

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

УДК 658.005

Д. О. Ульченко, магістр

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості процесу реструктуризації. Визначено реінжиніринг бізнес-процесів як напрям реструктуризації підприємства. Обґрунтовано підходи до процесу реструктуризації. Зазначено, що реінжиніринг є основою механізму змін на підприємстві.

**Ключові слова:** реструктуризація; реінжиніринг бізнес-процесів; зміни; організаційні зміни.

Д. О. Ульченко, магістр

**РЕИНЖИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССА  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности процесса реструктуризации. Определены реинжиниринг бизнес-процессов как направление реструктуризации предприятия. Обоснованы подходы к процессу реструктуризации. Отмечено, что реинжиниринг является основой механизма изменений на предприятии.

**Ключевые слова:** реструктуризация; реинжиниринг бизнес-процессов; изменения; организационные изменения.

D. O. Ulchenko, Postgraduate

**BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE  
RESTRUCTURING**

**Abstract.** The features of the restructuring process are considered in the paper and a reengineering business processes as the direction of restructuring the company is determined. Approaches to the restructuring process are substantiated and it is noted that reengineering is the basis of the mechanism of changes in the company.

**Keywords:** restructuring; reengineering business processes; changes; organizational changes.

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні підприємства забезпечують виживання на ринку, ефективне функціонування, збереження конкурентоспроможності не лише продукції, але й власне підприємства в цілому, а також розвиток в процесі безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури тощо. Питанню формування організаційних змін та стратегічних змін останнім часом приділено дуже багато уваги. Ці зміни є основою реінжинірингу бізнес-процесів.

**Постановка проблеми.** Зміни на підприємстві, в тому числі і реінжиніринг БП, обумовлені станом підприємства, який пов'язаний із необхідністю виходу з кризового стану, етапом життєвого циклу підприємства, потенційним банкрутством, недостатньою ефективністю видів діяльності підприємства, виживанням та ефективним функціонуванням, і спрямовані на забезпечення розвитку підприємства в довгостроковому періоді в плані стратегічної діяльності підприємства на ринку.

Таким чином, основні цілі нашого наукового дослідження: встановити та розписати підходи до теорії реструктуризації, а також особливості реінжинірингу БП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних аспектів процесу реструктуризації та теорії реінжинірингу бізнес-процесів внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: М. Аїстова [1], О. Гарафонова [5-8].

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Постановка завдання.** Встановити місце реінжинірингу бізнес-процесів в теорії реструктуризації підприємства. З цієї точки зору, основною метою дослідження є уточнення поняття «зміни» на основі критичного аналізу існуючих підходів до визначення понять «реструктуризація підприємства», «реорганізація», «реінжиніринг», «реформування», «редизайн», «криза», «модернізація», «трансформація» тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Зупинимо увагу на розмежуванні основних економічних категорій в рамках дослідження теорії управління змінами. Узагальнюючи різні точки зору та думки більшості науковців, і вітчизняних, і закордонних, виокремимо такі поняття, що характеризують зміни (рис. 1): криза; перетворення; розвиток; модернізація; модифікування; редизайн; реконструкція; реорганізація; рефреймінг; реформування; трансформація; реінжиніринг; реструктуризація.

Насамперед розглянемо три терміни, що зустрічаються в літературі зі стратегічного менеджменту та організаційних інновацій, а саме: зміна, нововведення і перетворення.

**Зміна** – це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

**Нововведення** – процес вироблення нових ідей і концепцій і застосування їх в умовах певної організації.

**Перетворення** (англ. transformation) – велика зміна, реформа [251]; процес швидкої фундаментальної зміни в методах роботи організації, викликаний різко мінливими умовами обстановки.

