

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-246-259](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-246-259)

УДК 005.332.3

JEL Classification: D210; M140; O200

**Світлана Вікторівна Повна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

ResearcherID: [G-9355-2016](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

**Дмитро Володимирович Шабардін**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [shabardindv@gmail.com](mailto:shabardindv@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-7918-9495>

Researcher ID: [HNR-3943-2023](https://orcid.org/0009-0005-7918-9495)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ПОРІВНЯННЯ ЗАХІДНИХ  
ТА СХІДНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Анотація.** У статті зроблено порівняння західних та східних теорій управління змінами. Визначено, що при розгляді західних теорій управління змінами основна увага приділяється страху впровадження змін та подоланню опору змінам. Східні теорії менеджменту орієнтовані на постійне запровадження невеликих удосконалень, що стає повсякденною діяльністю. При порівнянні принципів управління змінами у західних та східних теоріях менеджменту виявлено, що східні теорії управління багато уваги приділяють самоменеджменту та вдосконаленню людей та запевняють, що робота з управління змінами має викликати захоплення та ентузіазм. Також у командну роботу щодо розробки та впровадження удосконалень залучаються абсолютно всі без винятку, увага направляється на гарні відносини в колективі.

**Ключові слова:** теорія управління; кайдзен; ощадливе управління; бережливе управління; управління змінами; сприйняття змін; опір змінам.

Табл.: 1. Бібл.: 14.

**Постановка проблеми.** Теорії західного менеджменту акцентують увагу на тому, що управління змінами – це надзвичайно складна справа й тому є мистецтвом, а при впровадженні змін та інновацій виникає суттєвий опір, з яким треба боротися. У традиційному західному підході є багато моделей, які описують особливості управління змінами, але всі ці моделі поєднують між собою принципові особливості впровадження змін, що пов'язані з людським фактором і страхом перед змінами [1]. Отже, найголовнішою проблемою, що може існувати при запровадженні змін і викликає відповідний опір – це їх сприйняття як таких, що загрожують буттю і не є бажаними.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою теорій управління змінами займалися багато закордонних та вітчизняних вчених. Найбільш відомими є моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Дж. Коттера, А. Джадсона, Е. Кемерона, Масаакі Імаї, Д. Надлера й М. Ташмена, Дж. Фішера, Е. Шейна тощо. Серед вітчизняних науковців можна відмітити наступних: А. Ведишевська, Т. І. Кужда, О. В. Михайловська, О. Б. Мосій, О. А. Сороківська тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри суттєву кількість моделей для управління змінами в західному та східному менеджменті, проблема управління змінами та постійного удосконалення підприємств залишається актуальною, особливо для національного менеджменту. У статті сформульовані рекомендації щодо полегшення сприйняття змін для того, щоб діяльність з удосконалення та розвитку національних підприємств могла стати регулярною.

**Метою** дослідження є з'ясування відмінних та спільних рис у західних і східних теоріях менеджменту стосовно управління змінами та формулювання рекомендацій щодо полегшення сприйняття змін для їх запровадження в національних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Людям, які стикаються зі змінами, згідно з моделлю Фішера [2], властиві такі емоції, як тривога, страх і загроза, почуття провини від зміни своїх переконань, депресія, розгубленість, а в кінці – поступове прийняття та рух вперед. Ми себе гарно відчуваємо, коли віримо в те, що робимо правильний вибір. Якщо ж зміни проводяться неправильно, їхніми результатами можуть бути розчарування, ворожість, гнів чи відмова визнати проблему. Отже, у зв'язку зі змінами у більшості випадків виникають «гойдалки» в емоційному сприйнятті, що в майбутньому, ймовірно, буде викликати обережність у зв'язку із запровадженням змін навіть при позитивних кінцевих результатах, коли такі було досягнуто в минулому. Фішер відзначає, що на одному з початкових етапів виникають позитивні емоції щастя, позитивного хвилювання від можливості покращення, але їх важливо не пропустити. Якщо розпочати втручання на цій стадії, можна мінімізувати вплив інших емоцій, згладжуючи криву.

