

## ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ДРАЙВЕРІВ ЗМІН

© 2019 ПРИЙМАК Н. С.

УДК 65.012:338.2  
JEL Classification: O14; O25

Приймак Н. С.

### Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін

Метою цього дослідження виступає обґрунтування напрямків впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах активного впливу середовища функціонування. Визначено, що управління стратегічними змінами на підприємстві є цілеспрямованою дією системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов. Визначено, що впровадження управління стратегічними змінами на підприємствах має ряд особливостей, притаманних, по-перше, специфіці цього процесу як інтегрованої складової стратегічного менеджменту; по-друге, функціонуванню підприємства як соціально-економічної системи, в рамках якої функціонал стратегічних змін пов'язаний із дією людського фактора та функціонуванням команди і учасників змін. В основу впровадження управління стратегічними змінами на підприємствах покладено трикутних стратегічних змін Е. Петтігрю: контекст, зміст і процес управління стратегічними змінами. Автором запропоновано для забезпечення вибору напрямків стратегічних змін на підприємстві відповідно до превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві чотири напрямки управлінських дій. В межах кожного напрямку визначено: активність стратегічних змін, тривалість лагу впровадження, фіксацію стану ресурсів, рівень опору та стан корпоративної культури щодо змін. Визначено, що для забезпечення ефективного реалізації стратегічних змін необхідною умовою є формування фідучіарної корпоративної культури щодо змін на підприємстві та мінімізація ризиків реалізації та впровадження системи управління стратегічними змінами на підприємстві. У дослідженні виокремлено такі види ризиків стратегічних змін: кадрові, процесно-технологічні, ресурсні, ринкові, організаційні.

**Ключові слова:** управління стратегічними змінами, лаг змін, фідучіарна корпоративна культура, команда змін, драйвери змін.

DOI:

Рис.: 4. Бібл.: 9.

**Приймак Наталія Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, До-нецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Трамвайна, 166, Кривий Піс, 50005, Україна)

E-mail: priymak@donnuet.edu.ua

УДК 65.012:338.2  
JEL Classification: O14; O25UDC 65.012:338.2  
JEL Classification: O14; O25

### Приймак Н. С. Внедрение управления стратегическими изменениями на предприятии в условиях идентификации влияния внешних и внутренних драйверов изменений

Целью данного исследования выступает обоснование направленного внедрения управления стратегическими изменениями на предприятии в условиях активного воздействия среды функционирования. Обозначено, что управление стратегическими изменениями на предприятии является целенаправленным действием системы менеджмента на предприятие как платформу стратегических изменений с целью перевода его из одного состояния в другое (желательное) в соответствии с определенными стейкхолдерами стратегическими целями и заданными средой деятельности условиями. Определено, что внедрение управления стратегическими изменениями на предприятиях имеет ряд особенностей, присущих, во-первых, специфике данного процесса как интегрированной составляющей стратегического менеджмента; во-вторых, функционированию предприятия как социально-экономической системы, в рамках которой функционал стратегических изменений связан с деятельностью человеческого фактора и функционированием команды и участников изменений. В основу внедрения управления стратегическими изменениями на предприятиях положен треугольник стратегических изменений Э. Петтигрю, в состав которого входит контекст, содержание и процесс управления стратегическими изменениями. Автором предложены для обеспечения выбора направлений стратегических

### Priymak N. S. Introduction of Strategic Change Management in an Enterprise in the Context of Identifying the Impact of External and Internal Change Drivers

The aim of the study is to substantiate the areas of introducing strategic change management in an enterprise under conditions of the active impact of the business environment. It is indicated that management of strategic changes in an enterprise is the targeted impact of the management system on the enterprise as a platform of strategic changes in order to transfer it from one state to another (desirable) in accordance with the strategic goals defined by its stakeholders and the conditions set by the environment. It is determined that the introduction of strategic change management in enterprises has a number of features determined, first, by the specifics of this process as an integrated component of strategic management; secondly, the operation of the enterprise as a socio-economic system, within the framework of which the functional of strategic changes is connected with the activity of the human factor and the functioning of the team and participants in the changes. The introduction of strategic change management in enterprises is based on the triangle of strategic changes developed by A. Pettigrew, which includes the context, content and process of strategic change management. To choose the areas of strategic changes in an enterprise, the author suggests four directions of management actions based on the prevalence of the type of change drivers and the strategic situation. Within each of the directions there defined: intensity of strategic changes, duration of the implementation lag, recording the state of resources, level of resistance of the corporate culture to the changes

