

## СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

## STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION OF CHANGES IN THE ENTERPRISE

Статтю присвячено проблемі формування стратегій упровадження змін на сучасних підприємствах. Розкрито сутність понять «зміни» і «стратегічні зміни». Визначено чинники впливу на необхідність здійснення змін на підприємстві. Установлено, що формування і реалізацію стратегії впровадження змін доцільно здійснювати щодо конкретних елементів внутрішнього середовища підприємства, за визначеними напрямками і з використанням певних методів та інструментів. Запропоновано в основу вибору елементів упровадження змін на підприємстві покласти модель McKinsey 7S, що дасть змогу прийняти за визначених умов оптимальне управлінське рішення щодо формування відповідних стратегій та заходів їх упровадження на підприємстві для досягнення найкращих результатів. Зроблено висновок, що ефективність упровадження запропонованих стратегій змін та вибір заходів щодо їхньої реалізації залежатимуть від форми організації бізнесу, галузевої належності, розмірів і спеціалізації підприємства, наявності процесів інтеграційного розвитку та диверсифікації тощо.

**Ключові слова:** зміни, стратегічні зміни, зовнішні чинники, внутрішні чинники, стратегія.

Стаття посвячена проблеме формирования стратегий внедрения изменений

на современных предприятиях. Раскрыта сущность понятий «изменения» и «стратегические изменения». Определены факторы влияния на необходимость осуществления изменений на предприятии. Установлено, что формирование и реализацию стратегии внедрения изменений целесообразно осуществлять по конкретным элементам внутренней среды предприятия, по определенным направлениям и с использованием определенных методов и инструментов. Предложено в основу выбора элементов внедрения изменений на предприятии положить модель McKinsey 7S, что позволит принять при определенных условиях оптимальное управленческое решение по формированию соответствующих стратегий и мерах их внедрения на предприятии для достижения наилучших результатов. Сделан вывод о том, что эффективность внедрения предложенных стратегий изменений и выбор мероприятий по их реализации будут зависеть от формы организации бизнеса, отраслевой принадлежности, размеров и специализации предприятия, наличия процессов интеграционного развития и диверсификации и других факторов.

**Ключевые слова:** изменения, стратегические изменения, внешние факторы, внутренние факторы, стратегия.

УДК 330.341

<https://doi.org/10.32843/bses.54-17>

**Ляхович Л.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та економічної теорії  
Тернопільський національний  
економічний університет

**Liakhovych Larysa**

Ternopil National Economic University

*Changes in the activities of modern enterprises form new business conditions, which are characterized by an emphasis on innovative technologies, organizational transformation and capitalization, effective management of human resources and knowledge, optimization of business processes and relationships with stakeholders, etc. These changes allow the economic entity to adapt as much as possible to the external environment and ensure stable development. The essence of the concepts "change" and "strategic change" is revealed. External factors (actions of external stakeholders, trends in innovation, digitalization processes, economic and political situation, etc.) and internal factors (leadership interests, management style, leadership, "bottlenecks" in the organization of business processes, obsolescence of the product and / or technology, etc.) influencing the need for change in the enterprise are identified. Among the external factors, the factors of the immediate external environment of the enterprise have the greatest influence on the need for change. Also, the influence of internal factors, the occurrence of which may be caused by the action of the external environment and / or internal processes and results of the enterprise, is significant in its influence. It is established that the realization of the strategy for implementation of changes should be carried out in relation to specific elements of the internal environment of the enterprise, in certain areas and using certain methods and tools. The use of the McKinsey 7S model has allowed us to identify a number of elements, for which it is advisable to implement changes in the enterprise: goal setting, planning and information support; organizational culture and values; organizational structure and communications; staff and participation; style of management and leadership; resources, technologies, and business processes. The selection of elements and directions of change allows to make the optimal management decision on the strategy under certain conditions and measures for their implementation in the enterprise to achieve the best results. It is concluded that the effectiveness of the proposed change strategies and the choice of measures for their implementation will depend on the form of business organization, industry affiliation, size and specialization of the enterprise, the presence of integration development, and diversification processes, and other factors.*

**Key words:** changes, strategic changes, external factors, internal factors, strategy.

**Постановка проблеми.** Сьогодні одним із головних завдань бізнесу є пошук тих механізмів і чинників, які забезпечили б йому стійке функціонування і розвиток у довгостроковій перспективі. До їх переліку входять і механізми розроблення стратегії розвитку підприємства й упровадження змін задля досягнення цілей його діяльності. Зміни відбуваються під впливом зовнішніх чинників середовища економічного суб'єкта і залежно від ситуації мають за мету, з одного боку, створення таких конкурентних переваг та ключових цінностей, які здатні забезпечити йому успіх у довгостроковій перспективі, а з іншого – трансформацію внутрішнього середовища для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності.

