

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

УДК 658.5:330.341

JEL Classification: O10; O31; O32

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Гринько Т. В.
Гвініашвілі Т. З.**

Доведено, що сьогодні саме підприємницький сектор є двигуном розвитку національної економіки, який забезпечує технологічний прогрес, економічне зростання та соціальну захищеність громадян. Досліджено стан та розвиток вітчизняних суб'єктів підприємництва за 2010 – 2015 рр. Незважаючи на певну позитивну динаміку розвитку підприємницького сектору України, визначено, що й досі залишається ряд невирішених проблем, що стримують підприємницьку діяльність в Україні, до яких зараховано нерозвинутість інституціональної структури підприємницького сектору, наявність адміністративних бар'єрів, недосконалість нормативно-правової бази та податкової системи, низький рівень якості управління тощо. Доведено необхідність у вирішенні проблем реорганізації наявної системи організації та управління діяльністю суб'єктів підприємництва, із метою підвищення рівня їхньої адаптації до сучасних ринкових вимог крізь призму управління змінами. Аналіз наукового доробку щодо ефективного розвитку суб'єктів підприємництва та управління змінами в їхній діяльності дозволяє стверджувати, що наявні системи управління не відповідають сучасним вимогам динамічного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, унаслідок щораз вищих вимог споживачів, розвитку конкуренції, змін нормативно-правової бази тощо. Із метою підвищення рівня розвитку та ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва, розроблено методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, що ураховує шість блоків ефективного управління (цілепокладання, підготовку, діагностику, планування, реалізацію, оцінювання), аналіз факторів впливу на потреби у змінах, планування обсягу необхідних ресурсів, визначення рівня готовності до змін, ефективні інструменти подолання опору та оцінювання ефективності змін. Використання запропонованого методичного підходу забезпечує підвищення рівня адаптації вітчизняних суб'єктів підприємництва до постійно змінюваних ринкових вимог та сприяє їхньому ефективному розвитку. Запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, що передбачає оцінювання результатів за чотирма типами організаційних ефектів.

Ключові слова: зміна, ефективність, суб'єкти підприємництва, розвиток, управління.

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД
К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Гринько Т. В.
Гвиниашвили Т. З.**

Доказано, что сегодня именно предпринимательский сектор является двигателем развития национальной экономики, который обеспечивает технологический прогресс, экономический рост и социальную защищенность граждан. Исследовано состояние и развитие отечественных субъектов предпринимательства за 2010 – 2015 гг. Несмотря на определенную положительную динамику развития предпринимательского сектора Украины, определено, что до сих пор остается ряд нерешенных проблем, сдерживающих предпринимательскую деятельность в Украине, к которым отнесены неразвитость институциональной структуры предпринимательского сектора, наличие административных барьеров, несовершенство нормативно-правовой базы и налоговой системы, низкий уровень качества управления и т. д. Доказана необходимость решения проблем реорганизации существующей системы организации и управления деятельностью субъектов предпринимательства с целью повышения уровня их адаптации к современным рыночным требованиям через призму управления изменениями. Анализ научного наследия по эффективному развитию субъектов предпринимательства и управления изменениями в их деятельности позволяет утверждать, что существующие системы управления не отвечают современным требованиям динамичной внешней среды в результате всевозрастающих требований потребителей, развития конкуренции, изменений нормативно-правовой базы и т. д. С целью повышения уровня развития и эффективности функционирования отечественных субъектов предпринимательства разработан методический подход к управлению изменениями в деятельности субъектов предпринимательства, который включает шесть блоков эффективного управления (целеполагание, подготовку, диагностику, планирование, реализацию, оценку), анализ факторов влияния на потребности в изменениях, планирование объема необходимых ресурсов, определение уровня готовности к изменениям, эффективные инструменты преодоления сопротивления и оценки эффективности изменений. Использование предложенного методического подхода обеспечивает повышение уровня адаптации отечественных субъектов предпринимательства к постоянно меняющимся рыночным требованиям и способствует их эффективному развитию. Предложен интегральный показатель оценки эффективности управления изменениями в деятельности субъектов предпринимательства, который предусматривает оценку результатов по четырем типам организационных эффектов.