изменений на предприятии в соответствии с превалярованием типа драйверов изменений и стратегической ситуации четыре направления управленческих действий, в пределах каждого определены: активность стратегических изменений, продолжительность лага внедрения, фиксация состояния ресурсов, уровень сопротивления и состояние корпоративной культуры по отношению к изменениям. Обозначено, что для обеспечения эффективной реализации стратегических изменений необходимым условием является формирование фидуциарной корпоративной культуры по отношению к изменениям на предприятии и минимизация рисков реализации и внедрения системы управления стратегическими изменениями на предприятии. В исследовании выделены следующие виды рисков стратегических изменений: кадровые, процессно-технологические, ресурсные, рыночные, организационные.

**Ключевые слова:** управление стратегическими изменениями, лаг изменений, фидуциарная корпоративная культура, команда изменений, драйверы изменений.

**Рис.: 4. Библ.: 9.**

**Приймак Наталья Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга, менеджмента и публичного администрирования, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Трамвайная, 16б, Кривой Рог, 50005, Украина)

**E-mail:** priymak@donnuet.edu.ua

**Вступ.** Реалізація стратегічних змін сьогодні є не стільки шляхом до розвитку, а об'єктивною вимогою для успішного функціонування в умовах ринку. Стратегічні зміни не є самоціллю для підприємства, проте вони сприймаються системою менеджменту як процес, виникнення якого «нав'язане» дією зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство, що обумовлює складнощі у процесах управління змінами та організаційних аспектах його впровадження.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням сутності змін, їх класифікації, визначення видових проявів змін, управління змінами присвячено чимало наукових праць і досліджень. У різні часи управління змінами досліджувалося такими вченими, як К. Левін, А. Тофлер, І. Адізес, У. Бриджес, Е. Петтигрю, Д. Найпак, О. Амосов, Т. Гринько, С. Турчіна, С. Стеців, В. Отенко, О. Гронь та ін. Проте наукові доробки у цьому напрямку зосереджені в основному на аспектах сутності змін, їх стратегічного характеру, чинників визначення напрямків змін тощо, тоді як проблематика реалізації стратегічних змін, впровадження управління стратегічними змінами та його організаційно-економічного забезпечення досліджена недостатньо та потребує подальших доопрацювань і розвитку теоретико-методичних підходів.

**Метою** цього дослідження виступає обґрунтування напрямків впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах активного впливу середовища функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні зміни – це сукупність процесів, реалізованих системою менеджменту змін і стратегічного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

and its state with regard to them. It is indicated that a prerequisite for ensuring an effective implementation of strategic changes is the formation of a fiduciary corporate culture with regard to the changes in the enterprise and the minimization of the risks of introducing and implementing the strategic change management system in the enterprise. The study identifies the following types of risks of strategic changes: personnel, process and technological, resource, market and organizational one.

**Keywords:** strategic change management, change lag, fiduciary corporate culture, change team, change drivers.

**Fig.: 4. Bibl.: 9.**

**Pryymak Natalia S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Management and Public Administration, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (16b Tramvaina Str., Kryvyi Rih, 50005, Ukraine)

**E-mail:** priymak@donnuet.edu.ua

Узагальнивши наявні підходи науковців [1–3] до трактування терміна «управління стратегічними змінами», під ним пропонується розуміти цілеспрямовану дію системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов. Об'єктивні вимоги до впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві узагальнено на рис. 1.

Управління стратегічними змінами на підприємстві як процес має ряд характерних рис:

- цей процес є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища;
- це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес;
- це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного розвитку організації;
- цей вид управлінської діяльності має «продовжану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня;
- його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням «лагу змін»;
- цей менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію стратегічного потенціалу змін підприємства чи будь-якого суб'єкта змін;
- для реалізації своїх функцій використовує команду змін як утворення організаційного дизайну підприємства.

