

Лакіза Вікторія Володимирівна

*старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Лакіза Виктория Владимировна

*старший преподаватель кафедры менеджмента и международного предпринимательства
Национальный университет «Львовская политехника»*

Lakiza Viktoriia

*Senior Lecturer of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University*

ПРОЦЕДУРА ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В РЕЗУЛЬТАТІ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

ПРОЦЕДУРА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

PROCEDURE FOR MAKING CHANGES AS A RESULT OF REGULATING THE PROCESSES OF OPERATION OF THE ENTERPRISE

Анотація. Мета статті полягає у визначенні порядку здійснення, а також виконання (процедури) змін у результаті усунення недоліків, збоїв у процесах функціонування суб'єкта господарювання.

В статті досліджується сучасний інструментарій управління змінами, а також можливості його використання на практиці під час здійснення регулювання виробничо-господарських процесів підприємства.

У результаті дослідження у вигляді складової ретроспективного та поточного попиту на продукцію (зміна даного показника є неможливою), а також складової інвестицій (можлива зміна) формалізовані представлення змін на підприємстві, які мають на меті усунути відхилення, виявлені на попередніх етапах управління.

Здійснено пошук структури розподілу ресурсів, за допомогою чого отримано вектор структурних коефіцієнтів, і на основі яких можливим є визначити оптимальний розподіл ресурсів підприємства за напрямками його виробничо-господарської діяльності. Запропоновано оптимізаційну задачу, яка застосовується у теорії інвестиційних портфелів Марковица, і дає можливість визначення структурних коефіцієнтів розподілу інвестиційних ресурсів між напрямками виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Отримано формалізовані результати процедури здійснення змін внаслідок регулювання процесів функціонування підприємства які дають можливість в подальшому здійснити формування автоматизованих систем прийняття регулювальних рішень із оптимізації виробничо-господарського портфеля суб'єкта господарювання.

Ключові слова: регулювання, структура розподілу інвестицій, прибутковість, ризикованість.

Аннотация. Цель статьи заключается в определении порядка осуществления, а также выполнения (процедуры) изменений в результате устранения недостатков, сбоев в процессах функционирования предприятия.

В статье исследуется современный инструментарий управления изменениями, а также возможности его использования на практике при осуществлении регулирования производственно-хозяйственных процессов предприятия.

В результате исследования в виде составляющей ретроспективного и текущего спроса на продукцию (изменение данного показателя невозможно), а также составляющей инвестиций (изменение возможно) формализованы представления изменений на предприятии, которые имеют целью устранить отклонения, выявленные на предыдущих этапах управления.

Осуществлен поиск структуры распределения ресурсов, с помощью чего получено вектор структурных коэффициентов, на основе которых возможно определить оптимальное распределение ресурсов предприятия по направлениям его производственно-хозяйственной деятельности. Предложено оптимизационную задачу, которая применяется в теории инвестиционных портфелей Марковица, и дает возможность определения структурных коэффициентов распределения инвестиционных ресурсов между направлениями производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Получено формализованные результаты процедуры осуществления изменений вследствие регулирования процессов функционирования предприятия, которые дают возможность в дальнейшем осуществить формирование автоматизированных систем принятия регулирующих решений по оптимизации производственно-хозяйственного портфеля предприятия.

Ключевые слова: регулирование, структура распределения инвестиций, доходность, рискованность.

Summary. The purpose of the paper is to determine the procedure of making changes at the enterprise through the regulation of operation activity of the enterprise.

As a result of the study, there are formalized the representations of changes at the enterprise, which are aimed to eliminate the deviations, which have been disclosed at the previous stages of managing.

A research of the optimal structure of the distribution of resources was obtained at the article. This helps to obtain a vector of structural coefficients, which gives a possibility to determine the optimal distribution of resources of the enterprise according to its economic activity. The optimization task, which is used in Markovits investment portfolio theory, is proposed. This task helps to determine the structural coefficients of distribution of investment resources between the directions of enterprise's economic activity.