Ключевые слова: *изменение, эффективность, субъект предпринимательства, развитие, управление.*

**A METHODOICAL APPROACH
TO CHANGE MANAGEMENT
IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES**

**T. Grynko
T. Gviniashvili**

Business has been proved to be the sector which is the engine of the national economy development today that ensures technological progress, economic growth and social security of citizens. The state and development of domestic business entities in the period of 2010 – 2015 has been studied. Despite certain positive dynamics in the development of the Ukrainian business sector, it has been determined that there are still a number of unresolved

problems restraining entrepreneurial activity in Ukraine, which include underdevelopment of the institutional structure of the business sector, administrative barriers, imperfect regulatory and legal framework and tax system, poor management, etc. The necessity for reorganization of the current business entities' activity organization and management system to facilitate their adaptation to modern market requirements in terms of change management has been proved. The analysis of the scientific heritage on the effective development of business entities and managing changes in their activities allows the authors to assert that the existing management systems do not meet the modern requirements of the dynamic external environment as a result of ever increasing demands of consumers, development of competition, changes in the regulatory framework, etc. In order to improve the level of development and effectiveness of the functioning of domestic business entities, a methodical approach to managing changes in the activities of business entities has been developed. It includes six blocks of effective management (goal-setting, preparation, diagnostics, planning, implementation, evaluation), analysis of the factors influencing the need for changes, planning the volume of necessary resources, determining the level of readiness for change, effective tools for overcoming resistance and evaluation of the effectiveness of changes. The use of the proposed methodical approach ensures an increase in the level of adaptation of domestic business entities to constantly changing market requirements and contributes to their effective development. The integral indicator of the evaluation of the effectiveness of managing changes in the activities of business entities has been proposed, which provides for the evaluation of results according to four types of organizational effects.

Keywords: change, effectiveness, business entity, development, management.

Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва є значущим та пріоритетним напрямом розвитку будь-якої країни національної економіки протягом останньої чверті ХХ століття. Крім того, із метою зміцнення міжнародного авторитету, зокрема в умовах входження України до Європейського Союзу, виникає необхідність у вирішенні проблеми забезпечення розвитку та економічного зростання вітчизняних суб'єктів підприємництва. Адже за умов підвищення рівня ринкової конкуренції, пов'язаної із глобалізацією економіки, дуже гостро постає питання про економічну сталість вітчизняних суб'єктів підприємництва.

За сучасних умов Україна здійснює активну політику щодо впровадження та реалізації заходів, що забезпечують розвиток вітчизняних суб'єктів підприємництва. Так, стратегія сталого розвитку "Україна – 2020" передбачає реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави [1]. "Метою Стратегії є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі" [1]. У межах вектора розвитку національної економіки однією з найважливіших завдань визначено дерегуляцію та розвиток підприємництва. Отже, у межах Стратегії сталого розвитку "Україна – 2020" велику увагу присвячено розвитку суб'єктів підприємництва як найважливіших форм господарювання. Саме підприємницький сектор є двигуном розвитку сучасної економіки, що забезпечує технологічний прогрес, економічне зростання та соціальну захищеність громадян. Незважаючи на певну позитивну динаміку розвитку підприємницького сектору України (зокрема, за 2010 – 2015 рр. обсяг реалізованої продукції суб'єктами великого підприємництва збільшився майже на 47 %; суб'єктами середнього під-

приємництва – майже на 55 %; суб'єктами малого підприємництва – майже на 70 % [2, с. 59–60]), досі залишається ряд невирішених проблем, що стримують підприємницьку діяльність в Україні та тим самим перешкоджають розвитку національної економіки загалом.