У моделі Левіна [3] стверджується, що при управлінні змінами існують три базові етапи: розморожування, впровадження змін та заморожування. При цьому на стадії розморожування треба довести

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

працівникам, що становище суттєво погіршиться, якщо не запровадити пропонувані зміни. Отже, у процесі управління змінами прагнуть налякати ще більше, щоб страх запровадження змін був не настільки актуальний.

Шейн розглядає, які види страху виникають у людини через запровадження змін та досліджує, як повинні співвідноситися різні види страху. Так, Шейн виділяє такі види страху [4]: 1) страх втрати посади чи влади; 2) страх тимчасової некомпетентності; 3) страх покарання за некомпетентність; 4) страх перестати бути членом групи. І виділяє такі основні принципи управління змінами: 1) тривога за виживання має бути більшою, ніж тривога навчання; 2) тривога навчання має зменшувати тривогу виживання. Отже, головним заходом щодо подолання опору змінам Шейн бачить зниження індивідуальної тривоги навчання.

Шейн виділяв такі 8 способів залучити людину до навчання і стверджував, що всі вони є важливими для управління змінами [5]: 1) необхідно створити та поширити чітке бачення майбутнього, якщо відбудуться зміни; 2) організувати формальне навчання щодо тих компетенцій, яких не вистачає; 3) зробити можливим контроль цілей, методів та темпів навчання людиною, яка навчається; 4) навчатися повинна вся група, якої стосуються зміни (тобто навчання не має бути вибіркоvim); 5) навчальні ресурси мають дозволяти метод спроб і помилок, а також зворотний зв'язок щодо помилок; 6) навчання має надавати позитивні зразки для наслідування (або кращі практики); 7) створити групову підтримку для внесення змін та навчання; 8) створити систему мотивації та організаційну структуру, що підтримують бажаний стан організації.

Східна концепція кайдзен дослівно означає «зміни на краще» [6]. У східному підході до менеджменту вважається, що постійного вдосконалення, тобто змін на краще, заслуговує не лише робота, а ще й такі сфери, як сім'я, особисте життя тощо. Кайдзен вважається частиною більш широкого підходу бережливого управління (Lean) [7]. В основі Lean-мислення лежить прагнення до безперервного та повторюваного процесу вдосконалення, починаючи від пошуку найбільшої цінності до удосконалення потоку створення цієї цінності, прибираючи зі шляху усі зайві витрати. Інструментом удосконалення є кайдзен. Також стверджується, що кайдзен не повинен бути складним чи дорогим.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Отже, вже при первісному розгляді стає зрозумілим радикально різний психологічний підхід у східних та західних теоріях: на заході більше досліджують, як зменшити страх від змін та відповідний опір, пов'язаний з їх впровадженням; а східна теорія одразу наполягає, що зміни є «на краще», отже, у зв'язку з цим має виникати ентузіазм та радісне прийняття змін. І тут варто згадати про кінцеві результати: західні підприємства можуть роками не змінюватись, у той час як результати зміни японських підприємств стають видимі кожні 3-4 роки [8], хоча японці не прагнуть до радикальних інновацій, а спочатку приймають до реалізації всі пропозиції щодо покращень, які не потребують суттєвого інвестування.

Наступним етапом порівнюємо принципи управління змінами західної та східної теорій менеджменту, класифіковані за обраними нами рубриками (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняння принципів управління змінами у західних та східних теоріях менеджменту

<i>Принципи західного менеджменту</i>	<i>Принципи східного менеджменту</i>
1	2
<b>Результат:</b>	
Перед початком організаційних змін запитайте себе: чого ми хочемо досягти цією зміною, чому та як ми дізнаємося, що зміна досягнута?	<b>Фокус на клієнтах:</b> немає нічого важливішого, ніж задоволення потреб клієнта компанії. Визначити цінність для клієнтів
<b>Процес виконання роботи:</b>	
Сплануйте зміни, яких ви намагаєтесь досягти, визначивши відповідні, досяжні та вимірні етапи	<b>Безперервні зміни:</b> невеликі, але постійні поліпшення – основа концепції кайдзен
	<b>Розвиток по горизонталі:</b> особистий досвід кожного співробітника стає досягненням усього підприємства (шляхом зміни стандартів)
	<b>Стандартизація:</b> постійна стандартизація – основа стабільної роботи