Незважаючи на внутрішні й зовнішні причини впровадження змін на підприємстві, сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що виграє той бізнес, в якому здійснюється успішне управління ними. Вирішальним чинником, що забезпечує ефективність управління змінами, є якісно розроблені щодо конкретних елементів та напрямів діяльності підприємства стратегії їх упровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню впровадження змін на підприємстві присвячено значну кількість наукових доробок та прикладних праць вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, заслуговують на увагу результати дослідження в означеному напрямі таких українських учених, як: Т.А. Власенко, Д.К. Воронков,

О.О. Гайдей, Л.О. Гончар, Є.Л. Гринь, Г.А. Дорощук, Н.В. Коба, В.Г. Краля, О.П. Пашченко, Н.С. Приймак, К.І. Серєбряк, С.В. Степаненко, С.Г. Турчіна, А.М. Яковчук.

Водночас, незважаючи на значну кількість напрацювань, питання розроблення стратегій упровадження змін та побудови системи заходів щодо їх реалізації на підприємстві вимагають подальшого дослідження і вирішення.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідити та розвинути теоретичні засади змін, визначити їх ключові чинники та елементи, сформулювати стратегії їх упровадження, запропонувати заходи для успішної реалізації змін на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління змінами на підприємстві дає змогу інтегрувати його стратегію, бізнес-процеси, ресурси, технології та персонал для підвищення продуктивності та забезпечення постійного їх удосконалення в мінливому зовнішньому середовищі, трансформувавши його виклики у джерело унікальних конкурентних переваг.

Зміни – це послідовний процес трансформації підприємства з використанням існуючих концептуальних положень, методів та технологій, у результаті якого ним буде досягнуто нового рівня. Якщо ж йдеться про стратегічні зміни, то на увазі маються ті з них, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні зміни мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі і невідворотні наслідки [1, с. 8]; є відповіддю суб'єкта господарювання на вплив у зовнішньому середовищі [2].

Отже, зміни, спрямовані на досягнення цілей підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, здійснюються в усіх сферах функціонування, на всіх рівнях та в усіх його підсистемах, а тому їхній вплив може стосуватися різних елементів та напрямів діяльності економічного суб'єкта, зокрема стратегії розвитку та процесів її реалізації.

Основою для впровадження змін на підприємстві слугують базова стратегія розвитку, а також стратегічні альтернативи, а необхідність здійснення змін зумовлена наявними зовнішніми (дії зовнішніх стейкхолдерів, тренди у сфері інновацій, процеси діджиталізації, економічна і політична ситуація тощо) і внутрішніми (інтереси керівництва, стиль управління, лідерство, «вузькі місця» в організації бізнес-процесів, застарілість продукту і/або технологій тощо) чинниками. При цьому слід зауважити, що з-поміж зовнішніх чинників найбільший вплив на необхідність проведення змін мають фактори ближнього зовнішнього середовища підприємства. Водночас значним за силою є вплив внутрішніх чинників, виникнення яких може бути

спричинене дією зовнішнього середовища і/або внутрішніми процесами та результатами життєдіяльності підприємства.

У науковій літературі визначено, що сьогодні зміни торкаються таких аспектів підприємства:

1. Основної структури, завдань і діяльності, застосовуваної технології, управлінських структур і процесів, організаційної культури, людей, ефективності роботи організації, її престижу в ділових колах і в суспільстві [3, с. 71].

2. Організаційної структури, технології, мотивації персоналу, компетенції, фінансового і ресурсного забезпечення [4].

3. Ефективності чинної стратегії її функціональних складників; стану потенціалу стратегічних змін та його локальних складників, їх співвідношення; стратегічних можливостей змін, які визначаються на макроекономічному, галузевому та локальному рівнях зовнішнього середовища підприємства; типу корпоративної культури та рівня опору змінам [5, с. 141].

