DOI: https://doi.org/10.64076/ap261019.04

Oleksii Musiienko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine
ORCID iD: 0009-0003-5215-3455

TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM AMIDST GLOBAL CHANGES: A CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

Abstract. A conceptual and methodological approach to transforming the management system amidst global changes is substantiated as a set of concepts, principles, methods, and research tools aimed at enhancing its adaptability, organizational resilience, and dynamic capabilities. The basic indicators of the readiness of the management system for transformation in the conditions of global changes have been determined. A methodological toolkit for assessing the readiness of the management system for transformation in the conditions of global changes has been proposed, which includes systems analysis to identify interrelationships between global changes and management processes; SWOT analysis to determine the strengths and weaknesses of the management system, as well as opportunities and threats in the global environment; and gap analysis to identify the gap between the system's current and target states.
Keywords: adaptive management; management system transformation; organizational resilience; global changes.

Олексій Мусієнко
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, Миколаїв, Україна
ORCID iD: 0009-0003-5215-3455

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

Анотація. Обґрунтовано концептуально-методичний підхід до трансформації системи управління в умовах глобальних змін як сукупність концепцій, принципів, методів та інструментів дослідження, спрямованих на підвищення її адаптивності, організаційної резильєнтності, динамічної спроможності. Визначено базові показники готовності системи управління до трансформації в умовах глобальних змін. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання готовності системи управління до трансформації в умовах глобальних змін, що включає системний аналіз для виявлення взаємозв'язків між глобальними змінами й управлінськими процесами, SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін системи управління, можливостей та загроз у глобальному середовищі, Gap-аналіз – для визначення розриву між поточним і цільовим станами системи.
Ключові слова: адаптивне управління; трансформація системи управління; організаційна стійкість; глобальні зміни.

Нині, в умовах глобальних змін, що впливають на управління (технологічні, економічні, політичні, соціальні, екологічні, інституційні та ін.), традиційна управлінська логіка, орієнтована переважно на стабільне планування, ієрархічне узгодження та реакцію після настання події, є недостатньою. Від системи управління очікується нова здатність, яка забезпечує перетворення зовнішнього тиску на адаптацію, організаційну резильєнтність та динамічну спроможність – сучасні показними управління в умовах глобальних змін. Їх оцінювання можливе за умов розроблення відповідного *концептуально-методичного підходу*, що ґрунтується на:

- сучасних концепціях управління, зокрема, адаптивності, конкурентних переваг, стратегічного планування;
- принципах гнучкості, стійкості, результативності;
- методичному інструментарії, що включає системний аналіз, SWOT-аналіз, Gap-аналіз.

Концепція адаптивного управління в умовах криз, воєнного стану та змін визнається одним із ефективних інструментів забезпечення життєздатності (див. : табл.1).

Таблиця 1. Базові положення концепції адаптивного управління

Базові положення	Автор	Джерело
адаптивне управління базується не лише на статичних моделях, а й на здатності організації перебудовувати власні стратегії, структури та процеси відповідно до змін зовнішнього середовища	Ансофф І. (Ansoff I.)	[11]
між ефективністю організації та її внутрішньою структурою існує пряма залежить з її здатністю адаптуватися до вимог зовнішнього середовища	Лоуренс П. та Лорш Д. (Lawrence P., Lorsch J.),	[13]
адаптивність організації - не лише реакція на зміни, а й здатність передбачати і конструювати майбутнє	Бір С. (Beer S.).	[12]
адаптивність - здатність організаційної системи змінювати свою структуру, цілі та механізми дій відповідно до змін середовища	Єльникова Г.В.	[5]
механізм адаптації дозволяє підприємству відновлюватися після зовнішніх впливів і виходити на якісно новий рівень функціонування, адекватний новим умовам	Халіна В., Колбасинський Ю.	[10]
адаптивне управління передбачає впровадження механізмів сталому розвитку підприємства	Богоявленський О., Местоян А.	[1]

Джерело: авторська розробка на основі: [6].