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Закінчення табл. 1

1	2
<b>Команди, співпраця:</b>	
Залучити до процесу всю команду. Залучення та інформування людей створює для них можливості брати участь у плануванні та впровадженні змін на додаток до формування почуття власності серед тих, кого це стосується	<b>Створення робочих команд:</b> всі співробітники компанії приєднуються до робочих команд і гуртків якості
	<b>Управління проектами за допомогою міжфункціональних команд:</b> ефективність команд полягає в їхній співпраці між собою
	<b>Формування «підтримуючих взаємин»:</b> для досягнення високих результатів необхідна залученість співробітників в роботу і гарні відносини в колективі
<b>Комунікації:</b>	
Комунікація є ключем до ефективного управління змінами. Переконайтеся, що люди, яких торкнуться зміни, погоджуються або принаймні розуміють необхідність змін, мають можливість вирішити, як керувати змінами, і беруть участь у їх плануванні та впровадженні.	<b>Відкрите визнання проблем:</b> без існування проблем неможливе вдосконалення
Для організаційних змін, які передбачають нові дії, цілі та процеси для групи чи команди людей, використовуйте семінари для досягнення розуміння, залучення, планів, вимірюваних цілей, дій і зобов'язань	<b>Інформування кожного співробітника:</b> будь-яка інформація повинна бути доступна всім співробітникам
Зміни – це процес, який вимагає часу. Це важливо мати на увазі, оскільки «швидкі зміни» перешкоджають належним консультаціям і участі, які є ключовими компонентами успішного управління змінами	<b>Пропаганда відкритості в компанії:</b> будь-яка пропозиція, скарга або зауваження будуть почуті
<b>Самоменеджмент:</b>	
–	<b>Розвиток самодисципліни:</b> важливий самоконтроль, повага себе, своїх колег і компанії загалом
	<b>Самовдосконалення:</b> кожен несе відповідальність за те коло завдань, яке йому довірено

Джерело: розроблено авторами за [6; 9.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Отже, при порівнянні принципів управління змінами можна виявити такі позитивні відмінності східної концепції кайдзен:

- Процес виконання роботи, що пов'язаний зі змінами, у східному підході поєднується з повсякденною діяльністю.

- Робота в командах у східному менеджменті стосується абсолютно усіх без винятку, увага направляється на гарні взаємини в колективі.

- Робота щодо вдосконалення стає не чимось незвичайним, що загрожує становищу, а розглядається як регулярна діяльність щодо ліквідації проблемних ситуацій.

- Східна концепція акцентує увагу на вдосконалення людей та самодисципліни, а в західному менеджменті ці питання при управлінні змінами не порушуються.

Водночас у західному менеджменті велика увага приділяється комунікаціям, постановці цілей та формулюванню досяжних та вимірних етапів, що дійсно спроможне суттєво полегшити запровадження проєктів щодо змін.

Розглянемо особливості підходу кайдзен більш докладно.

Кайдзен починається з розуміння того, що в будь-якої компанії є проблеми, і їх треба знайти та ухвалити довгострокові рішення щодо їх усунення. Хоча наявність проблем у вітчизняній та західній культурі сприймається як дещо негативне, кайдзен виховує позитивне сприйняття проблем і стверджує, що при вирішенні всіх проблем, які буде знайдено, компанія отримує конкурентну перевагу. У випадку, якщо проблему не знайдено, немає потреби у вдосконаленні, а це призводить до самовдоволення та самозаспокоєння, що не дає можливості реалізувати кайдзен. Тому необхідно створити таку корпоративну культуру, де кожен може легко і прямо повідомити про невирішені питання [8; 10].

