

Transformation Strategies Based on Logistics Outsourcing]. *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization*, part 2. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2017. 34-36.

Kharun, O. A., and Hrytsyna, L. A. "Perspektyvy rozvytku lohystychno outsorsynhu v Ukraini ta yevropeiskyykh krainakh" [Prospects for the Development of Logistics Outsourcing in Ukraine and European Countries]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 4 (2020): 186-194. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-35>

Kulakova, V., and Shcherbak, V. H. "Autsorsynh lohystychnykh biznes-funktsii komertsiiynykh pidpriemstv" [Outsourcing of Logistics Business Functions of Commercial Enterprises]. *Osvitnyo-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnyi initsiatyvy»* (2017): 427-435. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9962/1/OIIP2017\\_P427-435.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9962/1/OIIP2017_P427-435.pdf)

Prokudin, H. S., and Bura, O. M. "Analiz rozvytku lohystychno outsorsynhu v Ukraini" [Analysis of the Development of Logistics Outsourcing in Ukraine]. *Skhid-*

*na Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 4 (2018): 155-160. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prokudin-G.S.-Prokudina-I.I.-Bura-O.M...pdf>

Shynkarenko, V. H., and Ananko, I. M. *Proektuvannia lohystychnykh system* [Designing Logistics Systems]. Kharkiv: KhNADU, 2015.

Tryfonova, O. V., and Kravets, O. Yu. "Formuvannia optymalnykh lohystychnykh system u protsesi stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva" [The Formation of Optimal Logistical Systems in the Strategic Management Process of Sustainable Development of the Enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, no. 142 (2019): 217-227. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.260219.217.391>

Verniuk, N. O., Novak, I. M., and Shkolnyi, O. O. "Lohystychni outsorsynh yak chynnyk hlobalnykh konkurentnykh perevah" [Logistics Outsourcing as a Factor of Global Competitive Advantage]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2016): 184-193. <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/936cd18d-ca99-477d-b82e-138492af458b/content>

УДК 658.1  
JEL: M21; O14; O25  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ІЩЕЙКІН Т. Є., ПАВЛІЙ О. В.

УДК 658.1  
JEL: M21; O14; O25

### Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства

Метою статті є розробка методичних і практичних засад формування механізму управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві в сучасних умовах господарювання. У статті проаналізовано фактори, які породжують стратегічні зміни на підприємстві. Виокремлено види стратегічних змін та їх вплив на стратегічне управління підприємством. Розглянуто етапи процесу управління стратегічними змінами підприємства. Запропоновано авторський підхід до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Виокремлено чотири рівні, на яких формується зазначений механізм: загальний, процесний, функціональний та інструментальний. Розмежовано основні елементи кожного з рівнів. Акцентовано, що на загальному рівні важливо визначити рушійний елемент, вхід, об'єкт управління та бажаний результат (вихід). Підкреслено постійний вплив зовнішнього середовища на процес управління стратегічними змінами підприємства та відмічено, що зовнішні зміни не потребують управління та не залежать від самого підприємства, а тому воно може лише адаптуватися до них. Внутрішні стратегічні зміни підлягають управлінню, хоча й досить часто залежать від зовнішнього середовища. Функціональний рівень передбачає виокремлення складових процесу управління стратегічними змінами підприємства, а процесний – конкретні етапи процесу управління змінами, які залежать від складності проведених змін та особливостей самого підприємства. Інструментальний рівень передбачає вибір набору інструментів та методів управління стратегічними змінами. Підкреслено взаємозв'язок між всіма рівнями механізму управління стратегічними змінами підприємства та визначено набір показників, за допомогою яких можна провести аналіз результативності та ефективності наведеного механізму. Зроблено висновки про те, що механізм управління стратегічними змінами для кожної компанії матиме індивідуальний набір елементів та складових, хоча існує класичний мінімальний набір, без якого процес управління змінами здійснити неможливо.