The obtained formalized results allow form an automatized system for making regulatory decisions on optimizing the production portfolio of the enterprise.

Key words: regulation, structure of distribution of investments, profitability, riskiness.

Постановка проблеми. Проведення будь-якої підприємницької діяльності в умовах сьогодення перманентно супроводжується прийняттям регулювальних управлінських рішень, покликаних корегувати процес функціонування суб'єкта господарювання в тому чи іншому напрямку. Перед менеджментом підприємства ставляться надскладні задачі вибору між альтернативними варіантами ймовірних дій. Враховуючи факт існування потреби в застосуванні автоматизованих систем прийняття регулювальних рішень задля оптимізації виробничо-господарського портфеля підприємства особливої актуальності набуває формування процедури здійснення змін внаслідок регулювання процесів функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики проведення змін у суб'єкта господарювання здійснювались низкою як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, у працях Гайдей О. О., Дмитрієва І. А., Сабліної Н. В., Стеців С. Р., Олексіва І. Б., Степаненко С. В., Ладонько Л. С. та Зубенко В. О. [1–8] досліджено змістовне наповнення терміну «зміни», а в наукових доробках Гайдей О. О., Дмитрієва І. А., Сабліна Н. В., Стеців С. Р., Олексіва І. Б. [1–5], а також Тарасюк Г. М., Воронкова Д. К., Цуканової В. Я., Турчіної С. Г., Грибика І. І. та Гайдей О. О. [9–14] — «управління змінами». У наукових дослідженнях Дмитрієва І. А. [2], Ладонько Л. С. [7] та Зубенко В. О. [8] розглянуто загальноприйнятту модель класифікації змін, а в працях Олексіва І. Б. [5], Ладонько Л. С. [7], Гайдей О. О. [14] та Коба Н. В. [15] проаналізовано етапи їх впровадження. Типологію змін систематизовано Ладонько Л. С. [7] та Зубенко В. О. [8].

Дмитрієв І. А. та Курилова Н. М. [2] надають власне визначення поняття «управління змінами» як «... комплексного підходу до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем». В свою чергу Стеців С. Р. [4] пропонує розглядати управління змінами як процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, як «...встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати». Ладонько Л. С. [7] у своїй праці досліджено можливості та передумови застосування оригінальних модельних рішень щодо впровадження змін на вітчизняних підприємствах. Тарасюком Г. М. [9] виділено етапи та узагальнено основні функціональні складові управління змінами на підприємстві. На увагу заслуговують обґрунтована Воронковим Д. К. [10] доцільність інтеграції існуючих підходів до управління змінами на підприємстві з метою підвищення ефективності цього процесу а також визначені автором теоретичні засади інтеграції основних підходів з метою формування комплексного підходу до управління змінами на підприємстві. Автори Цуканова В. Я. та Л. В. Кієнко [11] в своїй роботі пропонують власне бачення процесу управління змінами в організації, зумовленого тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а Турчіна С. Г. [12] здійснює дослідження основних моделей управління змінами підприємства та надає обґрунтування стратегічних змін у розрізі найбільш актуальних етапів. Коба Н. В. [15] вивчає сучасний інструментарій управління змінами.

Розглянутими вище науковцями та багатьма іншими запропоновано безліч методів, моделей і методик управління змінами, проте, на нашу думку, в сучасній літературі проглядається відсутність інформації щодо формулювання самої процедури здійснення змін в результаті регулювання, як функції менеджменту, процесів функціонування суб'єкта господарювання. Саме тому важливим елементом дослідження процедури здійснення змін є концептуальне та комплексне вивчення та розв'язання даного питання.