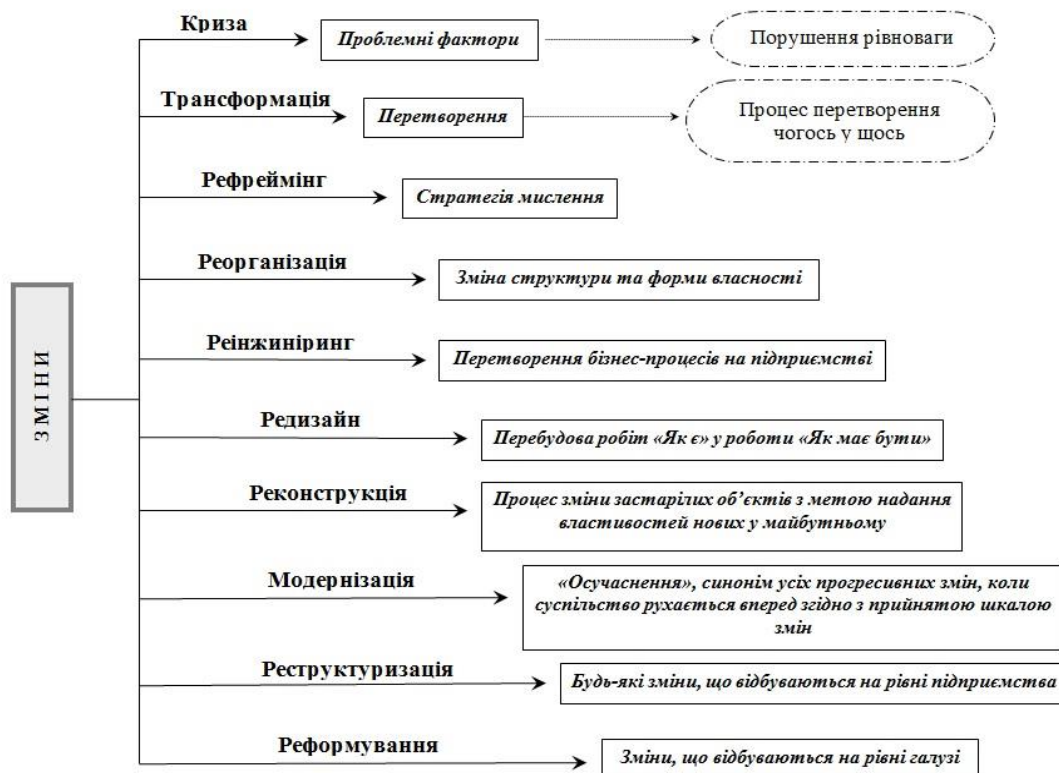


Рис. 1. Теоретичні підходи до визначення поняття «зміни» [8]

**Розвиток** – поступальний рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого. Як правило, розвиток протиставляється «творінню», «вибуху», появи з нічого, а також спонтанному формуванню з хаосу і «катастрофізму», що припускає раптове, одномоментне заміщення. У більшості випадків розвиток – (англ. development) – багатовимірний процес, зазвичай припускає зміну стану від менш задовільного до більш задовільного. Це з певного погляду нормативна концепція, оскі-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

льки вона не має єдиного загальноприйнятого визначення. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта його складу або структури.

**Реорганізація** – перетворення організаційної структури та структури управління підприємства при збереженні основних засобів та виробничого потенціалу підприємства. Більшість науковців [1-4] розглядають поняття реорганізації як процес перетворення, перебудови структури [8].

**Реформування** – переробка; перебудова, перетворення, зміна, перевлаштування, перероблення, перекроювання [складено на основі 1-6]. Результатом такої дії є реформа, перетворення. Але реформування більшою мірою стосується змін, що відбуваються на рівні галузі.

З цього приводу зазначимо, що у вітчизняній практиці господарської діяльності останнім часом широко використовується поняття «реформування підприємств», при цьому багато хто з дослідників або практиків поняття «реформування» намагаються трактувати по-своєму. В результаті виникає плутанина з поняттями «реформування» та «реструктуризація». В літературі, як правило, реформування визначається як зміна принципів дії підприємств, що спрямована на їх реструктуризацію. Водночас у колективній монографії «Реструктуризація підприємств та компаній» реструктуризація розглядається як один із основних засобів реформування підприємства [1].