**Ключові слова:** зміни, стратегічні зміни, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, механізм управління стратегічними змінами підприємства.  
**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Іщейкін Тимур Євгенійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет (вул. Сквороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [ischejkin.timur@gmail.com](mailto:ischejkin.timur@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9311-6904>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57886845300>

**Павлій Олександр В'ячеславович** – доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36014, Україна)

**E-mail:** [Noiq2009@gmail.com](mailto:Noiq2009@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-9438-8134>

**Ishcheykin T. E., Pavliy O. V. A Mechanism for Management of Strategic Changes of an Enterprise**

The aim of the article is to develop methodical and practical principles for the formation of a mechanism for managing strategic changes at a domestic enterprise in modern economic conditions. The article analyzes the factors that give rise to strategic changes in the enterprise. The types of strategic changes and their impact on the strategic management of enterprise have been allocated. The stages of the process of management of strategic changes of enterprise are considered. The author's own approach to the formation of a mechanism for managing strategic changes in enterprise has been proposed. Four levels at which this mechanism is formed have been allocated: general, process, functional, and instrumental. The main elements of each level are differentiated. It is emphasized that at the general level it is important to determine the driving element, input, object of control and the desired result (output). The constant influence of the external environment on the process of managing strategic changes of enterprise is emphasized and it is noted that external changes do not require management and do not depend on the enterprise itself, and therefore the latter can only adapt to them. Internal strategic changes are manageable, although they often depend on the external environment. The functional level provides for the allocation of components of the process of managing strategic changes of the enterprise, and the process level – specific stages of the change management process, which depend on the complexity of the changes carried out and the characteristics of the enterprise itself. The instrumental level involves the selection of a set of tools and methods for managing strategic changes. The relationship between all levels of the mechanism for managing strategic changes of enterprise is emphasized and a set of indicators is defined, with the help of which it is possible to analyze the effectiveness and efficiency of the presented mechanism. It is concluded that the mechanism for managing strategic changes for each company can have an individual composition of elements and components, although there is a classic minimum set, for want of which the process of change management cannot be carried out.

**Keywords:** changes, strategic changes, external environment, internal environment, mechanism for management of strategic changes of an enterprise.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Ishcheykin Timur E.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management named after I. A. Markina, Poltava State Agrarian University (13 Skovorody Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** ischeykin.timur@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9311-6904>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57886845300>

**Pavliy Oleksandr V.** – Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

**E-mail:** Noiq2009@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-9438-8134>

Підприємство як соціально-економічна система постійно зазнає впливу зовнішнього середовища та трансформується всередині. Цей вплив породжує зміни, які мають різноманітні характер і природу, породжені у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Слід відмітити, що зовнішнє середовище породжує зміни (політичні, соціальні, економічні, технічні, технологічні, екологічні, правові тощо), які не залежать від діяльності самого підприємства, але активно впливають на нього. Своєю чергою, внутрішнє середовище породжує зміни, які цілком залежать від діяльності підприємства та від прийняття управлінських рішень (візії, місія, цінності, стратегія, мета, організаційна структура, корпоративна та організаційна культура, ресурси тощо) і можуть поліпшуватися та вдосконалюватися.

Зовнішні зміни, які впливають на підприємство, можуть бути сприятливими або несприятливими. Сприятливими змінами можуть бути, наприклад, зниження податкового навантаження, врегулювання нормативно-правових актів, зростання попиту на продукції (послуги) підприємства. До несприятливих можна віднести війну, підвищення недобросовісної конкуренції, надмірне втручання держави, швидку зміну технологій та смаків споживачів, зменшення попиту на продукцію (послуги), появу нових загроз тощо.

На зміни в зовнішньому середовищі підприємство вплинути не може, а тому єдиним дієвим інструментом управління цими змінами є постійний моні-

торинг та аналіз зовнішнього середовища, а також адаптація до змін, що виникли та потребують реакції підприємства.

Зміни у внутрішній системі підприємства можуть бути ініційовані ним самим або спровоковані зовнішніми змінами. Ініційовані зміни можуть бути викликані прагненням підприємства вдосконалити свою діяльність шляхом зміни мети, цінностей, стратегії, технології, ресурсів тощо. Також зміни можуть бути викликані, наприклад, реакцією на зміни у смаках споживачів, попиті, конкуренції, технології або законодавстві.