Для кращого виявлення проблем є дуже проста система 5S, яка полягає у створенні такого середовища, де легко дотримуватися стандартизованої роботи. Система 5S перекладається з японської як «акуратність, порядок, чистота, стандартизація, дисципліна» [6] та передбачає таке: 1) сортувати всі речі та видаляти зайве; 2) кожна річ, яка залишилася, повинна мати своє місце; при цьому необхідно продумати, де саме річ буде використовуватися та покласти так, щоб її було зручно брати і класти на місце; 3) після використання всі речі необхідно почистити та переконатися, що вони працюють; це означає відповідальність за робоче місце та впевненість у тому, що наступний

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

користувач зможе без проблем виконувати свою роботу; 4) стандартизація попередніх дій шляхом прийняття рішення щодо їх регулярності (наприклад, це може бути прибирання в кінці кожного робочого дня, щотижневе прибирання тощо); 5) підтримка керівництвом прагнень щодо покращення робочого середовища працівників через вирішення питань, які знаходяться поза контролем команд (наприклад, проблеми з ІТ, оновлення меблів, погано працюючого обладнання тощо). Такі дії дозволяють створити робочі місця, де різницю між нормальним та ненормальним становищем можна помітити одразу, тобто виконується принцип візуального управління [11].

У кайдзен вважається, що кінцевою метою заходів щодо удосконалення є покращення задоволеності споживача. Для цього треба регулярно залучати всіх співробітників до обговорення і впровадження невеликих кроків на краще. Кайдзен передбачає щоденне планування, надалі моніторинг як виконується план та запис будь-яких перешкод, які виникли під час виконання плану. Бережливе управління та кайдзен передбачають щоденні розмови з працівниками, з метою виявлення та вирішення їх проблем [8; 10; 11].

І хоча основною різницею між західним та східним підходом відзначається те, що західні менеджери орієнтуються на результат, а східні – на процес [8], ми вважаємо це не є абсолютно незаперечною тезою. Дійсно, кайдзен орієнтований на удосконалення процесу, але перед удосконаленням процесу розмірковують про те, як кінцевий споживач може отримати більшу цінність, і прагнуть зробити це з найменшими зусиллями. Тобто процес удосконалюють заради зменшення витрат при зростанні цінності та високій якості роботи. Хоча різниця, дійсно, існує при оцінці роботи співробітників та їх мотивації: так в американському підході відсутність вагомих результатів роботи веде до низької оцінки праці робітника, навіть якщо він докладає багато зусиль. У кайдзен, крім результатів, враховується старанність працівника та його прагнення удосконалити процес своєї роботи. Отже, керівники, що дотримуються східного підходу до менеджменту, глибше продумують, як досягти кращого результату, та створюють передумови для отримання гарного результату шляхом удосконалення процесу роботи і ліквідації зайвих витрат.

Кайдзен-підхід наголошує на тому, що удосконалювати можна будь-яку діяльність і робити це нескінченно, і велику роль у цьому приділяє «вихованню людей» шляхом постійного спрямування думок усіх

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

працюючих на можливі поліпшення. Будь-яка пропозиція щодо удосконалення обов'язково розглядається керівництвом. Тобто мислення кожної людини перенаправляється від невдоволення існуючим станом на пошук можливостей поліпшити ситуацію, оскільки неможливо в той самий час бути невдоволеним (негативне спрямування думок) і думати про покращення (позитивне спрямування думок).

При запровадженні новітніх гнучких методів менеджменту, до основних з яких належать кайдзен, Lean та американський Agile [12], стверджується, що основною проблемою при запровадженні змін завжди є людський фактор та культурна складова, а зовсім не процедурні проблеми [13]. Крім того, при спробах запровадження системи Lean (ощадливого управління) на західних підприємствах було з'ясовано, якщо під час реалізації змін враховують лише технічний бік процедур та не враховують психологічний та культурний бік проблеми, то прогрес звичайно не є тривалим і відбувається швидке повернення до старих методів роботи [13, 14]. Тому роботі із самоменеджменту та удосконалення персоналу варто приділяти достатньо уваги.