Інші автори, такі як В. Н. Тренюв, В. А. Ірков, С. В. Ільдеменов, ототожнюють поняття «реформування» та «реструктуризація». З їхньої точки зору, реформування належить до стратегії та реорганізації підприємства, а реструктуризація – переважно до зміни структури підприємства та створеної ним продукції. Взагалі «реформування підприємства» є більш узагальнюючим поняттям, що охоплює численні складові господарської діяльності підприємств та напрямки її перетворення, в тому числі реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів [1].

Слід підкреслити, що в сучасній теорії та практиці поняття «реформування підприємства» є всеосяжним, що охоплює численні напрями господарської діяльності (складові частини, варіанти) та її перетворення, а саме: реструктуризацію, реорганізацію (виділення, розділення, придбання, злиття), зміну форми власності та технологій виробництва. Саме тому, на нашу думку, існує необхідність дати чітке визначення цих понять та структурувати їх в єдиній системі, тому що вони характеризують весь процес реформування для переходу на новий рівень розвитку вітчизняних підприємств.

Для з'ясування сутності поняття «зміни» важливо також розмежувати цю категорію з визначенням «реформування підприємства» та «реструктуризація підприємства». Реформування – це зміна принципів дії підприємства, яка сприяє покращенню управління, підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності (переважають виробничо-економічні аспекти) [1]; а реструктуризація – це процес зміни складу, пропорцій, співвідношення між окремими частинами, ланками системи та елементами майнового комплексу, виробничо-господарської, фінансово-економічної та соціальної сфер діяльності [8]. Отже, поняття «реформування» ширше за поняття «реструктуризація», тому що реформування частіше за все пов'язане з перетворенням, зміною, нововведенням у певній сфері суспільного життя, галузі, а реструктуризація стосується власне підприємства.

**Трансформація** – (від лат. *transformatio* – змінювати) перетворення структур, форм і способів економічної діяльності, зміна її цільової спрямованості [1].

Трансформація – процес організаційно-економічних перетворень підприємства, за яких змінюється склад юридичних осіб, що беруть участь у перетвореннях, здійснюється реструктуризація організаційно-економічного механізму їх функціонування, включаючи систему управління в цілому та організаційно-управлінської реструктуризації зокрема.

**Еволюція** – (англ. *evolution*) – це одне з низки слів, що означають такі поняття, як зростання, розвиток, зміна, тобто природна зміна системи або структури з часом. Однак за словом еволюція закріпилося цілком певне значення: поступове [2-4].

Термін «**рефреймінг**» походить від англ. *frame* — каркас, кістяк і пов'язаний із відтворенням, переконструюванням, переформулюванням та ін. [3]. Поняття «фрейм» було введено в 1974 р. фахівцем зі штучного інтелекту М. Мінським для кращого подання й моделювання феномена

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

«швидкодії» людського мислення. Відповідно до теорії М. Мінського людське мислення містить ієрархічну (субфрейми, фрейми, суперфрейми) систему фреймів. Теорія фреймів застосовується деякими вченими [2], які працюють над проблемами когнітивної психології та соціології, теорії організації. У цей час розроблені кілька варіантів рефреймінгу й кількість їх увесь час збільшується. Існують такі різновиди рефреймінгу: рефреймінг змісту (у двох видах – рефреймінг значення і рефреймінг контексту), рефреймінг переговорів та інші. Певною мірою рефреймінг забезпечує знаходження позитивного змісту будь-яких подій.

Використання рефреймінгу як інструментарію організаційних змін сучасних організацій і компаній пов'язують із роботами Лі Болмена й Терренса Діла (1984 р., 1990 р.). У сучасному поданні фрейм – це набір припущень, логічно пов'язаний комплекс ідей, що дозволяє більш чітко бачити й розуміти ситуацію [2]. Таким чином, рефреймінг, що становить стратегію мислення, орієнтований на зміни в уявленні організації, підприємства про те, чим воно є зараз і чого може досягти. Ці зміни відображаються в баченні перспектив, концепції, цілях, стратегії змін та стратегічних напрямках розвитку.