Постановка завдання. Зважаючи на викладене вище метою статті є: формулювання процедури здійснення змін в результаті регулювання процесів функціонування підприємства

Виклад основного матеріалу. Строгий математичний підхід перерозподілу ресурсів та потенціалу між напрямками або підрозділами підприємства, який зазвичай використовується задля визначення альтернативних напрямків функціонування суб'єкта господарювання, базується на незмінних методах та критеріях оптимальності. Тому виникає необхідність паралельного застосування експертних суджень щодо вагомості досліджуваних можливостей, напрямків чи підрозділів. Так, вагомість деяких складових структурної задачі може бути відкоригована шляхом урахування точки зору керівництва, експертів та фахівців у певній сфері.

Таким чином, остаточні значення вагомості напрямків можна розрахувати на основі наступної формули:

$$\begin{bmatrix} h_1 \\ h_2 \\ \dots \\ h_N \end{bmatrix} = F_m \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_N \end{bmatrix} + F_E \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \dots \\ e_N \end{bmatrix}, \quad F_m + F_E = 1, \quad (1)$$

де F_m — вагомість математичної складової для вирішення структурної задачі, част. од.; F_E — вагомість складової експертів для вирішення структурної задачі, част. од.; w_1, w_2, w_N — частки, відповідно, першого, другого та N -го напрямків спрямування ресурсів підприємства в умовах регулювання його виробничо-господарської діяльності, част. од.; e_1, e_2, e_N — експертні частки, відповідно, першого, другого та N -го напрямків спрямування ресурсів підприємства в умовах регулювання його виробничо-господарської діяльності, част. од.; .., h_2, h_N — остаточні значення структурних коефіцієнтів, част. од.

У формулі (1) наведено метод розрахунку вертикального вектора остаточних значень вагових структурних коефіцієнтів на основі зваженого середнього. Проте визначення вагових коефіцієнтів часто є

трудомістким, дорогим та тривалим процесом. Тому можливим є використання інших видів середніх:

– середнього арифметичного:

$$\begin{bmatrix} h_1 \\ h_2 \\ \dots \\ h_N \end{bmatrix} = 0,5 \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_N \end{bmatrix} + 0,5 \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \dots \\ e_N \end{bmatrix}, \quad (2)$$

– середнього геометричного:

$$\begin{bmatrix} h_1 \\ h_2 \\ \dots \\ h_N \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sqrt{w_1 e_1} \\ \sqrt{w_2 e_2} \\ \dots \\ \sqrt{w_N e_N} \end{bmatrix}. \quad (3)$$

Вибір типу апроксимації та прийняття рішення щодо необхідності врахування експертної складової для вирішення структурної задачі здійснюється керівництвом, виходячи із можливостей підприємства та порівняння планових і фактичних результатів виробничо-господарської діяльності. Оскільки будь-яке підприємство орієнтоване на досягнення якомога більшого значення обсягу реалізації, то оптимізаційна задача може бути представлена у такій формі:

$$V_t = a_0 \times \prod_{j=0}^K D_{t-j}^{a_{j+1}} \times \prod_{l=0}^N I_{t-l}^{b_{l+1}} \times \begin{pmatrix} h_{1,t-l} \\ h_{2,t-l} \\ \dots \\ h_{N,t-l} \end{pmatrix} \rightarrow \max. \quad (4)$$

Рівняння (4) є відображенням формалізованого представлення змін на підприємстві, які мають на меті усунути відхилення, виявлені на попередніх етапах управління. Це рівняння можна поділити на дві складові:

- складова ретроспективного та поточного попиту на продукцію — зміна цього показника є неможливою, оскільки підприємство зазвичай не володіє можливостями щодо забезпечення повного контролю над ринком;
- складова інвестицій — зміни можливі, оскільки розподіл ресурсів між напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства є предметом коригуючих управлінських рішень його керівників, що формує основу для оптимізації цієї складової на основі зміни її структури.

Ці припущення дають змогу привести задачу щодо визначення змін у виробничо-господарській діяльності підприємства до розв'язання структурної задачі. Її результати не слід інтерпретувати у строгій чисельній формі. Мета пошуку структури розподілу ресурсів полягає у визначенні тих напрямків виробничо-господарської діяльності, які є найважливішими, і тих, від яких слід відмовитись, або фінансування яких слід обмежити.