Досить багато науковців, як закордонних, так і вітчизняних, досліджували сутність, природу, види та процес управління стратегічними змінами. Найбільш відомими серед них є: М. Портер, який досліджував вплив змін на стратегію підприємства [1]; К. Вейк, який проводив дослідження ролі змістовного виробництва у формуванні стратегічних змін [2]; Р. Джейкобс, який окреслював сутність стратегічних змін [3]; І. Адізес – запропонував модель стратегічних змін [4]; О. Гусева присвятила дослідженню природі та сутності стратегічним змінам свою монографію «Управління стратегічними змінами: теорія та прикладні аспекти» [5]; аналізували області стратегічних змін і вітчизняні науковці під керівництвом М. Загірняка [6]; І. Отенко та І. Булкина [7] досліджують процес управління стратегічними змінами для забезпечення економічної безпеки підприємства; ар-

хітектуру управління стратегічними змінами досліджувала Н. Приймак [8] та інші.

Незважаючи на значний доробок науковців у сфері дослідження стратегічних змін, досить мало напрацьовано, які мають комплексний характер і містять практичні аспекти щодо самого процесу управління стратегічними змінами, оскільки, на нашу думку, вітчизняні підприємства, здійснюючи свою діяльність в умовах невизначеного зовнішнього середовища, потребують дієвого механізму управління стратегічними змінами.

*Метою* статті є розробка методичних і практичних засад формування механізму управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Теоретичною основою дослідження є положення теорії управління змінами, праці вітчизняних і закордонних науковців, а також доробки аналітичних міжнародних інститутів.

Для дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації, наукової індукції та дедукції, а також графічні та табличні методи.

**С**тратегічні зміни підприємства – це ті зміни, які впливають на його довгострокову місію, стратегію та мету діяльності, а також змінюють цінності, організаційну культуру, конкурентні переваги та наявні ресурси підприємства. Саме стратегічні зміни мають важливе значення для підприємства та його подальшого розвитку, оскільки вони дозволяють йому адаптуватися до зовнішнього середовища, більш ефективно використовувати свої можливості, протидіяти загрозам, задовольняти потреби клієнтів, враховуючи їх уподобання та смаки, а також загалом підвищувати ефективність і конкурентоспроможність.

Стратегічні зміни мають достатньо складну сутнісну природу, а тому й бувають різних видів, залежно від їх масштабу, напрямку, характеру та часу. Найтипівіші класифікаційні ознаки стратегічних змін та їх види наведено в *табл. 1*.

Стратегічні зміни по-різному впливають на підприємство залежно від їх ефективності, прийнятності, опору та ризиків. Саме поняття «ефективний» – це той, що досягнув мети, тому пропонуємо вважати, що ефективні зміни – це ті, що досягнули своїх цілей і принесли підприємству бажаний (запланований) результат.

Своєю чергою, прийнятні зміни – це ті, які позитивно сприймаються стейкхолдерами, персоналом і підприємством загалом.

Звісно, що зміни – це щось нове та важко прогнозоване, те, що потребує в персоналу нових вмінь, навичок і підвищення кваліфікації, а тому природно, що на кожному підприємстві виникає таке явище, як опір змінам. Під опором змінам розуміємо будь яку негативну реакцію або дію, яка перешкоджає або упо-

вільнює зміни. Основне завдання керівництва компанії – розробити дієвий механізм зменшення рівня опору змінам і розвивати в персоналу проактивну поведінку, здатну до прийняття самостійних управлінських рішень, вміння та бажання креативно та творчо ставитись до своїх функціональних обов'язків.

**Я**к будь-який об'єкт, що підпадає під управління, у змінах теж існують певні ризики – можливості небажаних наслідків або втрат внаслідок змін. Наприклад, суттєво змінилось зовнішнє середовище, і підприємство вирішило змінити свою стратегію та здійснити перехід від продажу товарів до надання послуг. Така трансформація діяльності викликала планові, радикальні та прогресивні зміни, які мають на меті підвищити конкурентоспроможність компанії та ефективніше задовольняти потреби клієнтів у певних послугах. Ефективність цих змін залежить від того, наскільки вдало підприємство розробить нову бізнес-модель, проведе адаптацію наявних ресурсів, перекваліфікує персонал і змінить організаційну культуру, удосконалив бізнес-процеси, а також отримає розуміння та підтримку стейкхолдерів. Щодо ризиків від таких змін, то основні з них – це можлива втрата клієнтської бази, яка не зацікавлена в послугах, та надто жорстка конкурентна боротьба, що не дозволить зайняти нову нішу на ринку, тощо.