Термін **«реструктуризація»** буквально означає «зміну структури чого-небудь» [1]. Під реструктуризацією підприємства в усьому світі розуміється безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи керування бізнесом до постійно мінливих ринкових умов. Незалежно від умов, у яких функціонує підприємство, реструктуризацію трактують як: «внутрішню перебудову»; «радикальну зміну структури»; «комплексне перетворення діяльності»; «спосіб адаптації»; «постійний інструмент керування»; «спосіб забезпечення оптимального функціонування»; «організаційно-економічні, правові й технічні заходи».

Реструктуризація – важливий етап, що дозволяє підприємству досягти такого рівня ефективності, що забезпечить йому досить високий рівень конкурентоспроможності.

Поряд з обґрунтуванням спільної риси щодо підходів до поняття «реструктуризація підприємства», слід зазначити, що існують наступні відмінності: по-перше, одна група науковців більше уваги приділяє власне процесу змін на підприємстві; по-друге, інші фахівці в галузі управління визначають лише напрямки реструктуризації або ототожнюють процес реорганізації з усім процесом реструктуризації підприємства.

З огляду на генезис цієї економічної категорії, враховуючи також спільні та відмінні риси існуючих в літературі узагальнень, виділимо наступні підходи до вищезазначеної категорії (рис. 2) [8]: організаційний підхід; процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

**1. Організаційний підхід** спрямований на визначення сукупності заходів щодо здійснення процесів реструктуризації.

Спираючись на результати дослідження процесів реструктуризації, слід зазначити, що згідно з цим підходом система заходів може забезпечити конкурентоспроможність продукції та ефективність господарювання підприємства. М. Д. Білик, Л. С. Бляхман, В. Г. Крижановський розглядають реструктуризацію як комплекс заходів, але їх визначення не містять змістовної характеристики реструктуризації. Усе сказане дає змогу зробити висновок, що реструктуризація – це система заходів, а не їх комплекс, оскільки вона охоплює не лише фінансові, але й організаційні, правові, технологічні аспекти діяльності підприємства.

**2. Процесний підхід.** На підставі аналізу визначення «реструктуризація підприємства», звернемо увагу на те, що деякі науковці у сфері управління (В. Захарченко, Г. Портнова, Л. П. Бєлих, З. Є. Шершньова, А. Ковтун, В. Узунов, М. Д. Аїстова, G. Pohl, R. Anderson, S. Classens, S. Djankov розглядають реструктуризацію як процес трансформаційних змін підприємства. У такому разі трансформаційні зміни можуть стосуватися підсистеми конкурентоспроможності підприємства, фінансової та організаційної підсистем, системи взаємозв'язку підприємства з зовнішнім середовищем. На підставі аналізу сучасної літератури зазначимо, що не можна обмежитись лише послідовністю етапів здійснення реструктуризаційних заходів, не враховуючи при цьому існуючий стан підприємства та аналіз його діяльності.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