Слід зазначити, що за 2010 – 2015 рр. частка суб'єктів великого підприємництва зменшилася на 163 од., середнього підприємництва – на 5 828 од., малого підприємництва – на 203 619 од. [2, с. 31–32]. Наведена негативна динаміка кількості суб'єктів підприємництва підтверджує наявність певних проблем та бар'єрів, що стримують розвиток підприємницького сектору в Україні. До таких проблем можна зарахувати нерозвинутість інституціональної структури підприємницького сектору, наявність адміністративних бар'єрів, недосконалість нормативно-правової бази та податкової системи, низький рівень якості управління та низку інших факторів, що суттєво перешкоджають розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва. За таких обставин виникає необхідність у вирішенні проблем реорганізації наявної системи організації та управління діяльністю суб'єктів підприємництва, із метою підвищення рівня їхньої адаптації до сучасних ринкових вимог. Стратегічного значення тут набувають питання формування та розроблення методичного підходу до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, адекватного вітчизняному ринковому механізму та особливостям розвитку економіки України.

Отже, розроблення чіткої концепції управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності для вирішення проблем динамічного розвитку національної економіки на сучасному етапі та зміцнення вітчизняного бізнесу.

Дослідженню проблем ефективного розвитку суб'єктів підприємництва присвячено велику кількість праць сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, О. Полінкевич здійснила аналіз чинників, що впливають на функціонування суб'єктів підприємництва в умовах глобальної світової кризи. Нею виділено чинники формування випереджального розвитку суб'єктів підприємництва на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також визначено, що зміна стратегії розвитку, коригування поточних планів, трансформації організаційної культури, упровадження інновацій формують основи для успішного функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва [3, с. 61]. А. Гринько та П. Гринько здійснили комплексне оцінювання сучасного стану вітчизняного підприємницького сектору та визначено основні проблеми його успішного функціонування, зокрема, "розвиток інституту підприємництва, рівень інфляції, кількість податків, зборів і платежів та розміри податкових ставок, рівень ліквідності господарюючих партнерів, рівень цін (тарифів) на певні види ресурсів тощо" [4, с. 31]. На думку А. Теребух, Г. Ільницької-Гикавчук та О. Макар, успіх функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва полягає в "удосконаленні системи управління бізнес-процесами, що дає змогу реалізовувати встановлені стратегічні цілі та підвищувати економічну ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції" [5, с. 69].

З огляду на необхідність в удосконаленні механізмів розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва, Н. Тарнавською та І. Демківим було розроблено "концептуальну модель управління гнучкістю підприємства як впорядкованої сукупності положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новому баченні зміни умов і способів господарювання" [6, с. 308].

Науковці бачать успішне функціонування суб'єктів підприємництва крізь призму їхньої переорієнтації на інноваційний шлях розвитку. Так, Ю. Андрусів, І. Мазур та І. Кінаш запропонували системний підхід до формування механізму управління інноваційним розвитком підприємства [7].

Проблема управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва перебуває в колі наукових досліджень як багатьох вітчизняних, так і зарубіжних учених. Так, Г. Хорнштейн довів, що процес управління змінами прямо пропорційно впливає на успіх та невдачу реалізації проектів [8, с. 293]. О. Гусева та С. Гончаренко вважають, що в умовах важкопередбачуваного та динамічного бізнес-середовища детермінантним підходом до управління суб'єктами підприємництва повинен стати підхід, який ґрунтується на ефективному управлінні змінами як один з елементів стратегії сталого розвитку підприємства [9, с. 25]. Турчіною С. обґрунтовано найбільш актуальні етапи управління змінами

в контексті стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва [10, с. 13]. І. Острий визначив основні показники оцінювання ефективності контролю за змінами в діяльності суб'єктів підприємництва [11].

В. Сокирник та І. Ковальчук вважають, що "саме ефективне управління змінами на мікрорівні є передумовою успішної реалізації змін на макрорівні. Відповідно, успішні зміни на макрорівні є можливими тільки за умов вчасної адаптації до них окремих суб'єктів підприємництва" [12, с. 35].