Фактично структурна задача може розглядатись, як удосконалення ABC¹ та XYZ² - аналізу у логістиці. Перевагою пропонованого способу є те, що він враховує не тільки прибутковість, а й ризиковість окремого напрямку діяльності підприємства, а також дає змогу визначити необхідний рівень доходності у перспективі.

Модель, на основі якої базується теорія інвестиційних портфелів Марковіца, ґрунтується на послідовному дослідженні коваріації між певними інвестиційними об'єктами із заданням їх середньо-очікуваної доходності. Так, приведемо відповідно оптимізаційну задачу:

$$\begin{cases} w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_N = 1, \\ w_1 r_1 + w_2 r_2 + w_3 r_3 + \dots + w_N r_N = r_p, \\ 2w_1 \text{Var}(r_1, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(r_1, r_2) + 2w_3 \text{Cov}(r_1, r_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(r_1, r_N) - \kappa_1 r_1 - \kappa_2 = 0, \\ 2w_1 \text{Cov}(r_2, r_1) + 2w_2 \text{Var}(r_2, r_2) + 2w_3 \text{Cov}(r_2, r_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(r_2, r_N) - \kappa_1 r_2 - \kappa_2 = 0, \\ 2w_1 \text{Cov}(r_3, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(r_3, r_2) + 2w_3 \text{Var}(r_3, r_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(r_3, r_N) - \kappa_1 r_3 - \kappa_2 = 0, \\ \dots \\ 2w_1 \text{Cov}(r_N, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(r_N, r_2) + 2w_3 \text{Cov}(r_N, r_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(r_N, r_N) - \kappa_1 r_N - \kappa_2 = 0, \end{cases} \quad (5)$$

де w_1, \dots, w_N — частки напрямків у загальній структурі виробничо-господарської діяльності підприємства, част. од.; r_1, \dots, r_N — доходність кожного напрямку, част. од.; r_p — прийнятий підприємцем або визначений як середнє арифметичне показник середньоочікуваної доходності кожного напрямку виробничо-господарської діяльності, част. од.; Var — варіація доходностей напрямків виробничо-господарської діяльності підприємств; Cov — коваріація доходностей напрямків виробничо-господарської діяльності підприємств; N — кількість виробничо-господарських напрямків, структура розподілу інвестицій між якими досліджується; κ_1, κ_2 — добутки Лагранжа, випадкові числа, які не відіграють жодної ролі і необхідні тільки для того, щоб звести системи лінійних рівнянь до однорідної форми.

Система рівнянь (4) є однорідної форми і може бути розв'язана існуючими методами. В результаті її розв'язання буде отримано вектор структурних коефіцієнтів, на основі яких можливим є визначити

ти оптимальний розподіл ресурсів підприємства за напрямками його виробничо-господарської діяльності. Оскільки доходність зазвичай визначити не можливо, що зумовлено специфікою виробничої діяльності, то завданням є дослідити структуру розподілу ресурсів між окремими видами товарів, що виробляються певним підприємством. У цьому випадку, під показником доходності можна розуміти дохід, одержаний від їх реалізації. Тоді замість очікуваної доходності можна записати необхідний рівень доходу, який загалом отримає підприємство. Коваріація³ і варіація⁴ — це показники, які характе-

ризують рівень відхилення середньоквадратичного відхилення від середнього арифметичного, що слід розуміти як міру ризику, який характерний для певного ринку або товару, оскільки ці коливання не завжди є сприятливими для підприємства. Очевидно, що оптимальний портфель має бути розподілений так, щоб середньозважена коваріація і варіація за досліджуваними напрямками виробничо-господарської діяльності прямувала до нуля. Тоді задача зводиться до пошуку такого значення доходу, при якому усі структурні коефіцієнти задовольняють умови:

$$\begin{cases} w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_N = 1, \\ w_1, w_2, w_3, \dots, w_N \geq 0. \end{cases} \quad (6)$$