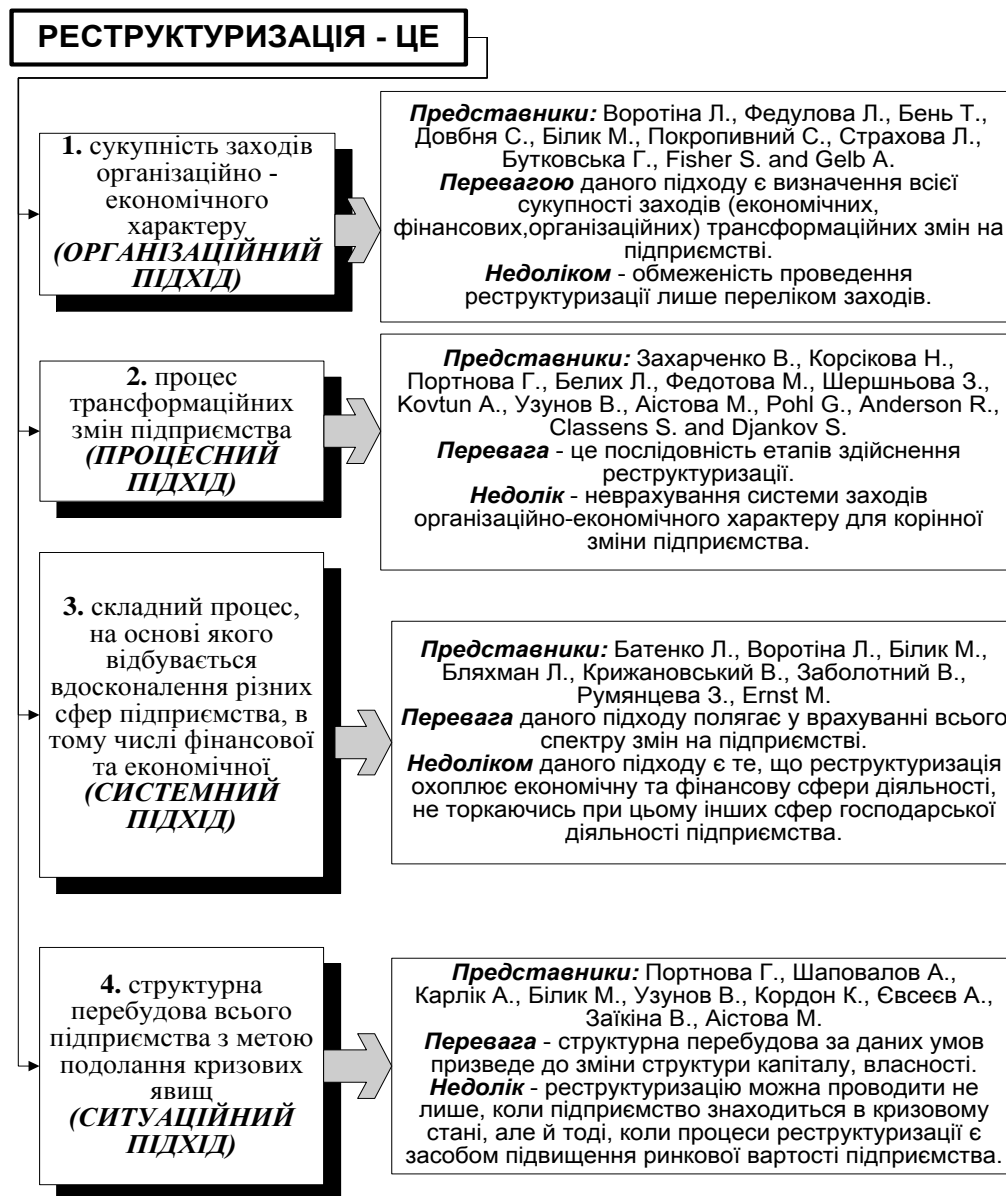


Рис. 2. Підходи до визначення поняття «реструктуризація підприємств» в контексті розвитку теорії управління змінами [8]

**3. Системний підхід.** Як було вже відзначено, в сучасній економічній та науковій літературі немає єдиного визначення поняття «реструктуризація підприємства». Частіше за все воно розкривається через зміст тієї діяльності, яка відображає цей процес. Наприклад, російські науковці І. Мазур, В. Шапіро розглядають реструктуризацію як високоефективний ринковий інструмент підвищення конкурентоспроможності [8].

Вони розуміють під реструктуризацією «комплексну оптимізацію системи функціонування підприємства у відповідності з вимогами зовнішнього оточення та відпрацьованої стратегії його розвитку, яка сприяє принциповому покращенню управління, підвищенню ефективності, конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, в тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій та систем» [8].