Отже, аналіз наукового доробку щодо ефективного розвитку суб'єктів підприємництва та управління змінами в їхній діяльності дозволяє стверджувати, що наявні системи управління не відповідають сучасним вимогам динамічного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, унаслідок щораз вищих вимог споживачів, розвитку конкуренції, змін нормативно-правової бази тощо. Усе це потребує рішучих управлінських дій щодо докорінної перебудови господарської діяльності суб'єктів підприємництва на засадах удосконаленої управлінської парадигми. З огляду на темп, складність та масштаб змін у навколишньому середовищі, проблеми управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва є нагальними та вражаючими. На жаль, сьогодні не існує єдиного універсального підходу до управління змінами, який був би гнучким, системним, інтегрованим та враховував особливості функціонування сучасних вітчизняних суб'єктів підприємництва.

Метою статті є розроблення методичного підходу до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва на засадах вибору та обґрунтування ефективних управлінських дій щодо впровадження змін.

Однією з найскладніших сфер управлінської діяльності суб'єктів підприємництва є управління в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Системний характер управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва обумовлено сукупністю взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують зменшення негативних наслідків будь-яких кризових явищ.

Управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва – це тривалий, системний і складний процес, що враховує сукупність таких підпроцесів, як: цілепокладання, підготовки, діагностики, планування, реалізації та оцінювання – і дозволяє забезпечити ефективний розвиток суб'єктів підприємництва в довгостроковій перспективі. У загальному вигляді процес управління змінами становить послідовність дій, до складу яких входить оцінювання стану суб'єкта підприємництва, аудит проблем, розроблення сценарію розвитку, планування змін, пошук стратегічних альтернатив, формування команди менеджерів змін, організація планової та аналітичної роботи, управління опором змінам тощо. Із метою визначення ефективної послідовності дій під час здійснення трансформацій, запропоновано блок-схему ефективного управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва (рисунок).