Отже, можливим є записати отриману систему лінійних однорідних рівнянь, на основі яких можна визначити оптимальну структуру розподілу інвестицій. Цей розв'язок не є остаточним, оскільки він базується на виключно математичних дослідженнях і має бути апробований або відкоригований експертами чи фахівцями. Запишемо оптимізаційну задачу:

¹ ABC-аналіз — інструмент логістичного аналізу, який має на меті розділити складові товарного асортименту та три групи «А», «В» і «С» за критерієм частки у загальному обсязі реалізації та з метою визначення найбільш і найменш вагомих елементів товарного асортименту.

² XYZ-аналіз — аналогічний до ABC-аналізу, використовується для дослідження ринку постачання, ключовим критерієм виступає коефіцієнт варіації показників вартості і надійності поставок.

³ Коваріація — це показник відношення середньоквадратичного відхилення випадкової величини від середнього арифметичного.

⁴ Варіація — це показник середньоквадратичного відхилення випадкової величини від середнього арифметичного, поділений на середнє арифметичне.

$$\left\{ \begin{array}{l} w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_N = 1, \\ w_1 K_1 P_1 + w_2 K_1 P_1 + w_3 P_1 + \dots + w_N P_N = P_x, \\ 2w_1 \text{Var}(P_1, P_1) + 2w_2 \text{Cov}(P_1, P_2) + 2w_3 \text{Cov}(P_1, P_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(P_1, P_N) - \kappa_1 P_1 - \kappa_2 = 0, \\ 2w_1 \text{Cov}(P_2, P_1) + 2w_2 \text{Var}(P_2, P_2) + 2w_3 \text{Cov}(P_2, P_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(P_2, P_N) - \kappa_1 P_2 - \kappa_2 = 0, \\ 2w_1 \text{Cov}(P_3, P_1) + 2w_2 \text{Cov}(P_3, P_2) + 2w_3 \text{Var}(P_3, P_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(P_3, P_N) - \kappa_1 P_3 - \kappa_2 = 0, \\ \dots \\ 2w_1 \text{Cov}(P_N, P_1, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(P_N, P_2) + 2w_3 \text{Var}(P_N, P_3) + \dots + 2w_N \text{Cov}(P_N, P_N) - \kappa_1 P_N - \kappa_2 = 0, \end{array} \right. \quad (7)$$

де P_1, \dots, P_N — прибуток від наданих послуг, проданих товарів для, відповідно, 1-го та N -го виробничо-господарських напрямків.

Система лінійних однорідних рівнянь (7) характеризує остаточний запис оптимізаційної задачі для визначення структурних коефіцієнтів розподілу інвестиційних ресурсів між напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства. Ключовим критерієм є прибуток, оскільки він більш детально характеризує економічну ефективність досліджуваних напрямків. Оскільки система рівнянь (7) є однорідною лінійною, то можливим є використання таких методів для її розв’язання: метод Гаусса, метод Крамера та матричний метод. Методи Гаусса і Крамера базуються на використанні складного алгоритму, застосування якого доцільне за умови, коли досліджується велика кількість напрямків. Тому, в даному випадку, доцільним є використовувати матричний метод. Для демонстрації його реалізації запишемо систему рівнянь (4) у матричній формі:

$$K = \begin{bmatrix} 1 & 1 & \dots & 1 & 1 & 1 \\ P_1 & P_2 & \dots & P_N & 1 & 1 \\ \text{Var}(P_1, P_1) & \text{Cov}(P_1, P_2) & \dots & \text{Cov}(P_1, P_N) & P_1 & 1 \\ \text{Cov}(P_2, P_1) & \text{Var}(P_2, P_2) & \dots & \text{Cov}(P_2, P_N) & P_2 & 1 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \text{Cov}(P_N, P_1) & \text{Cov}(P_N, P_2) & \dots & \text{Cov}(P_N, P_N) & P_N & 1 \end{bmatrix}, \quad (8)$$

$$X = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \dots \\ w_N \\ \kappa_1 \\ \kappa_2 \end{bmatrix}, \quad Y = \begin{bmatrix} 1 \\ P_x \\ \dots \\ 0 \end{bmatrix},$$

де A — матриця коефіцієнтів системи рівнянь (7); X — вектор невідомих системи рівнянь (7); Y — вектор залежних змінних рівнянь системи (7).