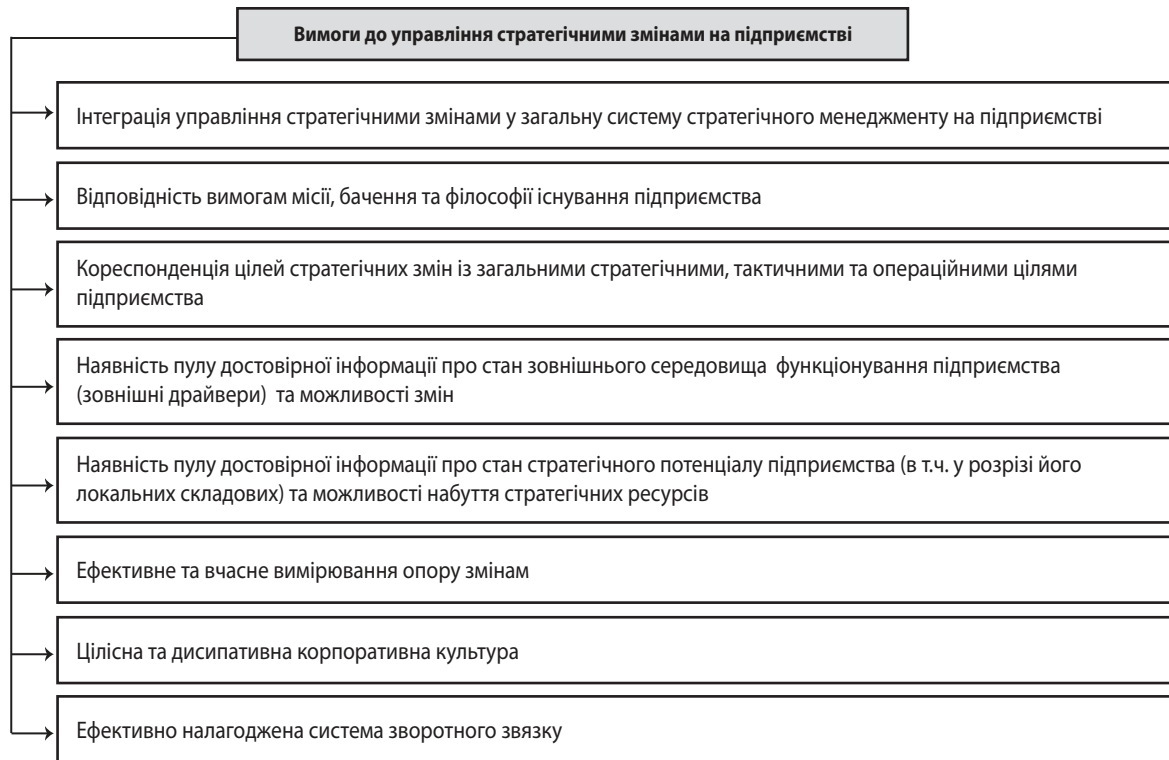


Рис. 1. Вимоги до управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором

Впровадження управління стратегічними змінами на підприємствах має ряд особливостей, притаманних, по перше, специфіці цього процесу як інтегрованої складової стратегічного менеджменту, по-друге, функціонуванню підприємства як соціально-економічної системи, в рамках якої функціонал стратегічних змін пов'язаний із дією людського фактора та функціонуванням команди і учасників змін.

Впровадження стратегічних змін на підприємстві вимагає врахування трьох аспектів змін, виокремлених Е. Петтигрю (рис. 2).

Складовими трикутнику стратегічних змін на підприємстві є:

1. *Контекст стратегічних змін* – сукупність драйверів стратегічних змін (зовнішніх і внутрішніх), які визначають умови, що призвели до необхідності стратегічних змін, та умови, які визначають

перебіг стратегічних змін на підприємстві. Уособленням контексту стратегічних змін можна вважати: ефективність чинної стратегії підприємства та її функціональних складових; стан потенціалу стратегічних змін підприємства та його локальних складових, їх співвідношення; стратегічні можливості змін, які визначаються на макроекономічному, галузевому та локальному рівнях зовнішнього середовища підприємства; тип корпоративної культури змін на підприємстві та рівень опору змінам.