Загалом проведений аналіз підходів до визначення аспектів упровадження змін дає змогу зробити висновок, що реалізація стратегії впровадження змін здійснюватиметься щодо конкретних елементів, за визначеними напрямками і з використанням певних методів та інструментів.

В основу визначення внутрішніх елементів підприємства, щодо яких необхідно впроваджувати зміни, пропонуємо покласти модель McKinsey 7S (табл. 1).

Це дасть змогу прийняти обґрунтовані управлінські рішення та розробити заходи щодо їх реалізації. Як відомо, ця стандартна модель містить сім взаємопов'язаних між собою елементів ((structure (структура), strategy (стратегія), systems (системи), shared values (загальні цінності), style (стиль), skills (навики і вміння), staff (персонал)), які повинна мати будь-яка успішна організація й у процесі аналізу яких стає можливим оцінити її готовність до змін, тобто визначити, чи досягла вона такого стану, «за якого всі підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування та впровадження результатів змін» [6, с. 85].

Цілевстановлення, планування та інформаційне забезпечення. Сучасні тренди VUCA-світу, зокрема цифрова трансформація та інтеграція інновацій у практику бізнесу, зробили безпідставними та в багатьох випадках повністю перекреслили сподівання економічних суб'єктів на інертне функціонування і сталий розвиток. У цих умовах створення нових бізнес-моделей і використання сучасних методів та інструментів управління дадуть підприємствам змогу бути конкурентоспроможними та утримувати позиції лідерства на ринку. З огляду на ці обставини, актуальним постає питання підвищення якості планування, оскільки успіх у бізнесі багато в чому залежить від планування ефективності його розвитку, акумулюю-

Стратегії та заходи впровадження змін на підприємстві

№ з/п	Елемент	Стратегія впровадження змін	Заходи з реалізації стратегії
1	Цілевстановлення, планування та інформаційне забезпечення	Досягнення взаємозв'язку та синергетичного ефекту цілевстановлення та планування на основі впровадження когерентної інформаційної системи та створення для стейкхолдерів спільного інформаційного простору	Використання сучасних інструментів стратегічного та оперативного планування (форсайт, Kanban, ABC/ABM-технології тощо). Впровадження систем контролінгу, бюджетування, проєкт-менеджменту. Використання форсайт-методів та методики мережевого планування
2	Організаційна культура та цінності	Досягнення узгодженості між цінностями організації і цінностями кожного конкретного працівника в межах організаційної культури певного типу	Управління цінностями. Управління опором та конфліктами. Формування позитивного соціально-психологічного клімату (довірчі відносини, партнерство)
3	Організаційна структура та комунікації	Досягнення відповідності між організаційною структурою та стратегією, оптимізація розподілу повноважень та відповідальності серед персоналу за функції і бізнес-процеси, підвищення якості управління на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	Використання технологій організаційного проєктування. Упровадження партисипативних, адаптивних, проєктних організаційних структур. Управління комунікаціями. Упровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій
4	Персонал та участь	Розвиток ключових компетентностей персоналу, підвищення його інноваційної активності, гнучкості та адаптивності	Управління знаннями (тренінги, індивідуальне, групове, командне навчання). Стимулювання інноваційної активності персоналу. Упровадження принципів економіки участі, геймефікації. Упровадження системи маркетингу персоналу. Управління кар'єрою. Використання персонал-технологій формування ефективної поведінки. Упровадження ефективних систем мотивації (у т. ч. системи винагород)
5	Стиль керівництва та лідерство	Досягнення відповідності між стилем управління і цілями організації, розвиток професійних компетентностей керівника та якостей лідера	Оцінка результатів, заохочення найкращих співробітників. Розвиток професійних компетентностей керівника і ключових компетентностей лідерства (тренінги, коучинг). Партисипативне управління. Формування і розвиток команди
6	Ресурси, технології, бізнес-процеси	Підвищення якості управління бізнес-процесами та продуктивності на основі ефективного використання ресурсів і впровадження сучасних виробничих й інформаційних технологій	Упровадження систем бюджетування, реінжинірингу, фінансового ризик-менеджменту. Використання методологій ощадливого виробництва, TQM. Використання бенчмаркінгу, аутсорсингу, інструментів гринфілду та рефреймінгу

Джерело: складено автором

вання інформації про стан цільових ринків, власний стан підприємства і його положення на ринку, про стан і положення конкурентів на ринку тощо.