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Таке визначення більш повно характеризує процес реструктуризації, коректно визначаючи його мету, але надмірно наголошує на комплексній оптимізації системи управління.

**4. Ситуаційний підхід.** Можна також розглядати реструктуризацію як поняття, що направлене не на трансформацію системи управління підприємством, а на структурну перебудову всього підприємства з метою подолання його кризового стану.

Найбільш прийнятний підхід до визначення сутності реструктуризації як явища перебудови подано в дослідженнях Б. Мільнера, С. Ничипорука, В. Заболотного, які дії щодо адаптації до нових умов господарювання відзначають як головну характеристику реструктуризації.

Існують різні підходи зарубіжних вчених до визначення терміна «реструктуризація підприємства». У чеській літературі під реструктуризацією розуміють лише специфічні перетворення на рівні підприємства. На наш погляд, неправильно в теорії та на практиці зводити реструктуризацію підприємства до змін деяких складових його діяльності.

Зарубіжні науковці [1-3] зазначають, що загальними у визначенні поняття «реструктуризація підприємства» є такі положення, а саме:

- зміни макросередовища виступають спонукальними силами реструктуризації;
- з фінансової точки зору, реструктуризація підприємства направлена на досягнення комерційної життєздатності, що вимірюється прибутковістю або позитивним грошовим потоком, а також ефективністю виробництва;
- реструктуризація підприємства являє собою достатньо тривалий процес, а це означає, що вдосконалення адаптаційних можливостей підприємства та зростання його конкурентоспроможності виникають по ходу і не обов'язково відразу співпадають у часі із зростанням прибутковості.

Певна частина науковців, а саме Л. П. Федулова, В. Захарченко, Н. Корсікова, Л. Водачек ототожнюють поняття «реструктуризація підприємства» з поняттями «реорганізація» або «реінжиніринг». Як наслідок, згідно з цим підходом до поняття «реструктуризація підприємства» необхідним є з'ясування сутності вищеперерахованих понять.

Врахування зазначених особливостей дозволяє уточнити поняття **«реструктуризація»** як взаємопов'язаний в єдину систему інтеграційний комплекс організаційних, техніко-технологічних, економічних, фінансових та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також збереження його стійкого положення на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі й інноваційно-стратегічного розвитку в майбутньому.

У вітчизняній літературі для визначення змісту радикальних змін, що відбуваються в організаціях, частіше за все застосовуються два поняття: реорганізація та реструктуризація.

Під **реорганізацією** розуміють «процес радикальної зміни структурної компоненти організації у формі злиття та придбання, розділення та виділення, перетворення» [1]. Саме з таких позицій Л. І. Федулова, Р. Захарченко, Н. Корсікова, Л. Водачек, З. П. Румянцева розглядають реструктуризацію підприємства як його реорганізацію. В. В. Кондратьєв, В. Б. Краснова тлумачать **реструктуризацію підприємства** як «зміну організаційної структури підприємства» ототожнюючи поняття «реорганізація» та «реструктуризація».

Слід зазначити, що сутність реструктуризації підприємства пов'язується не тільки з реорганізацією підприємства, але також із трансформацією виробничо-технологічних процесів. І хоча цей процес в економіці завжди пов'язаний з коригуванням діяльності підприємств як реакцією на зміну зовнішнього середовища, в умовах перехідної економіки в Україні підхід інший: вимагаються кардинальні зміни, оскільки відбуваються зміни основ суспільного устрою й економічної системи в цілому. Саме такої точки зору в деяких роботах і не спостерігається. Найчастіше в дослідженнях зміст реструктуризації пов'язується або з цілями реорганізації підприємств, або зі способами та засобами досягнення цих цілей.