Інший приклад, який є актуальним для вітчизняних підприємств. Компанія зіштовхнулася з кризою через війну в Україні, яка призвела до обмеження руху, зниження попиту, перебоїв у постачанні та розірванні існуючих ланцюгів поставок тощо. Це непланова, радикальна та регресивна зміна, яка загрожує виживанню підприємству. Ефективність цієї зміни залежить від того, наскільки швидко та гнучко компанія зможе адаптуватися до функціонування в умовах невизначеності та постійної зміни в зовнішньому середовищі, знайти альтернативні способи організації праці, мати додаткові (резервні) плани на випадок форс-мажору, зберегти клієнтську базу та оптимізувати ресурси, для безперервної роботи, а також отримати допомогу від державних та інших організацій. Звісно, такі зміни викликають значну кількість ризиків, які необхідно виявити та розробити дієві механізми їх уникнення. До основних з них слід віднести такі: банкрутство, значне скорочення діяльності, звільнення працівників, втрата ніші та ринків збуту, порушення контрактів з постачальниками тощо.

Джерела та наслідки стратегічних змін для підприємства можуть бути різними, залежно від його ситуації, цілей, ресурсів та конкурентної позиції на ринку (*табл. 2*).

Процес управління стратегічними змінами є достатньо складним та багатоетапним і передбачає послідовність дій, спрямованих на аналіз, планування, впровадження та оцінку змін, які допомагають компанії досягнути поставлених цілей і адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища.

## Класифікація стратегічних змін підприємства

№ з/п	Ознака	Класифікація
1	За масштабом	– Радикальні – зміни, які змушують підприємство повністю змінити свою сферу діяльності, структуру, технології, організаційну структуру тощо; – інкрементальні – зміни, які поступово вносять невеликі корективи у стратегію підприємства, адаптуючись при цьому до змін у зовнішньому середовищі
2	За напрямком	– Прогресивні – зміни, які спонукають підприємство прагнути до розвитку, інновацій, впровадження нових технологій, розширення ринків, збільшення прибутку тощо; – регресивні – зміни, які негативно впливають на підприємство, викликаючи при цьому кризу, скорочення діяльності та штату, втрати прибутку тощо.
3	За характером	– Планові – зміни, які самостійно заплановані підприємством, що своєчасно ініціює та реалізує їх на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та свого наявного потенціалу; – непланові – зміни, які вимагають від підприємства певної реакції на непередбачувані події або тиск з боку конкурентів, клієнтів, постачальників, стейкхолдерів, держави тощо
4	За часом	– Разові – зміни, які виникають одноразово у визначений період часу; – постійні – зміни, які виникають постійно, вимагають при цьому від підприємства адаптуватися до мінливого середовища та використовувати нові можливості, що виникають

Таблиця 2

## Джерела та наслідки стратегічних змін підприємства

Джерела стратегічних змін підприємства	
– Зовнішнє середовище – фактори, які не залежать від підприємства, але впливають на його діяльність, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові тощо; – внутрішнє середовище – фактори, які залежать від підприємства, але можуть бути покращені або змінені, такі як мета, місія, візія, цінності, стратегія, організаційна структура, корпоративна культура, ланцюг цінностей, наявні та потенційні ресурси тощо; – зацікавлені сторони – особи або групи, яким не байдужа доля підприємства, або які можуть впливати на його діяльність, такі як власники, менеджери, працівники, клієнти, постачальники, конкуренти, держава, громадськість тощо	
Позитивні наслідки стратегічних змін	Негативні наслідки стратегічних змін
– Підвищення конкурентоспроможності, поліпшення репутації, лояльності клієнтів та партнерів; – збільшення прибутку, ринкової частки, інноваційності та якості продукції; – оптимізація ресурсів, процесів, структури та культури; – забезпечення стабільності, гнучкості та адаптивності	– Зниження конкурентоспроможності, погіршення репутації, лояльності клієнтів та партнерів; – зменшення прибутку, ринкової частки, інноваційності та якості продукції; – втрата ресурсів, процесів, структури та культури; – виникнення кризи, хаосу та конфліктів

Кількість етапів процесу управління стратегічними змінами та їх тривалість варіюється від конкретної ситуації та типу і видів цих самих змін, але загальноприйнятими є такі (рис. 1).