2. *Зміст стратегічних змін* визначається сукупністю кореляційних процедур і прийомів, які застосовуються в контурі стратегічного управління з метою досягнення цілей стратегічних змін та з урахуванням контексту їх розробки та реалізації. Уособленням змісту стратегічних змін є план

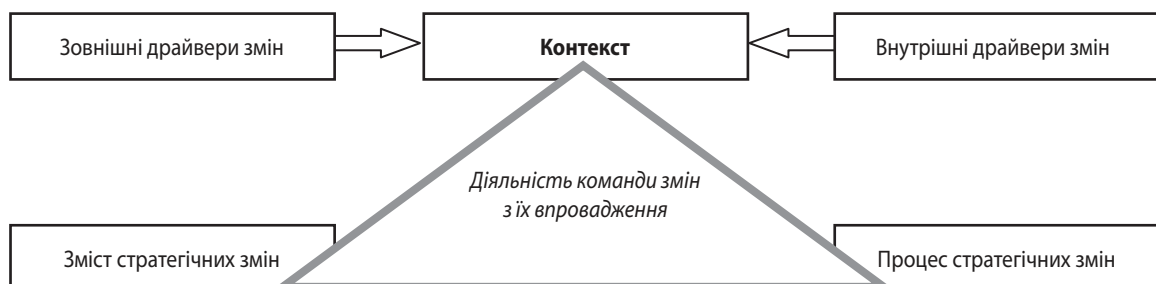


Рис. 2. Трикутник стратегічних змін (за Е. Петтигрю)

Джерело: складено автором на основі [5]

змін, який безпосередньо визначає скоординований у часі та просторі порядок змін стану об'єктів та предмета стратегічних змін. Розробниками даного плану виступає команда змін та менеджер змін, призначений керівництвом підприємства.

3. *Процес стратегічних змін* являє собою програму втілення у діяльність підприємства змісту стратегічних змін відповідно до контексту, сформованого дією зовнішніх і внутрішніх драйверів стратегічних змін.

Безпосереднім впровадженням складових трикутника стратегічних змін на підприємстві займається команда змін на чолі із відповідальною особою за весь цикл стратегічних змін. Це може бути як окрема особа, що має достатню кваліфікацію та досвід у сфері управління стратегічними змінами, так і керівник підприємства. Команда змін формується з числа провідних фахівців функціональних підрозділів підприємства. За потреби, на різних етапах управління залучаються сторонні виконавці – зовнішні агенти змін.

Під час упровадження стратегічних змін на підприємстві вибір напрямків стратегічних змін та окреслення їх цілей відбувається відповідно до превалювання типу драйверів змін і стратегічної ситуації на підприємстві, які безпосередньо формують контекст стратегічних змін (рис. 3).

На рис. 3 *перший квадрант* характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації стратегічного розвитку підприємства та наявністю впливу внутрішніх драйверів змін. Він характеризується активними стратегічними змінами, коротким лагом змін, мобілізацією наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах достатнього стратегічного потенціалу змін і помірних стра-

тегічних можливостей змін в умовах конкурентного ринку, незначним контрольованим опором змінам і сформованою корпоративною культурою сприяння змінам.

*Другий квадрант* характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації стагнації підприємства внаслідок впливу внутрішніх драйверів змін. Він характеризується активними стратегічними змінами, коротким лагом змін, високими втратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах недостатнього стратегічного потенціалу змін і помірних стратегічних можливостей змін в умовах конкурентного ринку, значним опором змінам і деструктивними тенденціями зміни корпоративної культури сприяння змінам.

*Третій квадрант* характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації стагнації підприємства внаслідок впливу зовнішніх драйверів змін. Він характеризується реактивним характером стратегічних змін, коротким лагом змін, високими втратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах недостатнього стратегічного потенціалу змін і помірних стратегічних можливостей змін в умовах конкурентного ринку, незначним опором змінам за наявності деструктивних тенденцій зміни корпоративної культури сприяння змінам.