На підприємствах, що дотримуються західного менеджменту, багато зусиль кайдзен залишаються на формальному рівні організації, де вимагається пройти визначені кроки, заповнити шаблон вирішення проблем, можливо, змінити процес. Дуже часто такі зміни не доходять до реальної точки процесу, де виконується виробнича операція, де користувач використовує продукт, тобто конструкція фактично виконує функцію. Справжні удосконалення кайдзен вимагають від керівництва з'ясування того, які типові проблеми вплинуть на конкурентоспроможність, а потім залучити командний талант і ентузіазм до пошуку креативних шляхів робити речі краще. Вважається, що кайдзен не може бути програмованим. Це має початися з прагнення вищого керівництва збільшити цінність продукту для користувачів і клієнтів, а також стимулюванні команд на вивчення власних методів роботи та того, як можна зменшити втрати в операційному процесі [11].

У Lean створюється система управління талантами, де постійний розвиток кожного працівника забезпечується його участю у вирішенні проблем підприємства. Для цього намагаються створити середовище, де кожний працівник легко може порушувати питання щодо наявних проблем, він мотивований їх аналізувати та пропонувати заходи щодо вирішення. Тому вважається, що кайдзен – це насамперед культура



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

[7]. В основі кайдзен лежить переконання, що кожна людина буде отримувати величезне задоволення від високого рівня якості своєї робочої діяльності, хоча такий стиль поведінки й потребує великої старанності та значних зусиль [8].

Тому при запровадженні кайдзен мова йде про формування у персоналу кайдзен-мислення, або про вбудовування думок щодо удосконалення у поточну діяльність. Це передбачає такі основні етапи, як: 1) пошук проблем; 2) вміння вирішувати проблеми; 3) стандартизація роботи для запобігання повторному виникненню проблем [8].

У японському менеджменті прийнято приділяти достатній час на розгляд пропозицій та мотивувати працівників за надання пропозицій. Також заохочуються індивідуальні та групові змагання щодо кількості поданих пропозицій, повідомляючи про них на дошках оголошень. Пропонування та випробовування нових ідей є важливим фактором мотивації та кар'єрного зростання працівника.

Результатом системи пропозицій є впровадження інновацій, тобто змін, що в подальшому веде до перегляду стандартів. Кайдзен передбачає постійне встановлення стандартів виконання роботи вищого рівня. Однак оскільки стандарти виконання роботи зростають за ініціативою самого працівника, він приймає це з ентузіазмом та гордістю [8].

Під час функціонування будь-якої організації виникає необхідність певного балансу змін і відносної стабілізації [1]. У кайдзен при контролі стандартизованої роботи діють критерії, націлені на результат; при управлінні вдосконаленнями (або змінами) – критерії, що орієнтовані на процес. Тобто мислення, орієнтоване на процес, використовується саме при управлінні змінами. Оскільки процеси можна вдосконалювати по-різному, то під час вирішення проблем в першу чергу визначаються пріоритети [8].

У роботі Т. І. Кужди [1] виділена структура процесу змін, що, на нашу думку, є близькою як до західного підходу, так і до кайдзен:

Перший етап – підготовка до змін, що включає усвідомлення необхідності змін (тобто наявності проблеми), діагностика стану організації, формулювання цілей змін, підготовка команди змін).

Другий етап – власне управління змінами (планування змін, організування процесу змін, мотивування змін, контролювання змін).

Третій етап – коригування та закріплення змін, що включає збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін, застосування коригуючих дій.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Останні два етапи нагадують про відомий цикл PDCA (плануй – дій – перевіряй – впливай), що має коріння зі східної теорії управління.

На нашу думку, вимоги японського менеджменту є набагато більш жорсткі, оскільки вимагають постачання сировини без зайвих запасів, «точно в термін»; переміщення виробів між операціями не партіями, а одиничними виробами. Не дивлячись на більш жорсткі вимоги, японський менеджмент досягає більшого ентузіазму працівників при впровадженні змін та кращого сприйняття змін.

Ми виділили такі рекомендації, які є легкими до впровадження у кожній організації при управлінні змінами:

1. Думати про поліпшення існуючої ситуації треба завжди. На фоні цього позитивним є досвід стимулювання більшої кількості пропозицій щодо удосконалень від усіх працівників та узгодження рівня активності працівника у сфері пропозицій щодо удосконалення з його кар'єрним зростанням.

2. При запровадженні будь-яких змін необхідно бачити перед собою ідеальний результат, який бажано отримати (цільову настанову), думати про цінність.