Попри значну кількість проблем сучасних систем планування, головними з них є такі: по-перше, умови зовнішнього середовища надзвичайно динамічні і мають високий ступінь невизначеності; по-друге, використовуються застарілі технології та інструменти планування, зокрема у сфері стратегічного та оперативного планування.

Досягнення у процесі планування ефекту когерентності та синергічного ефекту, урахування

попиту і пропозиції та інтересів стейкхолдерів, наявність ітеративного (зворотного) зв'язку між складовими елементами планування, доступ до інформації її використання в процесі планування, застосування новітніх методів, технологій та інструментів стратегічного та оперативного планування, розроблення і реалізація програм стратегічних змін і проєктів щодо їхньої реалізації – це ті з головних вимог, яким повинна відповідати сьогодні система планування сучасного підприємства.

Організаційна культура та цінності. Упровадження стратегічних змін на підприємстві буде

вкрай утрудненим, якщо керівники не зосереджуватимуть свою увагу, крім інших аспектів, на такому феномені, як організаційна культура.

Глибока невідповідність між сучасними трендами інформатизації та потребами інноваційного розвитку економічних суб'єктів, з одного боку, та консервативною здебільшого організаційною культурою, яка й дотепер існує на багатьох вітчизняних підприємствах – з іншого, ставить значні перепони впровадженню необхідних змін задля реалізації стратегій розвитку підприємств. У цій ситуації керівники не враховують, що персонал може не приймати зміни, проявом чого стане виникнення опору з боку працівників, який за певних умов призведе до серйозних конфліктів із негативними наслідками. Досягнення цілей змін на підприємстві неминуче пов'язане з подоланням опору, а тому його оцінювання, типізація та вимірювання є обов'язковим інтегрованим складником менеджменту змін [7].

Окрім того, неврахування під час набору й відбору персоналу на певні вакансії можливої невідповідності цінностей претендентів на конкретні посади укладеному типу організаційної культури (зокрема, структурі цінностей організації) може негативно позначитися на виконанні ними професійних обов'язків. О. Дегтяр та О. Непомнящий [8] наголошують на таких негативних наслідках недостатньої уваги до проблеми цінностей та їхнього сприйняття:

- обмеження конкурентних можливостей організації;
- посилення індивідуалістичних мотивів діяльності, які не завжди відповідають організаційним інтересам;
- падіння авторитету керівництва;
- ірраціональне використання людського потенціалу.

Натомість можна стверджувати, що прийняття цінностей усіма членами організації дасть змогу забезпечити її стабільне функціонування і розвиток.

Організаційна структура та комунікації. Сучасні організаційні структури, крім іншого, повинні виконувати такі дві функції:

- 1) забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами та рівнями управління всередині підприємства;
- 2) забезпечувати взаємодію підприємства та його окремих підсистем із зовнішніми стейкхолдерами.

Грамотно спроектована організаційна структура базується на дієвому внутрішньому координаційному механізмі, раціональному розподілі повноважень, використанні ефективних комунікаційних схем. Її дизайн обов'язково повинен здійснюватися з урахуванням вимог адаптації до внутрішніх і зовнішніх чинників, що призведе до підвищення ефективності системи організаційного менеджменту підприємства. У цьому ракурсі впровадження адаптивних

організаційних структур зі складною і водночас оптимальною архітектурою взаємозв'язків між її елементами – це одна з необхідних умов успішної реалізації змін на підприємстві.

Водночас побудова ефективних організаційних структур неможлива без використання такого важливого інструменту управління, як комунікації. Саме їхній стан визначає наявність та ефективність необхідних взаємозв'язків між окремими складовими елементами організаційної структури, можливість вчасного й адекватного реагування на прямий і/або опосередкований вплив чинників зовнішнього середовища, що у підсумку сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Загалом можна стверджувати, що правильно побудована організаційна структура є, з одного боку, механізмом створення базису для прийняття оптимальних управлінських рішень, а з іншого – інструментом ефективного реалізації стратегії підприємства.