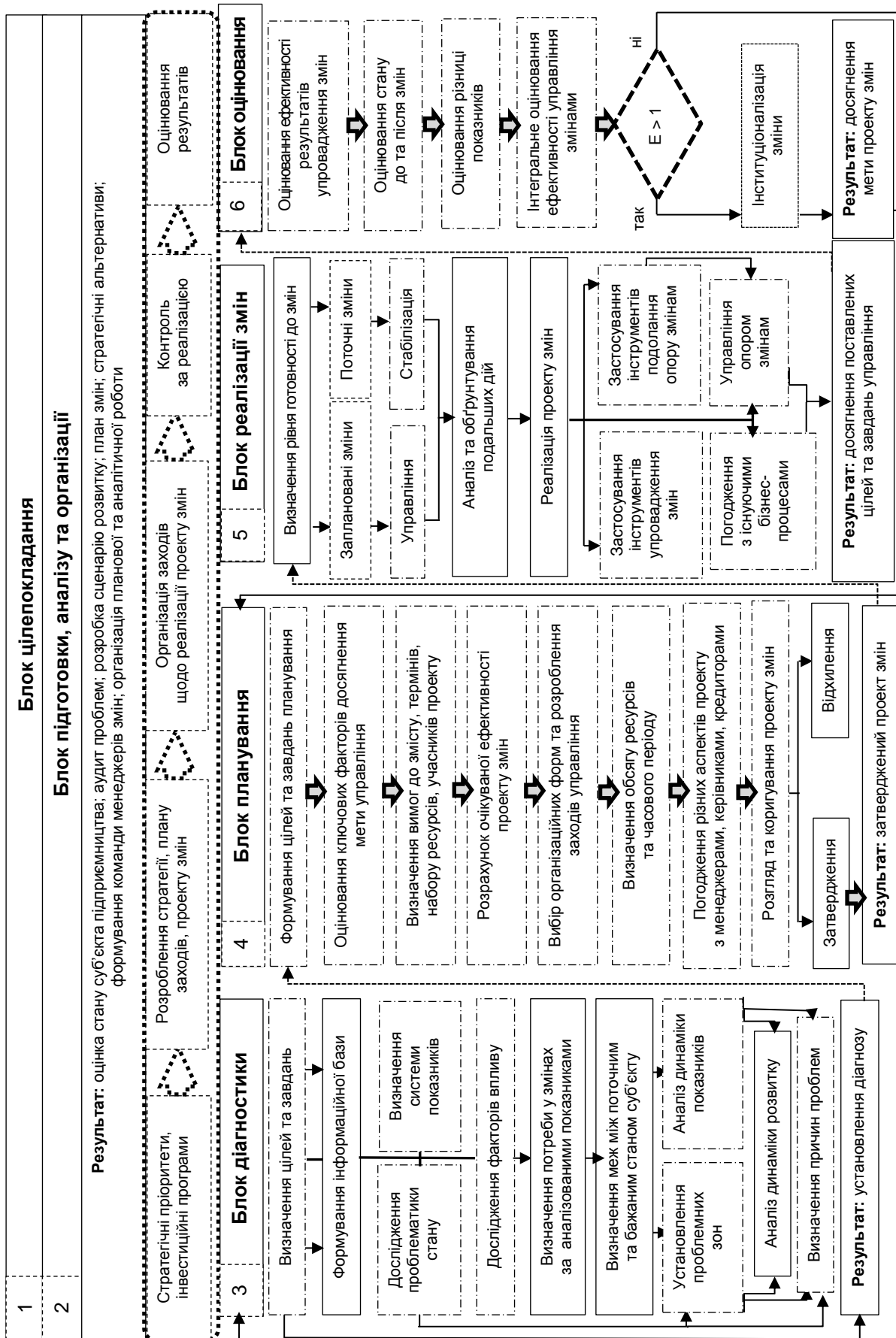


Рис. Блок-схема ефективного управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва [The flowchart of effective change management in the activities of business entities]

Процес реалізації блок-схеми ефективного управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва становить послідовність дій – від визначення потреби у змінах до досягнення запланованих результатів. Одним із найважливіших етапів процесу управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва є діагностика їхнього економічного становища, що забезпечує визначення стану об'єкта шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, визначення слабких та проблемних зон тощо.

Метою реалізації блоку діагностики є пошук та визначення проблем на основі дослідження факторів впливу та встановлення системи показників, за критичними значеннями яких визначають різницю між поточним і бажаним станом суб'єкта підприємництва.

Крім того, у процесі діагностики важливо забезпечити ефективність системи обміну інформацією між її об'єктами та суб'єктами. Об'єктом діагностики може бути як складно організована динамічна система, так і будь-який її елемент, які можна подати з позиції зацікавлених сторін. Отже, зацікавленими сторонами в діагностиці суб'єкта підприємництва можуть бути власники, контрагенти, акціонери, стейкхолдери, які впливають на структуру управлінського процесу.

Успіх управління змінами багато в чому залежить від постійної діагностики проблемних зон і факторів, що негативно впливають на розвиток суб'єкта підприємництва. На думку А. Томпсона та А. Стрікланда, "діагностику середовища застосовують для визначення перспективних напрямів та змін середовища, які з часом можуть перетворитися на рушійні сили розвитку. Використання такого інструменту як діагностика дає можливість відстежувати тенденції та події, що можуть вплинути на стан галузі та створити нові можливості чи загрози" [13, с. 148].

Таким чином, діагностика є основою процесу управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, адже від ступеня ретельності аналізу середовища підприємства та дослідження факторів впливу залежить ефективність ухвалення управлінських рішень.

Після встановлення "діагнозу" доцільним буде планування обсягу необхідних ресурсів, розроблення проекту змін, визначення відповідальних осіб. За умов відсутності необхідного обсягу ресурсів доцільним є перегляд методів, об'єкта та цілей управління. У ході реалізації наступного етапу блоку планування слід визначити вимоги до змісту, терміну, набору ресурсів та учасників проекту, а також здійснити розрахунок очікуваної ефективності проекту змін. Результати мають бути погоджені із кредитором, керівниками та менеджерами проекту. У підсумку буде затверджено проект змін, до реалізації якого слід комплексно оцінити рівень готовності суб'єкта підприємництва.