Окрім реорганізації, поняття «реструктуризація» часто визначають як **«реінжиніринг»** [1; 8], що повністю суперечить системності цих визначень. Поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» (від англ. Business process reengineering, BPR) виникло приблизно в 1990 році дотепер викликає активну зацікавленість спеціалістів в області менеджменту та інформаційних технологій. Засновники теорії реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі дають наступне визначення: «Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування діло-

**МЕНЕДЖМЕНТ**

вих процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс та темпи [8].

А. Г. Грязнова розглядає **реінжиніринг** як «фундаментальні перетворення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів». На відміну від реструктуризації підприємства реорганізація спрямована лише на зміну організаційної структури управління, а реінжиніринг – на «створення зовсім нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було раніше». Звідси випливає, що **реорганізація** та **реінжиніринг** – це лише певні напрямки реструктуризації, що включає й інші аспекти структурної перебудови, а саме: проведення фінансового оздоровлення, вдосконалення інформаційної бази, здійснення інвестиційної політики. Реінжиніринг – це революційні зміни на промисловому підприємстві.

**Редизайн**, як правило, стосується стратегічного переосмислення бізнес-процесів. Іншими словами редизайн тісно пов'язаний із реінжинірингом бізнес-процесів, про який йшлося раніше.

Підсумовуючи, слід сказати, що кожен підхід має переваги та недоліки. Кожний з них характеризує поняття «реструктуризація підприємства» з різних точок зору, але не дає повної його змістовної характеристики, оскільки не співвідносить цю категорію з іншими.

**Модернізація** – синонім усіх прогресивних змін, коли суспільство рухається вперед згідно з прийнятною шкалою змін. На підприємствах більшою мірою процес модернізації пов'язаний із заміною обладнання, технології, які є абсолютно інноваційними.

**Реконструкція** — це докорінна реорганізація, поліпшення чого-небудь, перебудова за новими принципами.

Узагальнення теоретичних положень, висвітлених в економічній літературі, дозволило розмежувати поняття щодо радикальних та еволюційних змін, таких як «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» та «реінжиніринг», співвідношення між якими подано на (рис. 3) [8].

Усі види ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні), а також продукти (конкретні товари та послуги, що виробляються та надаються підприємством) впливають на визначення напрямку реструктуризації. Технології та кадри є елементами процесу реструктуризації. Тільки завдяки кваліфікованому персоналу та правильно обраній технології може відбутися процес реструктуризації. Структури та функції як організаційні елементи реструктуризації визначають середовище, в якому буде відбуватись процес реструктуризації. Завдяки виробничій та організаційній структурам відбувається формування потенціалу підприємства. Реалізація загальних функцій управління спрямована на визначення послідовності здійснення трансформаційних заходів на підприємстві. Інструменти реінжинірингу (стратегія та бізнес-процеси) складають основу для процесу реструктуризації.

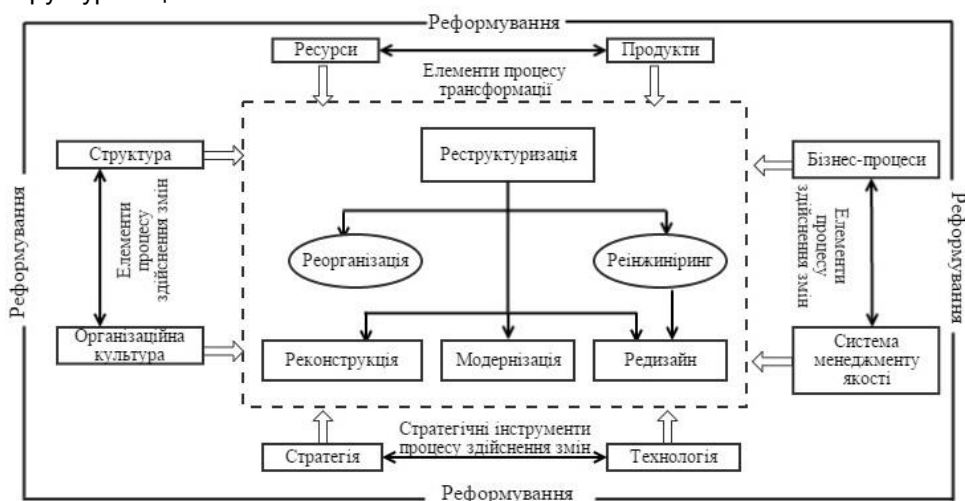


Рис. 3. Взаємозв'язок понять радикальних та еволюційних змін на підприємстві, а саме: реформування, реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу [3]