Персонал та участь. Успішне впровадження змін вимагає перегляду процесів розвитку персоналу й активізації його участі в управлінні підприємством. Необхідність розвитку персоналу зумовлена невідповідністю між наявними у працівників знаннями і навичками й тими знаннями та навичками, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Водночас традиційні системи навчання та розвитку персоналу не зовсім відповідають сучасним вимогам, оскільки здатні здебільшого лише компенсувати нестачу необхідних знань та навичок у працівників.

Успішній реалізації стратегії підприємства сприятимуть підтримка та розвиток творчої активності її співробітників, підвищення їхньої мотивації, широке залучення працівників у процес прийняття управлінських рішень. У цьому ракурсі саме партисипативне управління сприяє інтеграції інтересів усіх працівників підприємства, посилює їхню зацікавленість у кінцевих результатах праці та інтегрує їхні зусилля для досягнення цілей організації.

Водночас для створення атмосфери широкої участі й зацікавленості співробітників у вирішенні завдань у межах процесу впровадження змін необхідно належну увагу приділяти проблемі заохочення, зокрема у розрізі застосування дієвого механізму мотивації й стимулювання.

Стиль керівництва та лідерство. Запорукою досягнення підприємством поставлених цілей є наявність якісного і високопрофесійного менеджменту. Саме йому належить провідна роль у виявленні необхідності змін щодо конкретного елементу та за конкретним напрямом діяльності підприємства.

Сучасний керівник повинен самотужки вибирати та застосовувати той стиль керівництва, який найбільше відповідає ситуації, що сьогодні склалася на підприємстві, враховує особливості організації (її культуру, цінності, характеристики працівників тощо) та сприяє досягненню поставлених цілей.



Проте володіння значними управлінськими знаннями, вміння мислити стратегічно та приймати адекватні ситуації, що склалася, рішення, безперервна самоосвіта та самовдосконалення тощо – усе це не завжди призведе до очікуваних результатів. Сучасні керівники повинні мати лідерський талант.

Ресурси, технології, бізнес-процеси. Якісне управління бізнес-процесами створить необхідні умови для досягнення успіху процесу впровадження змін на підприємстві. Перш за все тут слід увагу звернути на такі аспекти:

1) досягнення відповідності між стратегією і необхідними для її реалізації ресурсами;

2) досягнення бажаного рівня ефективності бізнес-процесів щодо визначених стратегічних цілей у ракурсі отриманих результатів та необхідних для забезпечення бізнес-процесів витрат.

У розрізі забезпечення операційної та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами та їх ефективного використання на сучасних підприємствах необхідно застосовувати систему фінансового планування, зокрема таку його форму, як бюджетування. Саме бюджетування дає змогу адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, конкретизувати стратегічні цілі та здійснювати систематичний контроль над їх досягненням, «інтегрувати методи і показники оперативного планування у систему управління фінансами» [9, с. 191].

Ще одним інструментом забезпечення ефективності бізнес-процесів має стати реінжиніринг, що передбачає радикальне переосмислення і кардинальну перебудову процесів організації з використанням впровадженої на підприємстві нової інформаційної системи. Багатовекторність реінжинірингу дає змогу значно поліпшити ключові показники діяльності підприємства в розрізі зниження витрат, підвищення продуктивності, оптимізації системи управління організацією і персоналом тощо, що у підсумку дасть змогу побудувати нову модель бізнесу.

Слід зазначити, що ефективність впровадження запропонованих стратегій змін та вибір заходів щодо їх реалізації залежатимуть від форми організації бізнесу, галузевої належності, розмірів і спеціалізації підприємства, наявності процесів інтеграційного розвитку та диверсифікації й інших чинників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зміни в діяльності сучасних підприємств формують нові умови бізнесу, які дають змогу економічному суб'єкту максимально адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток, оскільки для них характерний акцент на інноваційних технологіях, організаційній трансформації та капіталізації, ефективному управлінні людськими ресурсами та знаннями, оптимізації бізнес-процесів та відносин зі стейкхолдерами тощо.

Формування і реалізацію стратегії впровадження змін доцільно здійснювати щодо конкретних елементів внутрішнього середовища підприємства. Виділення елементів і напрямів змін дає змогу прийняти за визначених умов оптимальне управлінське рішення щодо стратегії та заходів їх впровадження на підприємстві для досягнення найкращих результатів.