*Четвертий квадрант* характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації розвитку підприємства внаслідок впливу зовнішніх драйверів змін. Він характеризується реактивним характером стратегічних змін, тривалим лагом змін, високими витратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах достатнього стратегічного потенціалу змін та значних стратегічних можливостей змін в умовах конкурентного ринку, незна-

1		Внутрішні драйвери змін		2	
Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ активний характер стратегічних змін</li> <li>▪ короткий лаг впровадження</li> <li>▪ високі витрати стратегічних ресурсів</li> <li>▪ помірні стратегічні можливості</li> <li>▪ незначний опір змінам</li> <li>▪ активні зміни корпоративної культури сприяння</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ активний характер стратегічних змін</li> <li>▪ короткий лаг впровадження</li> <li>▪ високі втрати стратегічних ресурсів</li> <li>▪ помірні стратегічні можливості</li> <li>▪ значний опір змінам</li> <li>▪ деструктивні зміни корпоративної культури сприяння</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ реактивний характер стратегічних змін</li> <li>▪ тривалий лаг впровадження</li> <li>▪ високі витрати стратегічних ресурсів</li> <li>▪ значні стратегічні можливості</li> <li>▪ незначний опір змінам</li> <li>▪ активні зміни корпоративної культури сприяння</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ реактивний характер стратегічних змін</li> <li>▪ короткий лаг впровадження</li> <li>▪ високі втрати стратегічних ресурсів</li> <li>▪ помірні стратегічні можливості</li> <li>▪ незначний опір змінам</li> <li>▪ деструктивні зміни корпоративної культури сприяння</li> </ul>			
4		Зовнішні драйвери змін		3	
				Стагнація	

Рис. 3. Вибір напрямків стратегічних змін на підприємстві відповідно до превалювання типу драйверів змін і стратегічної ситуації на підприємстві

Джерело: складено автором



чим опором змінам за наявності позитивних тенденцій зміни корпоративної культури сприяння змінам.

Особливістю впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві є необхідність врахування їх сприйняття персоналом підприємства, тобто людським фактором виробництва. Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних змін необхідною умовою є формування фідучіарної корпоративної культури щодо змін на підприємстві. За *фідучіарного типу корпоративної культури* персонал має довіру до керівництва підприємства (та до команди змін) щодо змісту стратегічних змін, їх доцільності та порядку впровадження. Такому типу корпоративної культури притаманне сприяння змінам, мінімальний рівень опору змінам і лінійний характер їх впровадження та реалізації.

Спираючись на теорію Нобелівського лауреата І. Пригожина, при формуванні корпоративної культури стосовно змін на підприємстві потрібно врахувати, що на етапі реалізації стратегічних змін, корпоративна культура підприємства має сприйматися як дисипативна структура, основними характеристиками якої є:

- а) відкритість на всіх рівнях її прояву (артефакти, цінності та базові уявлення), що передбачає активну взаємодію корпоративної культури із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, а також із сукупністю драйверів змін;
- б) знаходження всіх елементів корпоративної культури та її носіїв на всіх етапах стратегічних змін у станах, далеких від рівноважного стосовно свого ставлення до процесів змін, опору та лояльності до змін.

Як будь-яка дисипативна структура, корпоративна культура підприємства складається із сукупності підсистем які знаходяться у стані флуктації (коливання) стосовно до змін (полюсами флуктації у цьому випадку є абсолютне сприяння і підтримка змін та декларований агресивний опір змінам). Кожен етап реалізації циклу управління стратегічними змінами на підприємстві корпоративною культурою сприймається як точка біфуркації, в якій відбувається перехід системи із одного стану в інший (не завжди кращий для носія корпоративної культури). Кожен етап змін для людського фактора є точкою хаосу, перебудови у системі.

Пр цьому ставлення людського фактора до змін у кожній точці біфуркації є нестійким, тобто знаходиться у стані флуктації. *Задача фідучіарної корпоративної культури* – максимальне забезпечення сприяння змінам у кожній точці біфуркації та мінімізація флуктації з боку людського фактора щодо ставлення до змін і виникнення опору змінам. У проміжок часу між двома суміжними точками біфуркації стратегічних змін корпоративна культура, яка набула характеру фідучіарності, набуває стабільності та прагне до системи закритого типу.

У зазначених умовах *метою формування фідучіарної корпоративної культури* виступає забезпечення стійкого сприяння стратегічним змінам з боку людського фактора та мінімізація флуктації у кожній точці біфуркації змін.

Інструментами формування фідучіарної корпоративної культури щодо стратегічних змін виступають: сукуп-

ність організаційних заходів і процедур; сукупність мотиваційних впливів.