**I етап. Визначення необхідності управління та напрямів стратегічних змін підприємства.** На цьому (початковому) етапі керівництво компанії проводить моніторинг поточного стану, окреслює мету та визначає основні можливості та недоліки, які перешкоджають розвитку підприємства. Після визначення теперішнього стану компанія формує варіанти стратегій змін, які враховують виявлені сильні та слабкі сторони організації, а також загрози та можливості зовнішнього середовища.

**II етап. Розробка плану стратегічних змін підприємства.** На цьому етапі обирається найбільш оптимальний варіант стратегії змін, розробляється детальний план дій, який включає конкретні завдан-

ня, терміни, виконавців, ресурси та критерії оцінки результативності. Крім того, на цьому етапі формується команда, яка буде здійснювати управління змінами. Вона створюється із представників різних рівнів та функціональних підрозділів компанії.

**III етап. Упровадження плану стратегічних змін підприємства.** Реалізація плану – один із найскладніших етапів, оскільки настає час реалізації запланованих заходів у діяльність підприємства, навчання та мотивація персоналу, усуваються перешкоди, які заважають впровадженню плану, особлива увага приділяється опору змінам. Опір змінам з боку працівників може цілком зруйнувати ефективність управління стратегічними змінами, оскільки високий рівень опору призведе до сильного спротиву працівниками, їх небажання, щось змінювати у звичному руслі справ. Хід виконання плану стратегічних змін постійно моніториться, аналізується та за необхідності коригується.



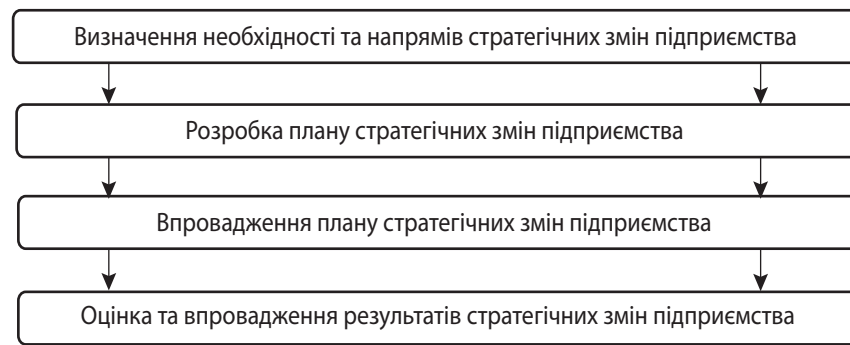


Рис. 1. Типові етапи процесу управління стратегічними змінами підприємства

**IV етап. Оцінка та впровадження результатів стратегічних змін підприємства.** На цьому етапі проводить порівняння та аналіз результатів проведених змін за допомогою кількісних і якісних методів із запланованими цілями і показниками ефективності та результативності. Також активно впроваджуються позитивні наслідки стратегічних змін шляхом удосконалення або створення нових організаційної культури, цінностей, бізнес-процесів та норм поведінки.

На кожному етапі процесу управління стратегічними змінами підприємство може використовувати різні методи та інструменти, залежно від можливостей компанії та рівня кваліфікації персоналу. Найбільш поширеними серед них є такі:

- ✦ *аналітичні методи*, які допомагають збирати, обробляти, аналізувати та інтерпретувати дані про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. До основних інструментів цієї групи належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, балансова система показників, матриця БКГ, модель Портера та інші;
- ✦ *проектні методи*, які допомагають планувати, розробляти план дій, впроваджувати та контролювати процес управління змінами як окремий проект, визначати цілі, завдання, наявні та потенційні ресурси, терміни, команди змін, виявляти ризики та оцінювати результати. До таких інструментів належать: метод критичного шляху, дерево цілей, дерево проблем, SMART-метод тощо;
- ✦ *соціально-психологічні методи*, які допомагають навчити персонал необхідним вмінням і навичкам, знизити рівень опору змінам, формуючи при цьому позитивне ставлення до них, зменшувати конфлікти та підвищувати мотивацію працівників. До таких інструментів належать: делегування, мотивація, комунікація, коучинг, консультація та інші.