Під час процесу реалізації змін виникає необхідність у застосуванні інструментів подолання опору. Причому найбільший рівень опору виникає в ході

управління поточними змінами, ніж запланованими. Як відомо, опір змінам потенційно наявний на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. До інструментів упровадження змін авторами зараховано: реінжиніринг бізнес-процесів, управління якістю, удосконалення якості бізнес-процесів (6 сигм), технології постійних поліпшень (TQM), безперервне вдосконалення (Кайдзен). Інструментами управління опором змінам є професійне навчання та розвиток персоналу, система мотивації, система винагороди тощо. Оцінювання ефективності результатів упровадження змін передбачає визначення стану до та після змін, тобто зіставлення значень показників, що були отримані в результаті впровадження змін, зі встановленими значеннями, що були отримані під час реалізації блоку діагностики, та відповідне оцінювання їхньої різниці [14, с. 80].

Інтегральне оцінювання ефективності управління змінами передбачає оцінювання результатів за чотирма типами організаційних ефектів, а саме:

- ефект синергії – "якщо властивості системи загалом перевищують суму властивостей окремих її елементів" [15, с. 58.];
- ефект доповнення – "система отримує відсутні елементи шляхом отримання управлінських, інноваційних та інших вигод" [16, с. 198];
- ефект конкурентної переваги – "отримується в результаті зміцнення позиції на ринку" [17, с. 35];
- ефект якості управління.

Отже, інтегральний показник ефективності управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва має такий вигляд:

$$E = 4\sqrt[4]{e_1 \times e_2 \times e_3 \times e_4}, \quad (1)$$

де E – інтегральний показник ефективності управління змінами;

e_1, e_2, e_3, e_4 - відповідні значення досягнутих організаційних ефектів.

За умов перевищення значенням інтегрального показника одиниці зміна підлягає інституціоналізації, а сам процес управління слід знову розпочинати із блоку діагностики. В інших випадках проект змін потребує коригування, що є одним з етапів блоку планування.

Таким чином, на сьогодні саме підприємницький сектор є двигуном розвитку сучасної економіки, який забезпечує технологічний прогрес, економічне зростання та соціальну захищеність громадян. Тому велику увагу з боку держави присвячено розвитку саме суб'єктів підприємництва як найважливіших форм господарювання. У результаті аналізу стану та розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва визначено основні проблеми, що перешкоджають їхньому ефективному функціонуванню, а саме: нерозвинутість інституціональної структури підприємницького сектору, наявність адміністративних бар'єрів, недосконалість нормативно-

правової бази та податкової системи, низький рівень якості управління тощо. Із метою підвищення рівня розвитку та ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва розроблено методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємства, що ураховує шість блоків ефективного управління (цілепокладання, підготовку, діагностику, планування, реалізацію, оцінювання), аналіз факторів впливу на потреби у змінах, планування обсягу необхідних ресурсів, визначення рівня готовності до змін, ефективні інструменти подолання опору та оцінювання ефективності змін. Використання запропонованого методичного підходу забезпечує підвищення рівня адаптації вітчизняних суб'єктів підприємства до постійно змінюваних ринкових вимог та сприяє їхньому ефективному розвитку. Запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності управління змінами в діяльності суб'єктів підприємства, що передбачає оцінювання результатів за чотирма типами організаційних ефектів. Перспективами подальших наукових досліджень слід визначити питання управління опором із боку співробітників під час реалізації змін у діяльності суб'єктів підприємства.

Література: 1. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020", схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 // Законодавство України : офіційний сайт – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. 2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства : статистичний збірник / Державна служба статистики України ; за ред. М. С. Кузнецової ; відп. за вип. О. М. Колпакова. – Київ : б. в., 2016. – 513 с. 3. Полінкевич О. Чинники формування випереджального розвитку підприємств в умовах глобальної світової кризи / О. Полінкевич // Економічний часопис-XXI, 2016. – № 156 (1–2). – С. 59–62. 4. Гринько А. Дослідження сучасного розвитку підприємницького середовища в Україні / А. Гринько, П. Гринько // Технологічний аудит і резерви виробництва. – Т. 3, № 4 (35), 2017. – С. 29–34 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/105528>. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.10552859-62>. 5. Теребух А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України / А. Теребух, Г. Ільницька-Гикавчук, О. Макар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.7. – С. 66–70. 6. Тарнавська Н. П. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства / Н. Тарнавська, І. Демків // Бізнес Інформ. – 2017. – № 2. – С. 307–317. 7. Andrusiv U. Ya. Systematic approach to the formation of management mechanism of construction enterprises innovation activity [Electronic resource] / U. Ya. Andrusiv, I. M. Mazur, I. P. Kinash // Economic Processes Management : International Scientific E-Journal. – 2016. – No. 4. – Access mode : http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_2.pdf. 8. Hornstein H. The integration of project management and organizational change management is now a necessity / H. Hornstein // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33, issue 2. – P. 291–298 ;