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

**Висновки.** Завдяки правильно обраній стратегії (альтернативному способу досягнення цілей) та побудованим бізнес-процесам (визначення послідовних блоків діяльності підприємства) можна провести реінжиніринг та реорганізацію. Таким чином, реструктуризацію підприємства можна провести на підставі визначення кожної її складової (структури, стратегії, бізнес-процесів, кадрів, технології, продуктів, ресурсів, функцій).

### Література

1. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиями / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 287с.
2. Беляева, Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : дис... канд. екон. наук за спец. : 08.00.04 / Н. Є. Беляева. – Харків, 2009. – 264 с
3. Воронков, Д. К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства : дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Воронков Денис Костянтинович; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2011. – 539 арк.
4. Воронков, Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 359 с.
5. Гарафонова, О. І. Легка промисловість України: структура, зміни та напрями розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка і управління : ел. зб. наук. праць. – 2014. – № 1 (5). – С. 13-21.
6. Гарафонова, О. І. Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції як основа для формування системи управління змінами на підприємстві / О. І. Гарафонова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 5, Том 2. – С. 56-60.
7. Гарафонова, О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика / О. І. Гарафонова. – К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
8. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством / О. І. Гарафонова // Вісник КІБІТ. – 2014. – Випуск № 1 (23). – С. 40-44.

### References

1. Aistova, M. D. (2002). Restrukturizatsiia predpriatii: voprosy upravleniia. Stratehii, koordynatsiia strukturykh parametrov, snizheniie soprotivleniia preobrazovaniiami [Restructuring of enterprises: management issues. Strategy, coordination of structural parameters, reducing resistance transformations]. Moscow : Alpina Publisher [in Russian].
2. Beliaieva, N. Ye. (2009). Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy pidpriemstva [Enterprise Organizational Change Management]. *Candidates's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].
3. Voronkov, D. K. (2011). Metodolohichni zasady upravlinnia stratehichnymy zminamy v diialnosti pidpriemstva [Methodological bases of management of strategic changes in the enterprise]. Luhansk [in Ukrainian].
4. Voronkov, D. K. (2010). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty [Change management in the enterprise: the theory and practical aspects]. Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. Kharkiv [in Ukrainian].
5. Garafonova, O. I. (2014). Lehka promyslovist Ukrainy: struktura, zminy ta napriamy rozvytku [Light Industry of Ukraine: the structure, changes and development trends]. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys ChDIEU. Serii 1, Ekonomika i upravlinnia : elektronnyi zbirnyk naukovykh prats. – Light Industry of Ukraine: the structure, changes and development trends. Chernigov scientific journal of Chernihiv National University of Economics and Management. Series 1, Economics and Management: the electronic collection of scientific papers*, 1 (5), pp. 13-21 [in Ukrainian].
6. Garafonova, O. I. (2013). Napriamy zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii yak osnova dla formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Ways of ensuring the competitiveness of products as the basis for the formation of the change management system at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Serii «Ekonomichni nauky» – The Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5, Vol. 2, 56-60 [in Ukrainian].
7. Garafonova, O. I. (2014). Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Change Management: Theory, Methods and Practice]. Kyiv : KNUITD [in Ukrainian].
8. Garafonova, O. I. (2014). Stvorennia potentsialu zmin v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Capacity changes in the industrial control system of the enterprise]. *Visnyk KIBIT - the bulletin of KIBIT*. Kyiv : Vydavnytstvo KIBIT, 1 (23), pp. 40-44 [in Ukrainian].

Надійшла 07.06.1016