Як видно з табл.1, погляди вітчизняних та українських науковців на проблему *адаптивності* системи управління до глобальних змін збігаються щодо визначення її як здатності зберігати стабільність функціонування і розвитку, забезпечувати своєчасність коригування управлінських рішень та вибір адекватних методів і механізмів для досягнення поставлених цілей. Базовими принципами адаптивного управління є гнучкість, прогностичність, оперативність, навчання через досвід, зворотній зв'язок та стійкість.

Організаційна резильєнтність характеризується здатністю протистояти викликам, труднощам, перешкодам і негараздам, відновлюватись після них та використовувати отриманий досвід як ресурс у подальшому розвитку [8]. Вона залежить від різних організаційних процесів і моделей, організаційної поведінки і професійної підготовленості керівників та персоналу, ґрунтується засадах концепції конкурентних переваг [3].

Динамічна спроможність системи управління вказує на готовність змінити курс (створювати та реконфігурувати внутрішні і зовнішні компетенції), якщо цього вимагають обставини[4]; ґрунтується на засадах стратегічного менеджменту.

Визначені показники системи управління (адаптивність, резильєнтність, динамічна спроможність) можуть бути оцінені за допомогою відповідного методичного інструментарію, зокрема:

- *методу системного аналізу, що* застосовується для оцінювання рівня взаємозв'язку між глобальними змінами та управлінськими процесами, наприклад, між застосуванням технологій штучного інтелекту (ШІ) та стратегічним плануванням. Науковці зазначають, що у 45% досліджених випадків ШІ використовувався для підтримки ухвалення рішень, аналізу ситуації або прогнозування; 30% були спрямовані на підвищення підзвітності та виявлення аномалій [9];

- *SWOT-аналіз* застосовується для визначення сильних і слабких сторін системи управління, її можливостей та загроз у глобальному середовищі. Програмне забезпечення для SWOT-аналізу полегшує процес стратегічного планування в організаціях, забезпечує стандартизацію, об'єктивність та ефективність аналізу, що сприяє формуванню комплексних стратегічних планів [7];

- *Gap-аналіз* застосовується для визначення розриву між поточним і бажаним (цільовим) станами практично в усіх сферах, після чого розробляються плани дій щодо його подолання [2].

Як *висновок* зазначимо, що застосування концептуально-методичного підходу до трансформації системи управління є доцільним, адже воно передбачає взаємопов'язане використання системного, адаптивного та стратегічного підходів, а його методичну основу становлять стратегічний аналіз, SWOT-аналіз та GAP-аналіз. Поєднання зазначених методів створює передумови

для виявлення стратегічних розривів, визначення пріоритетів змін, прогнозування можливих загроз і формування обґрунтованих напрямів розвитку організації.

REFERENCES / СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 19. С.118 –121. URI:https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/23.pdf

2. Гачко Б. Gap-аналіз як інструмент стратегічного управління та підвищення результативності бізнес-процесів № 10(20) (2025). Успіхи і досягнення у науці. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-862-871

3. Голда Н.М. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія / В. Левицький, С. Радинський, І. Кошкалда, А. Ряснянська та ін.; за заг. ред. О. Панухник / ФОП Паляниця В.А. Тернопіль, 2021. С.79-85.

4. "Динамічні спроможності" Девіда Тіса (2014). Management.com.ua. https://www.management.com.ua/interview/int376.html

5. Єльникова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом організації. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. 2011. № 1. С. 8-14. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2011_1_4

6. Кінаш І.П., Кашка Д.В. Наукові підходи до розгляду поняття "адаптивне управління". *Актуальні питання економічних наук*. https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131

7. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. (2024). Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

8. Креденцер, О. (2024). Основні підходи до аналізу поняття "резильєнтність" в сучасній організаційній психології. Організаційна психологія. економічна психологія, 33(3-4), 124-136. https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11

9. Управління за допомогою штучного інтелекту. Стан справ та подальші кроки у виконанні основних державних функцій. Звіт ОЕСД - 2025. https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html.

10. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179.

11. Ansoff H.I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.

12. Beer S. Brain of the Firm : 2nd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 1981. 540 p.

13. Lawrence, Paul R., and Jay William Lorsch. "Organization and environment: Managing differentiation and integration." (No Title) (1967).