При цьому фідучіарна корпоративна культура вимагає трансформації цінностей, уявлень, традицій, процедур на базовому рівні (місія, цілі, завдання, історія тощо), на рівні цінностей індивідів, груп та всього персоналу підприємства, а також на рівні артефактів.

Систему ризиків реалізації та впровадження системи управління стратегічними змінами наведено на рис. 4.

Наведена система ризиків реалізації та впровадження системи управління стратегічних змін на підприємстві потребує врахування їх специфічних характеристик:

- ризики стратегічних змін є унікальними для кожного підприємства та для кожної ситуації стратегічних змін на підприємстві. Різні стратегічні зміни, навіть якщо їх часовий перебіг збігається, мають окремий, притаманний лише їм, набір ризиків;
- оскільки реалізація стратегічних змін і впровадження системи управління стратегічними змінами відбувається в умовах динамізму чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, ризик стратегічних змін ніколи не дорівнює нулю;
- ризики стратегічних змін є еkleктичним поєднанням конкретної стратегічної програми змін і ризиків функціонування конкретного підприємства;
- ризики стратегічних змін пов'язані завжди із наявністю ситуації обмеженості інформації щодо їх змісту, перебігу та порядку реалізації;
- рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів, але й від суб'єктивних, таких як корпоративна культура та причини опору змінам;
- оцінка ризиків стратегічних змін завжди відбувається працівниками підприємства або командою змін, що призводить до її суб'єктивності оцінок та іманентності цього виду ризиків для управління.

Повне усунення ризиків стратегічних змін неможливе, але при здійсненні контрольних операцій, у випадку невідповідності результатів стратегічним цілям змін, оцінка ризиків є обов'язковою умовою прийняття рішення про корегування програми стратегічних змін (як про вибір певного набору корегуючих заходів, так і про їх доцільність). Отже, однією з цілей впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві є виявлення та мінімізація ризиків.

**Висновки.** Управління стратегічними змінами на підприємстві є цілеспрямованою дією системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов. В основу впровадження управління стратегічними змінами покладено трикутник стратегічних змін, запропонований Е. Петтигрю, який включає елементи контексту, змісту та процесів стратегічних змін на підприємстві.

Особливістю впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві є необхідність врахування їх сприйняття персоналом підприємства, тобто людським фактором виробництва. Для забезпечення ефективної ре-

