КНУБА, 2019. – 158 с.

18. Беленкова О.Ю. Система методів управління розвитком будівельного підприємства. Економіка та держава. 2007. № 9. С. 38–42.

19. Management of adaptation of organizational and economic mechanisms of construction to increasing impact of digital technologies on the national economy / Stetsenko S., Tytok V. // Lifescience Global. – 2020.

20. Приходько Д.О., Дикий О.В., Малихіна О.М., Валінкевич Н.В., Іщенко Т.М., Савчук Т.В. Економіко-інституціональні аспекти формування портфеля девелопера: зміна парадигми й інноваційні рішення управління. Управління розвитком складних систем, 2021. № 47. С. 119 – 129.

References:

1. Chupryna I. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development/ Tormosov, R., , Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A./ SIST 2021 - 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies [this link is disabled](#), 2021.
2. I. Chupryna. Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on Building Information Modeling/ R Akselrod, A Shpakov, G Ryzhakova, T Honcharenko, N Shpakova// International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering - 2022. - №12. – p. 40-50
3. Kryvovyazyuk I. V. Theory of proportionality of functioning and development of socio-economic systems / I. V. Kryvovyazyuk, I. Ya. Tyshko // Science and Economics, 2009. – No. 4 (16). – Vol. 2. – P. 166-173.
4. Lysenko, Yu., & Stryzhak, G. Modern paradigm of institutional traps. Economic theory, 2014. – Vol. 4. – P. 48-60.
5. Malykhina O. M. Transformation of operational activities of developers' enterprises in construction: economic assessment and construction of management systems Malykhina O. M. // monograph. – K.: FOP Serdyuk V.L., 2019. – 448 p.
6. Petrenko G. S., Grinenko I. M., Nikolaev G. V., Petrukha N. M., Ryzhakova G. S., Rogach K. A. Definition of system-wide determinants of the dynamic development of construction enterprises in the concepts of compliance and risk management. Management of complex systems development. No. 49. P. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112> URL:<http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305/261314>
7. Smerichevsky S. Conceptual guidelines in strategic management of state-owned enterprises / Smerichevsky S., Chumak O., Komandrovskaya V. / Collective monograph, 2021/12. – p. 531-544.
8. Khadzhinova O. V., Burak P. V. Prerequisites for improving the system of management of strategic changes in the activities of enterprises // Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences, 2016. – Issue 32(1). – P. 245-250.
9. Chupryna Yu.A. Structural and cognitive modeling based on intellectualization of administrative processes by construction enterprises / Kh.M. Chupryna, M.V. Borodavka, D.V. Grabchak // Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works – Issue 5 (228). – K.: DNII of informatization and economy, 2020. - P. 89-98.
10. Chupryna Yu.A., Gavrikov D.O., Plys N.V., Kapustyan M.S. Comprehensive toolkit-mechanism of economic security of the enterprise / Yu.A. Chupryna, D.O. Gavrikov, N.V. Plys, M.S. Kapustyan //The scientific heritage, №74-4(74), 2021, p.25-29