[Electronic resource]. – Access mode : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>. 9. Гусєва О. Ю. Обґрунтування детермінованих підходів до управління змінами на телекомунікаційних підприємствах / О. Ю. Гусєва, С. В. Гончаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 1. – С. 24–31. 10. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 1. – С. 11–15. 11. Острий І. Ф. Управління змінами як фактор стабілізації підприємства [Електронний ресурс] / І. Острий // XIV Науково-технічна конференція факультету менеджменту. Вінницький національний технічний університет (2 – 11 березня 2016 року, м. Вінниця). – 2016. – Режим доступу : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/11217>. 12. Сокирник В. Моделювання організаційно-функціональної структури системи управління ВНЗ / В. Сокирник, І. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – Т. 1, № 5. – С. 33–38. 13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва : ИД "Вильямс", 2007. – 928 с. 14. Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах зв'язку / Т. В. Гринько, М. М. Кошевий, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 156 (1–2). – С. 78–82. 15. Коваленко С. І. Розвиток концепції синергізму в економіці кластерних промислових систем / С. І. Коваленко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць ; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1, № 60. – С. 55–65. 16. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П. Р. Пуцентейло, О. О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. – Вип. 3–4, № 62. – С. 196–205. 17. Кондратюк О. І. Формування довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефекту синергії / О. І. Кондратюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12, ч. 2. – С. 34–37.

References: 1. Stratehiia staloho rosvytku "Ukraina – 2020", skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnia 2015 roku No. 5/2015 // Zakonodavstvo Ukrainy : ofitsiyni sait – Access mode : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. 2. Diialnist subiektiv velykoho, seredniho, maloho ta mikropidpriemnystva : statystychnyi zbiryk / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy ; za red. M. S. Kuznietsovoi ; vidp. za vyp. O. M. Kolpakova. – Kyiv : s. n., 2016. – 513 p. 3. Polinkevych O. *Chynnyky formuvannia vyperedzhalnogo rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalnoi svitovoi kryzy* [Factors of the formation of advanced development of enterprises under the conditions of the global crisis] / O. Polinkevych // Ekonomichnyi Casopys-XXI. – 2016. – No. 156 (1–2). – P. 59–62. 4. Hrinko A. *Doslidzhennia suchasnoho rosvytku pidpriemnytskoho seredovyscha v Ukraini* [Research on the modern development of the entrepreneurial environment in Ukraine] / A. Hrinko, P. Hrynko // Technologicheskii audit i rezervy proizvodstva. – 2017. – Vol. 3, No. 4 (35). – P. 29–34 ; [Electronic resource]. – Access mode : <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/105528>. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.10552859-62>. 5. Terebukh A. *Udoskonalennia upravlinnia bisnes-protsesamy na pidpriemstvakh Ukrainy* [Improvement of the business process management at Ukrainian enterprises] / A. Terebukh, H. Ilynska-Hykvachuk, O. Makar

// Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2015. – Issue 25.7. – P. 66–70.

6. Tarnavska N. P. *Kontseptualni polozhennia modeli upravlinnia hnuchkistiuv pidpriemstva* [Conceptual provisions of the enterprise flexibility management model] / N. Tarnavska, I. Demkiv // *Biznes Inform.* – 2017. – No. 2. – P. 307–317.

7. Andrusiv U. Ya. Systematic approach to the formation of management mechanism of construction enterprises innovation activity [Electronic resource] / U. Ya. Andrusiv, I. M. Mazur, I. P. Kinash // *Economic Processes Management : International Scientific E-Journal.* – 2016. – No. 4. – Access mode : http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_2.pdf.