3. Дотримання порядку з використанням східної системи 5S, що передбачає можливість краще побачити недогляди лише в умовах чистоти й порядку, коли кожна річ знаходиться на своєму місці.

На нашу думку, головною позитивною відміною східної теорії менеджменту є піклування про сприйнятливість до змін у працівників та формування віри в них у те, що зміни є «на краще». Це досягається через мотивування подачі пропозицій щодо покращення роботи, через участь усіх працівників у цьому процесі, а також врахування активності працівника в напрямі удосконалень роботи при його кар'єрному зростанні. Тобто в цьому процесі залучається величезний потенціал, який купити неможливо – орієнтація на творчий потенціал кожного співробітника та співпрацю між ними.

Початкова процедура удосконалення робочих місць – система 5S – неймовірно проста, і викликає лише захоплення та розуміння, що настільки прості кроки можуть суттєво поліпшити виконання роботи та умови роботи. Передбачається, що зміни стануть не тим, чого треба боятися, а тим, що викликає захоплення та ентузіазм.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Висновки та пропозиції.** Отже, у статті розглянуто відмінні та спільні риси між західними і східними теоріями управління змінами. На основі порівняння теорій запропоновано рекомендації щодо покращення сприйняття змін у національному менеджменті. Позитивні аспекти, що дозволяють краще управляти змінами, можна виділити й у західних, і у східних теоріях менеджменту, але починати треба з найпростіших кроків у цьому напрямі для того, щоб «зміни на краще» змогли стати стилем життя і роботи кожного працівника.

**Список використаних джерел**

1. Кужда Т. І. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації [Електронний ресурс] / Т. І. Кужда, О. А. Сороківська, О. Б. Мосій // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Випуск 26. – Частина 2. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_26/2/11.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf).
2. Fisher John. The Process of Transition (Fisher's Personal Transition Curve). [Електронний ресурс] / John Fisher. – 2012. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf>.
3. Lewin's Change Theory. Overview, Application & Examples [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html#:~:text=Principles%20of%20Management-,Lewin%27s%20Change%20Theory%20%7C%20Overview%2C%20Application%20%26%20Examples,-Lesson>.
4. Schein Model of Change [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: <https://leanmpi.com/wp-content/uploads/2020/05/Scheinchangemodel.pdf>.
5. Wirth, Ross. Lewin / Schein's Change Theory [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/237112705\\_LewinSchein's\\_Change\\_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?\\_tp=eYJb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmXpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmXpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eYJb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmXpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmXpY2F0aW9uIn19).
6. Ведишевська А. Кайдзен – японський секрет досконалості [Електронний ресурс] / А. Ведишевська – 2021. – Режим доступу: <https://taslife.com.ua/blog/kaizen>.
7. Пріоло Р. Що таке кайдзен? [Електронний ресурс] / Р. Пріоло // Lean Institute. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/kaizen>.
8. Masaaki Imai. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. [Електронний ресурс] / Masaaki Imai. – 1986. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Kaizen-Key-Japans-Competitive-Success/dp/007554332X>.
9. Kotter. Change Management. [Електронний ресурс] / Kotter. – 2002. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/>.
10. Michael Balle. Why real kaizen and innovation start with leadership. [Електронний ресурс] / Michael Balle, Benoit Charles-Lavauzelle and Regis Medina. – 2017. – Режим доступу: <https://www.planet-lean.com/articles/kaizen-lean-leadership-balle>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

11. Michael Balle. Michael Ballé on the gemba cardinal sins hindering kaizen [Електронний ресурс] / Michael Balle. – 2016. – Режим доступу: <https://www.planet-lean.com/articles/lean-thinking-gemba-sins-balle>.

12. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2020. – № 1 (21). – С. 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

13. Повна С. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг / С. Повна, Д. Шабардін // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1 (33). С. 40-53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

14. Liker, J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer [Електронний ресурс] / J.K. Liker. – 2020. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319>.

### References

1. Kuzhda, T.I., Sorokivska, O.A., Mosii, O.B. (2017). Teoretychni aspekty upravlinnia zminyamy v publichnii orhanizatsii [Theoretical aspects of change management in a public organization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 26. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_26/2/11.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf).