Таким чином, систему рівнянь (7) можна відобразити у матричній формі наступним чином:

$$K \times X = Y. \quad (9)$$

Відповідно, матричним розв’язком рівняння (9) буде такий:

$$X = K^{-1} \times Y. \quad (10)$$

У векторі X слід відкинути два останні значення, оскільки це добутки Лагранжа. Всі інші значення є структурними коефіцієнтами. Задача вважається розв’язаною при умові, що знайдено максимальне значення прибутку за умови найменшого ризику та виконання умов (6).

Розв’язання цієї моделі базується на аналізованні прибутковості напрямків виробничо-господарської діяльності підприємства, проте, це не завжди є оптимальним критерієм. Причинами цього є таке:

- підприємство має орієнтуватись на врахування своєї соціальної та екологічної відповідальності, що потребує інвестування коштів у сфери діяльності, які не приносять прибутків;
- деякі підприємства не мають на меті максимізувати власний прибуток, що зумовлено специфікою їх діяльності. До таких підприємств можна віднести суб’єктів господарювання із державною формою власності, які обслуговують ті сфери життя суспільства, в яких не представлений приватний бізнес;
- не всі напрямки діяльності підприємства орієнтовані на прибуток, або є такими, прибутковість яких можна чітко визначити на основі певних показників. До таких сфер діяльності може належати участь підприємства у грантових програмах, інвестиційних проектах із підтримки соціальної діяльності, вкладення коштів у політичні сили, проведення фундаментальних, прикладних або технологічних досліджень тощо.

Перелічені вище сфери діяльності не орієнтуються на максимізацію прибутку, відповідно, оцінювати їх ефективність та доцільність збільшення або зменшення їх фінансової, технологічної та інтелектуальної підтримки слід не у площині автоматизованих математичних моделей. Для таких напрямків виробничо-господарської діяльності слід використовувати експертний метод зважування інвестиційних проектів. Одним із методів, який може використовуватись для вирішення такої задачі, є метод експертного опитування, який має на меті сформулювати середні значення вагомості факторів чи напрямків діяльності підприємства та визначити,

який із них є найперспективнішим. Використання цього методу має базуватись на обчисленні коефіцієнтів узгодженості думок експертів, оскільки за умов невисокого рівня збіжності точок зору опитаних фахівців результатам опитування не варто довіряти.

Висновки. На підставі виконаних досліджень розглянуто та формалізовано математичний апарат здійснення змін в результаті регулювання процесів функціонування підприємства.

Розв'язання запропонованої моделі ґрунтується на аналізованні прибутковості низки напрямків виробничо-господарської діяльності підприємства,

і дає змогу побудувати та розв'язати оптимізаційну задачу пошуку оптимального розподілу ресурсів підприємства серед основних напрямків його функціонування. Перерозподіл ресурсів підприємства шляхом наближення його до найбільш оптимального стану дає змогу прийняти раціональні регульовальні рішення щодо покращення виробничо-господарської діяльності підприємств. Для сфер функціонування, які не орієнтовані на прибуток, рекомендується використання методу експертного опитування.

Подальші розробки будуть спрямовані на дослідження процесу економічного оцінювання результатів, отриманих від реалізації регульовальних заходів.