Рівень готовності підприємства до змін визначає ті його пріоритетні елементи та напрями, щодо яких розроблятимуться та реалізовуватимуться відповідні стратегії їх впровадження, тому дослідження теоретико-методологічних і практичних аспектів оцінки готовності підприємства до змін стане вектором подальших наукових розвідок.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/007-011.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf) (дата звернення: 30.06.2020).
2. Власенко Т.А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf) (дата звернення: 25.05.2020).
3. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf> (дата звернення: 30.06.2020).
4. Краля В.Г. Сценарії реалізації стратегії організації трансформації аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2018. № 4. Т. 3. С. 153–161. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae\\_2018\\_r04\\_a18.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a18.pdf) (дата звернення: 30.06.2020).
5. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. Проблеми економіки. 2019. № 3(41). С. 140–146. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-3\\_0-pages-140\\_146.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf) (дата звернення: 30.06.2020).
6. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. № 3(41). С. 84–90. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/007-011.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf) (дата звернення: 29.06.2020).
7. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (дата звернення: 25.05.2020).
8. Дегтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації як функція управлінського лідерства. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2018. № 4. С. 72–83.

URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/40268> (дата звернення: 25.05.2020).

9. Гордей О.Д., Довбуш Н.Є. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2019. № 1(87). С. 190–196. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/163420/162772> (дата звернення: 25.05.2020).

#### REFERENCES:

1. Voronkov D. K. (2009) Upravlinnja strategichnymy zminamy shhodo innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu*, no. 6, pp. 7–11. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/007-011.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf) (accessed: 30 June 2020).

2. Vlasenko T. A. (2019) Metodologichnyj bazys upravlinnja strategichnymy zminamy pidpryjemstva. *Elektronne naukove fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika»*, no. 10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf) (accessed: 25 May 2020).

3. Ghajdej O. O. (2012) Upravlinnja zminamy na pidpryjemstvi. *Visnyk Berdjansjkogho universytetu menezhmentu i biznesu*, no. 3 (19), pp. 71–75. Available at: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf> (accessed: 30 June 2020).

4. Kralja V. Gh. (2018) Scenariji realizaciji strategiji orghanizacijnoji transformaciji aghramykh pidpryjemstv. *Ukrainskyj zhurnal prykladnoj ekonomiky*, no. 4, pp. 153–161. Available at: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae\\_2018\\_r04\\_a18.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a18.pdf) (accessed: 30 June 2020).

5. Pryjmak N. S. (2019) Vprovadzhennja upravlinnja strategichnymy zminamy na pidpryjemstvi v umovakh identyfikaciji vplyvu zovnishnykh i vnutrishnykh drajeriv zmin. *Problemy ekonomiky*, no. 3(41), pp. 140–146. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-3\\_0-pages-140\\_146.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf) (accessed: 30 June 2020).

6. Vlasenko T. A. (2019) Modelj ocinky ghotovnosti pidpryjemstva do strategichnykh zmin. *Problemy ekonomiky*, no. 3(41), pp. 84–90. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/007-011.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf) (accessed: 29 June 2020).

7. Pryjmak N. S. (2019) Klasyfikacija oporu zminam ta jogho ocinjuvannja v ramkakh systemy upravlinnja zminamy pidpryjemstva. *Elektronne naukove fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika»*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (accessed: 25 May 2020).

8. Djeghtjar O, Nepomnjashhyj O. (2018) Kerivnytvo kulturoju ta cinnostjamy orghanizaciji, jak funkcija upravlinsjkogho liderstva. *Teorija i praktyka upravlinnja socialnymy systemamy: filosofija, psykholohija, pedagoghika, sociologhija*, no. 4, pp. 72–83. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/40268> (accessed: 25 May 2020).

9. Ghordej O. D., Dovbush N. Je. (2019) Bjudzhetuvannja jak osnova strategichnogho planuvannja na pidpryjemstvakh malogho i serednjogho biznesu v Ukraini. *Visnyk Zhytomyrskogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu*, no. 1(87), pp. 190–196. Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/163420/162772> (accessed: 25 May 2020).