2. Fisher, John (2012). *The Process of Transition (Fisher's Personal Transition Curve)*. <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf>.

3. Lewin's Change Theory. Overview, Application & Examples. <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html#:~:text=Principles%20of%20Management,Lewin%27s%20Change%20Theory%20%7C%20Overview%2C%20Application%20%26%20Examples,-Lesson>.

4. Schein Model of Change. (2019). <https://leanmpi.com/wp-content/uploads/2020/05/Scheinchangemodel.pdf>.

5. Wirth, Ross (2004). Lewin / Schein's Change Theory. [https://www.researchgate.net/publication/237112705\\_LewinSchein's\\_Change\\_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19).

6. Vedyshvetska, A. (2021). *Kaidzen – yaponskyi sekret doskonalosti [Kaizen is the Japanese secret of perfection]*. <https://taslife.com.ua/blog/kaizen>.

7. Priolo, R. (n.d.). Shcho take kaidzen? [What is kaizen?]. <https://lean.org.ua/kaizen>.

8. Masaaki Imai (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. <https://www.amazon.com/Kaizen-Key-Japans-Competitive-Success/dp/007554332X>.

9. Kotter (2002). *Change Management*. <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

10. Balle, M., Charles-Lavauzelle, B., Medina, R. (2017). Why real kaizen and innovation start with leadership. <https://www.planet-lean.com/articles/kaizen-lean-leadership-balle>.

11. Balle, M. (2016). Michael Ballé on the gemba cardinal sins hindering kaizen. <https://www.planet-lean.com/articles/lean-thinking-gemba-sins-balle>.

12. Povna, S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

13. Povna S., Shabardin D. (2023). Systemni zasady Lean yak suchasnoi kontseptsii upravlinnia, oriientovanoi na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ta posluh [The system principles of Lean as a modern management concept focused on increasing the competitiveness of products and services]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 40-53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

14. Liker, J.K. (2020). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. <https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319>.

Отримано 15.02.2024

UDC 005.332.3

JEL Classification: D210; M140; O200

**Svitlana Povna**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

**ResearcherID:** [G-9355-2016](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

**Dmytro Shabardin**

PhD student of the Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [shabardindv@gmail.com](mailto:shabardindv@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0005-7918-9495>

**Researcher ID:** [HNR-3943-2023](https://orcid.org/0009-0005-7918-9495)

**CHANGE MANAGEMENT: COMPARISON OF WESTERN  
AND EASTERN THEORIES OF MANAGEMENT**

**Abstract.** *The article compares Western and Eastern theories of change management. It was determined that when considering Western theories of change management, the main focus is on the fear of implementing changes and overcoming resistance to changes. Eastern management theories are focused on the constant introduction of small improvements, which*

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

becomes a daily activity. When comparing the principles of change management in Western and Eastern management theories, it was found that Eastern management theories pay a lot of attention to self-management and improvement of people and assure that the work of change management should cause admiration and enthusiasm. Also, absolutely everyone without exception is involved in teamwork regarding the development and implementation of improvements, attention is directed to good relations in the team.

At the same time, in Western management, great attention is paid to communications, goal setting, and the formulation of achievable and measurable milestones, which can really significantly facilitate the implementation of change projects.

The following recommendations can be offered for domestic enterprises, which can significantly facilitate the perception of changes: (1) one should always think about improving the existing situation. Against this background, the experience of stimulating a greater number of suggestions for improvement from all employees and matching the level of activity of the employee in the field of suggestions for improvement with his career growth is positive; (2) when introducing any changes, it is necessary to see in front of yourself the ideal result that is desirable to obtain (target instruction), think about the value; (3) maintaining order using the Eastern 5S system, which involves the ability to better see oversights only in conditions of cleanliness and order, when everything is in its place.

**Keywords:** management theory; kaizen; lean management; change management; perception of changes; resistance to change.

Table: 1. References: 14.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Повна С. В., Шабардін Д. В. Управління змінами: порівняння східних та західних теорій менеджменту. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 246-259.