Література

1. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2012. — № 3 (19). — С. 71–75.
2. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. — 2013. — № 1 (20) — С. 102–106.
3. Сабліна Н. В. Управління змінами та його організаційно — економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу / Н. В. Сабліна // Економіка і регіон, 2015. — № 1 (50). — С. 68–73.
4. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — № 714. — С. 155–161.
5. Олексів І. Б. Теоретичні засади здійснення організаційно- економічних змін на підприємстві / І. Б. Олексів, Т. Ю. Лісович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 769. — С. 77–82.
6. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // Бізнес Інформ. — 2015. — № 4. — С. 291–297.
7. Ладонько Л. С. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві / Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. — 2015. — № 2 (2). — Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F/Downloads/101-108.pdf
8. Зубенко В. О. Особливості впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах / В. О. Зубенко, Ю. М. Чмух // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2015. — № 52. — С. 171–175.
9. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. — Житомир: ЖДТУ, 2010. — № 2(52). — С. 287–291.
10. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д. К. Воронков // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. — Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. — № 22 (II). — С. 152–158.
11. Цуканова В. Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності / В. Я. Цуканова, Л. В. Кієнко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. — 2013. — № 2. — С. 24–28.
12. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету, 2016. — № 1 (67). — С. 11–15.
13. Грибик І. І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І. І. Грибик, Л. І. Попадюк, Н. В. Смолінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Логістика». — 2012. — № 749. — С. 384–388.
14. Гайдей О. О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика) / О. О. Гайдей, Я. В. Лісун // Міжнародна економічна політика. — 2012. — Спец. вип.: у 2 ч. — Ч. 1. — С. 472–479.

15. Коба Н.В. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації / Н.В. Коба, С.А. Тарасов // Ефективна економіка. — 2015. — № 4. — Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3981>

References

1. Haidei, O. O. (2012), «Management of changes in the enterprise», *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3, no. 19, pp. 71–75.
2. Dmytriiev, I. A. and Kurylova, N. M. (2013), «Determination of the concept of the management of changes as the main component of the modern enterprise», *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo*, vol. 1, no. 20, pp. 102–106.
3. Sablina, N. V. (2015), «Management of changes and its organizational and economic providing at the enterprises of the machine-building complex», *Ekonomika i rehion*, vol.1, no. 50, pp. 68–73.
4. Stetsiv, S. R. (2011), «The essence and stages of change management at the enterprise», *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, vol. 714, pp. 155–161.
5. Oleksiv I. B. and Lisovych T. Yu. (2013), «Theoretical foundations for performing organizational and economic changes on the enterprise», *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lviv'ska politekhnika»*. Serii: «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», vol. 769, pp. 77–82.
6. Stepanenko S. V. and Lukashev S. V. (2015), «Morphological analysis of the concept of «management of organizational changes», *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 291–297.
7. Ladonko L. S. and Hanzha I. V. (2015), «The essence and models of change management at the enterprise», *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2, no. 2, available at: <file:///C:/Users/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F/Downloads/101-108.pdf>
8. Zubenko V. O. and Chmukh Yu. M. (2015), «Features of introducing the concept of change management in domestic enterprises», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 52, pp. 171–175.
9. Tarasiuk, H. M. (2010), «Management of changes in the enterprise management system», *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 52, pp. 287–291.
10. Voronkov, D. K. (2010), «Integration of approaches to management of changes at the enterprise», «*Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*». *Zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia*, vol. 22, no. 2, pp. 152–158.
11. Tsukanova, V. Ya. and Kiienko L. V. (2013), «Management of changes — as a factor of increasing of enterprise's competitiveness», *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, pp. 24–28.
12. Turchina, S. H. (2016), «Managing of changes in the context of strategic enterprise development», *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 1, no. 67, pp. 11–15.
13. Hrybyk I. I., Popadiuk L. I. and Smolinska N. V. (2012), «Essence of change management and features of its effective implementation in organizations», *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: «Lohistyka», vol. 749, pp. 384–388.
14. Haidei O. O. (2012), «Mechanism for managing strategic changes as a tool for capitalization of entrepreneurial activity (world practice)», *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 2, no. 1, pp. 472–479.
15. Koba N. V. and Tarasov S. A. (2015), «Change management as an instrument of knowledge management implementation at organization», *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3981>