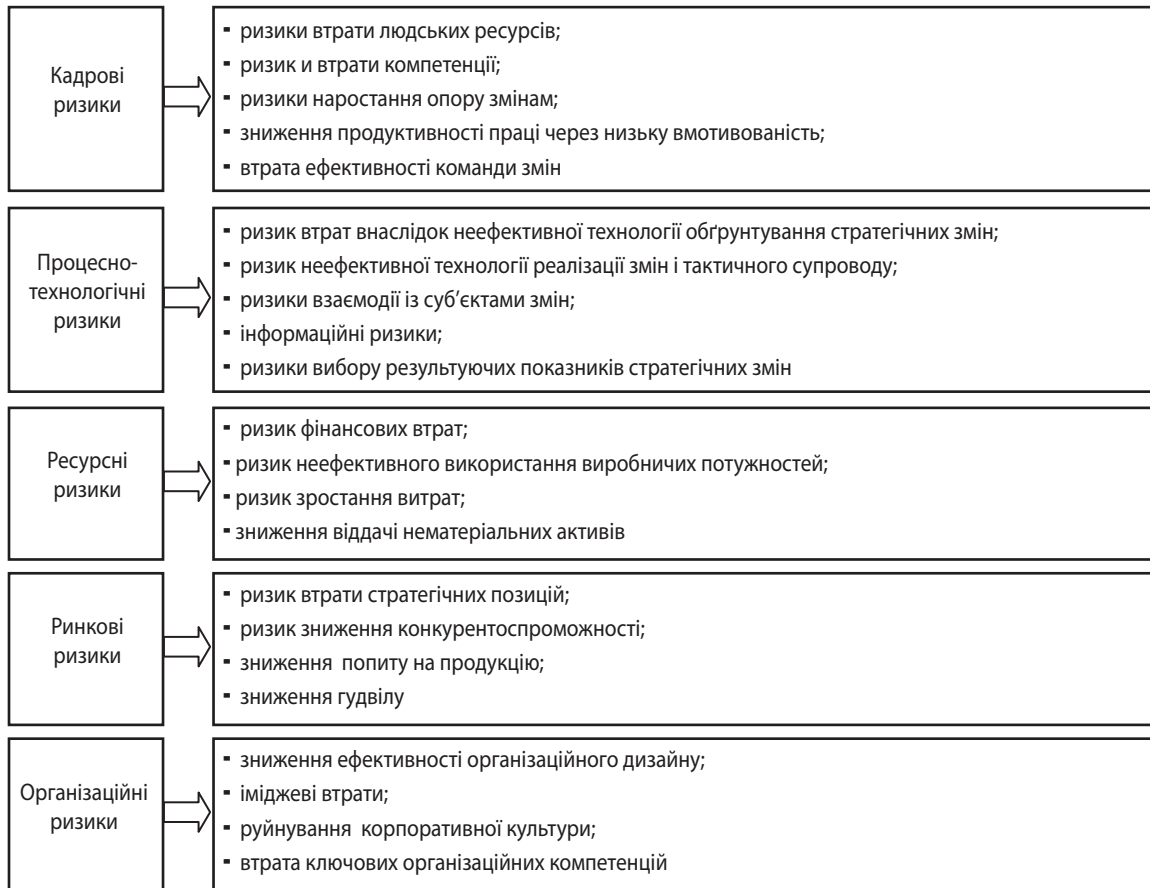


Рис. 4. Система ризиків реалізації стратегічних змін

Джерело: складено автором на основі [6–9]

лізації стратегічних змін необхідною умовою є формування фідуціарної корпоративної культури щодо змін на підприємстві та мінімізація ризиків реалізації та впровадження системи управління стратегічних змін на підприємстві. Напрямами подальших досліджень у сфері впровадження системи управління стратегічних змін на підприємстві має стати обґрунтування інструментів підтримки фідуціарної корпоративної культури на підприємстві та заходів мінімізації ризиків стратегічних змін.

## ЛІТЕРАТУРА

- Андрущенко Н. О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 288–291. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli>
- Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 11–15.
- Change Management learning Center. URL: <http://www.changemanagement.com/articles.htm>

- Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах. От диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. М.: МИР, 1979. 314 с.

- Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. *The Journal of Management Studies*. Oxford. 1987. Vol. 24, Iss. 6. P. 649–671.

- Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.

- Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. Ч. 1. С. 472–479

- Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз моделювання та управління економічним ризиком. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.

- Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 304 с.

## REFERENCES

- Andrushchenko, N. O. "Rol ta znachennia suchasnoi systemy upravlinnia zminamy yak odnogo z faktoriv strimkoho rozvitku vitchiznyanikh pidpriemstv torhivli" [The role and importance of the modern system of change management as one of the factors of rapid development of domestic trade enterprises]. *Hlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. 2015. <http://global-national.in.ua/>

issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-ol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli

Change Management learning Center. <http://www.change-management.com/articles.htm>

Haidei, O. O., and Lisun, Ya. V. "Mekhanizm upravlinnia stratehichnykh zminamy yak instrument kapitalizatsii pidpriemnytskoi diialnosti (svitova praktyka)" [The mechanism of strategic change management as a tool for capitalization of entrepreneurial activity (world practice)]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 1, special issue (2012): 472-479.

Ivchenko, I. Yu. *Ekonomichni ryzyky* [Economic risks]. Kyiv: TsNL, 2004.

Nikolis, G., and Prigozhin, I. *Samoorganizatsiya v neravnovesnykh sistemakh. Ot dissipativnykh struktur k uporyadochennosti cherez fluktuatsii* [Self-organization in nonequilibrium systems. From dissipative structures to ordering through fluctuations]. Moscow: MIR, 1979.

Pettigrew, A. M. "Context and action in the transformation of the firm". *The Journal of Management Studies. Oxford*, vol. 24, no. 6 (1987): 649-671.

Turchina, S. H. "Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv" [Change management in the context of strategic enterprise development]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, no. 1 (2016): 11-15.

Vitlinskyi, V. V., and Verchenko, P. I. *Analiz modeliuвання ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom* [Analysis of modeling and management of economic risk]. Kyiv: KNEU, 2000.

Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., and Pobihun, S. A. "Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 23 (2018): 204-209.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2019