Отже, механізм управління стратегічними змінами – це сукупність елементів, які перебувають у тісному взаємозв'язку між собою та забезпечують ефективне формування та реалізацію стратегічних

змін підприємства. Структура механізму управління стратегічними змінами є достатньо складною, а тому може бути розглянута на різних рівнях: загальному, функціональному, процесному та інструментальному.

На *загальному рівні* передусім визначається рушійний елемент – той, хто безпосередньо буде займатися на підприємстві управлінням стратегічними змінами. Крім того, проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та визначається поточний стан компанії, об'єкт управління та бажаний результат.

На *функціональному рівні* через призму функцій стратегічних змін визначаються складові процесу управління цими змінами. Нами серед основних функцій виділено такі: аналітична, прогностична, проектувальна, організаційна та контрольна.

На *процесному рівні* розробляється детальний і поетапний план реалізації процесу управління стратегічними змінами. Кількість етапів визначається кожним підприємством індивідуально, враховуючи вид і складність стратегічних змін. Нами представлено чотири основні етапи, без яких неможливо здійснити процес управління: підготовчий, планування, реалізації та оцінки.

*Інструментальний рівень* містить набір інструментів та методів, які підприємство застосовує під час процесу управління стратегічними змінами. Набір визначається кожним підприємством самостійно, враховуючи зовнішнє середовище та стан компанії. Типовий механізм процесу управління стратегічними змінами підприємства наведено на рис. 2.

Процес управління стратегічними змінами закінчується оцінкою їх здійснення та визначенням рівня ефективності механізму управління стратегічними змінами, а це, передусім, передбачає визначення параметрів (показників), які будуть відображати ступінь досягнення стратегічних цілей компанії в результаті реалізації стратегічних змін.

Поточна оцінка та контроль допомагають вимірювати, аналізувати, порівнювати та коригувати результати й ефективність механізму управління стратегічними змінами. Основними показниками результативності механізму управління стратегічними змінами є:

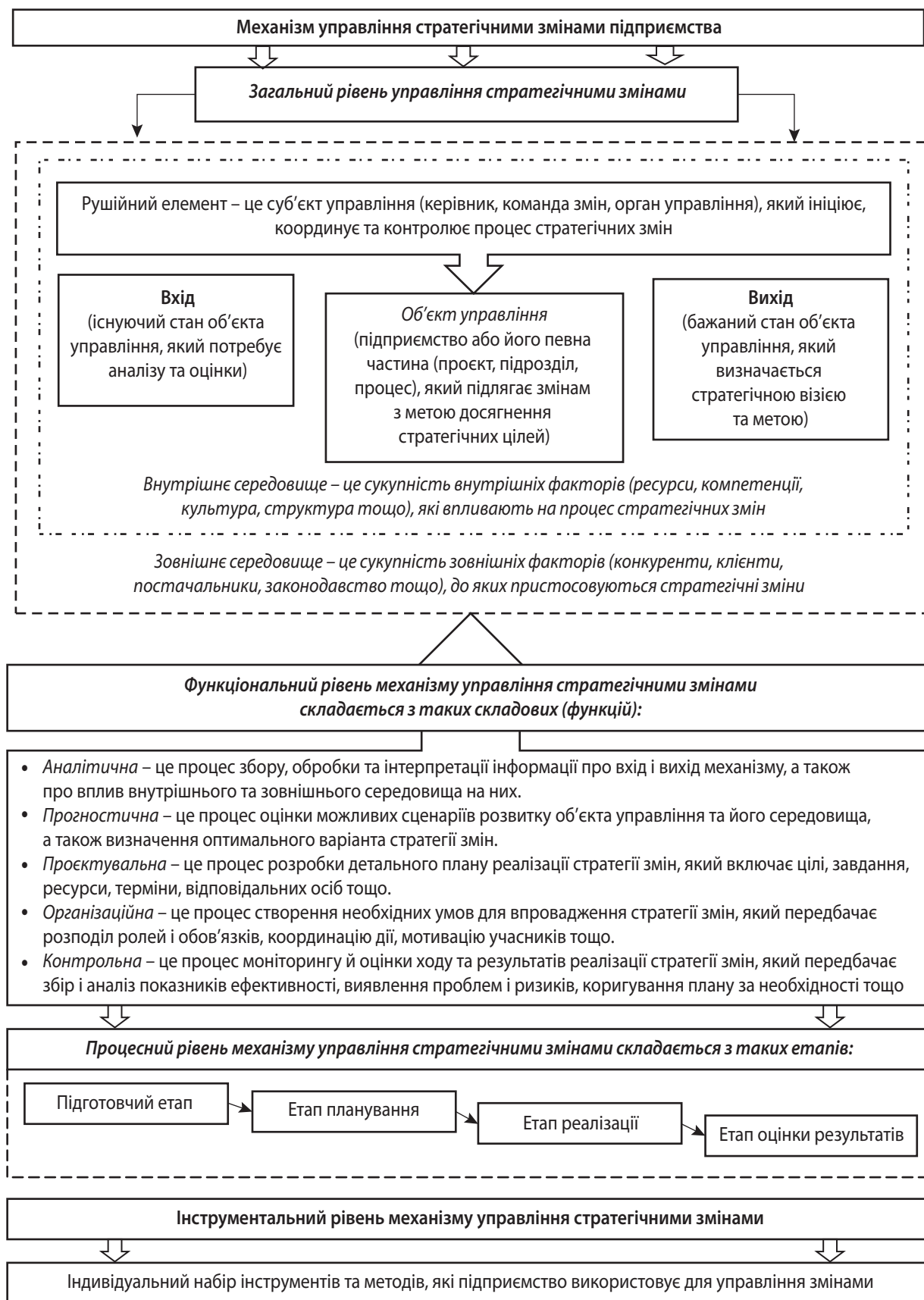


Рис. 2. Схема механізму управління стратегічними змінами підприємства

- ✦ стратегічна виконавча здатність (*strategic execution capability*), який вимірює здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей (може бути вимірний за допомогою таких критеріїв, як дотримання термінів виконання, виконання бюджету, якість товару (послуги), рівень задоволеності клієнтів, стейкхолдерів, постачальників);
- ✦ стратегічна готовність до змін (*strategic change readiness*), який оцінює здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (може бути вимірний за допомогою таких критеріїв, як: інноваційна культура, рівень опору змінам, ступінь zaangażованості працівників, гнучкість організаційної культури тощо). ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1998. 592 p.
2. Weick K. E. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage, 1995. 231 p.
3. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / пер. з англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
4. Адізес І. К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
5. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с.
6. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
7. Отенко І. П., Булкіна І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 252 с.
8. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214.  
DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514>

#### REFERENCES

- Adizes, I. K. *Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi i povsiakdennomu zhytti* [Change Management to Achieve the Best Results in Business and Everyday Life]. Kyiv: Book Chef, 2018.
- Dzheykobs, R. V. *Strategicheskkiye peremeny v realnom vremeni: Effektivnoye vnedreniye metoda strategicheskikh peremen – put k uspekhu* [Real-Time Strategic Change: Effectively Implementing the Strategic Change Method is the Path to Success]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2004.
- Ekonomika pidpriemstva: mahisterskyi kurs* [Enterprise Economics: Master's Course], part 1. Kremenchuk: Kremenchutska miska drukarnia, 2015.
- Husieva, O. Yu. *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty* [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects]. Donetsk: Noulidzh, 2014.
- Otenko, I. P., and Bulkina, I. A. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh hlobalnoi transformatsii* [Economic Security of Enterprises in Conditions of Global Transformation]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998.
- Pryimak, N. S. "Arkhitektura upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementiv" [Architecture of Management of Strategic Changes at the Enterprise and Characteristics of its Elements]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 67 (2019): 207-214.  
DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514>
- Weick, K. E. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage, 1995.