8. Hornstein H. The integration of project management and organizational change management is now a necessity / H. Hornstein // *International Journal of Project Management.* – 2015. – Vol. 33, issue 2.– P. 291–298 ; [Electronic resource]. – Access mode : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>.

9. Husieva O. Yu. *Obhruntuvannia determinantnykh pidkhodiv do upravlinnia zminamy na telekomunikatsiinykh pidpriemstvakh* [Substantiation of deterministic approaches to change management at telecommunication enterprises] / O. Yu. Husieva, S. V. Honcharenko // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* – 2017. – No. 1. – P. 24–31.

10. Turchina S. H. *Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv* [Managing change in the context of the strategic enterprise development] / S. H. Turchina // *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i Menedzhment.* – 2016. – Issue 1. – P. 11–15.

11. Ostryi I. F. *Upravlinnia zminamy yak factor stabilizatsii pidpriemstva* [Managing change as a factor for enterprise stabilization] [Electronic resource] / I. F. Ostryi // XIV Naukovotekhnichna konferentsiia fakultetu menedzhmentu. Vinnytskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet (2 – 11 bereznia 2016 roku, m. Vinnytsia). – 2016. – Access mode : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/11217>.

12. Sokyrynyk V. *Modeliuvannia orhanizatsiino-funktsionalnoi struktury systemy upravlinnia VNZ* [Modelling the organizational and functional structure of the university management system] / V. Sokyrynyk, I. Kovalchuk // *Visnyk Hkmeinytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.* – 2015. – Vol. 1, No. 5. – P. 33–38.

13. Tompson A. A. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend ; per. s angl. –12-e izd. – Moskva : ID "Vilyams", 2007. – 928 p.

14. Grynko T. V. *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh zviazku* [Methodical approaches to the assessment of the effectiveness of organizational changes in communication companies] / T. V. Grynko, M. Koshevyi, T. Z. Gviniashvili // *Ekonomichni Casopys-XXI.* – 2016. – No. 156 (1–2). – P. 78–82.

15. Kovalenko S. I. *Rozvytok kontseptsii synerhizmu v ekonomitsi klasternykh promyslovykh system* [Development of the concept of synergy in the economy of cluster industrial systems] / S. I. Kovalenko // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats ; za red. M. I. Zvieriakova (holov. red.) et al. – Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.* – 2016. – Issue 1, No. 60. – P. 55–65.

16. Putsenteilo P. R. *Stratehichnyi analiz yak vazhlyvyi element upravlinnia pidpriemstv* [Strategic analysis as an important element of enterprise management] / P. R. Putsenteilo, O. Humeniuk // *Innovatsiina ekonomika.* – 2016. – Issue 3–4, No. 62. – P. 196–205.

17. Kondratiuk O. I. *Formuvannia dovho-*

strokovykh konkurentnykh perevah za dopomohoiu efektu synerhii [Formation of long-term competitive advantages through the effect of synergy] / O. I. Kondratiuk // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu.* – 2015. – Issue 12, part 2. – P. 34–37.

Інформація про авторів

Гринько Тетяна Валеріївна – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, Україна, 49000, e-mail: greisy25@gmail.com).

Гвініашвілі Тетяна Зурабівна – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, Україна, 49000, e-mail: g_tanya@ua.fm).

Інформація об авторах

Гринько Татьяна Валерьевна – д-р екон. наук, професор, заведующая кафедрой экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, Украина, 49000, e-mail: greisy25@gmail.com).

Гвинашвили Татьяна Зурабовна – канд. екон. наук, доцент кафедры экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, Украина, 49000, e-mail: g_tanya@ua.fm).

Information about the authors

T. Grynko – Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Gagarin Ave., Dnipro, Ukraine, 49000, e-mail: greisy25@gmail.com).

T. Gviniashvili – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Gagarin Ave., Dnipro, Ukraine, 49000, e-mail: g_tanya@ua.fm).

*Стаття надійшла до ред.
19.09.2017 р.*