11. Chukhrai N. I. Modern tools and industry features of enterprise management in Ukraine: monograph / N. I. Chukhrai, Y. M. Petrovych, O. V. Yuridynets, A. V. Dubodelova, I. Ya. Kulinyak; ed.: N. I. Chukhrai; Lviv: National University of Lviv Polytechnic, 2014. – 298 p.
12. Shpakov A. V. Strategic and operational subsystem of change management of construction enterprises-stakeholders / Shpakov A. V. // Business Navigator, 2021. Issue 6 (67). P. 111-115.
13. Sorokina, L. V., Goiko, A. F., Stetsenko, S. P., Izmailova, K. V. (2017). Ekonometrychnyy instrumentariy upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryemstv budivnytstva [Econometric tools for financial security management of construction companies]. Kyiv. KNUBA.[in Ukrainian].
14. Rohozhyn P.S., Hoiko A.F. Ekonomika budivelnikh orhanizatsii. K.: Vydavnychy dim «Skarby», 2005. 401 s.
15. Rosynskyi, A. (2023). The economic potential growth management for real estate development company through automation and artificial intelligence technologies. Economics, Finance and Management Review, (3), 99–114.
16. Stetsenko, S., Sorokina, L., Izmailova, K., Bielienskova, O., Tytok, V., & Emelianova, O. (2021). Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research, 9(2), 60-65.
17. Stetsenko S.P. Finansovyi analiz ta ekonomichna diahnostryka: navch. posibnyk / S.P. Stetsenko, L.V. Sorokina, K.V. Izmailova. Kyiv: KNUBA, 2019. 158 s.
18. Bielienskova O.Iu. Systema metodiv upravlinnia rozvytkom budivelnoho pidpryemstva. Ekonomika ta derzhava. 2007. № 9. S. 38–42.
19. Management of adaptation of organizational and economic mechanisms of construction to increasing impact of digital technologies on the national economy / Stetsenko S., Tytok V. // Lifescience Global. – 2020.
20. Prykhodko D.O., Dykyi O.V., Malykhina O.M., Valinkevych N.V., Ishchenko T.M., Savchuk T.V. Ekonomiko-instytutsionalni aspekty formuvannia portfelia developera: zmina paradyhmy y innovatsiini rishennia upravlinnia. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, 2021. № 47. S.119 – 129.

Kh.M. Chupryna, D.M. Nikolayko, D.A. Huliaiev, T.V. Yakymchuk
Scientific approaches to developing strategies for modernization of enterprises

The article is devoted to the study of scientific approaches to the formulation of modernization strategies of enterprises in the conditions of constant economic changes and technological innovations. With the development of digital technologies, market globalization and the need to adapt to new business realities, enterprises face numerous challenges that require the implementation of modernization strategies to ensure their competitiveness and sustainable

development. One of the main problems is the adaptation of traditional management methods to a rapidly changing environment, therefore scientific approaches that involve the integration of new technologies, optimization of resources and the implementation of flexible management solutions are important. The article considers various approaches to the development of modernization strategies, including the application of management innovations, digitalization of processes, increasing the efficiency of the organizational structure and new models of risk management. Particular attention is paid to methods that allow reducing costs, increasing productivity and adapting enterprises to changes in the market. Modernization is not limited to technology upgrades, but also includes significant changes in management culture, corporate structure, and interaction with market partners. From this perspective, the article emphasizes the importance of developing modernization strategies that take into account not only economic, but also social and environmental aspects of enterprise activities, which allows making their activities more stable and balanced.

The article also emphasizes the need to integrate innovative technologies into enterprise modernization processes, which is a key factor in success in conditions of dynamic market changes.

Enterprise modernization is not limited to technological innovations, it also includes changes in approaches to personnel management, communication between departments, and interaction with customers. The development of flexible and dynamic organizational structures is a necessary condition for successful adaptation to change.

Thus, the article provides a comprehensive approach to developing enterprise modernization strategies that helps them remain competitive, adapt to new conditions, and ensure sustainable development.

Keywords: *modernization strategies, enterprises, scientific approaches, digitalization, management innovations, technological changes, organizational structure, risk management, competitiveness.*

Посилання на статтю:

АРА: Chupryna Kh. M., Nikolaiko D. M., Huliaiev D. A., Yakymchuk T. V. (2024). Naukovi pidkhody ya metodolohichni zasady rozrobky stratehii modernizatsii pidpriemstv [Scientific approaches to developing strategies for modernization of enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 53(3), 37-56.

ДСТУ: Чуприна Х. М., Ніколайко Д. М., Гуляєв Д. А., Якимчук Т. В. Наукові підходи та методологічні засади розробки стратегій модернізації підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 53(3). С. 37-56.