

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www.economy.nayka.com.ua | № 12, 2018 | 27.12.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.73)

УДК: 65.014.1

*Г. В. Осовська,
к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
О. А. Осовський,
к. е. н., доцент, кафедра менеджменту і туризму,
Житомирський державний технологічний університет*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

H. V. Osovska, O. A. Osovskyi

MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES AT THE ENTERPRISE

Статтю присвячено управлінню стратегічними змінами на підприємстві. Обґрунтовано актуальність та необхідність забезпечення стратегічних змін на підприємстві. Проведений глибокий аналіз фінансових результатів діяльності конкретного підприємства, динаміки витрат та темпи їх зростання. Звітні дані дали можливість зробити висновок, про те, що воно потребує стратегічних змін. Запропонована стратегія діяльності із «обмеженого росту» на «стратегію концентрованого зростання», а маркетингова програма дозволить підприємству розвиватися у бажаному для нього напрямку, оптимально використовуючи свій потенціал та конкурентні переваги. Вона інтегрує у своїй структурі основні складові комплексу маркетингу, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики підприємства. Головними орієнтирами маркетингової програми мають бути стратегічна спрямованість, координованість та інтегративність (поєднання та взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства), а також націленість на досягнення очікуваного результату від своєї діяльності. Визначені умови втілення її в життя та сучасні методи управління стратегічними змінами. Для цього необхідно провести ряд перетворюючих змін, що будуть включати конкретні завдання. Розкриті конкретні умови, що забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Запропоновано застосовувати сучасні методи управління стратегічними змінами на підприємстві, зокрема конкурентний бенчмаркінг з метою досягнення мети.

The article is devoted to the management of strategic changes in the enterprise. The urgency and necessity of providing strategic changes at the enterprise are substantiated. The object of the research is the process of managing strategic changes at the State Enterprise "Zhytomyr Forestry". The enterprise relates to those types that do not plan changes in accordance with the development strategy, but simply adapt to certain changes in the environment. If any changes are made, they are of an occasional and superficial nature. According to the research conducted, it should be noted that the actual situation of the company is deteriorating: firstly, the level of competition has increased in the region as well as in Ukraine as a whole; and secondly, there is a decline in the

efficiency of the enterprise, reducing profitability. At this stage, the company is experiencing a decline in the life cycle and has a strategy of limited growth. The target of enterprise development are set "from the achieved" and somewhat adjusted taking into account changes in factors of the environment, such as the rate of inflation, the level of saturation of the market, the solvency of the population, etc. The strategy of limited growth is most often used in "old industries", which includes forest, but if earlier this strategy brought some positive result, now, perhaps, came the turning point when the management of the company should choose a new strategy for the development of the enterprise.

The reported data made it possible to conclude that it requires strategic changes. The strategy of "limited growth" activity is proposed for a "strategy of concentrated growth", and the marketing program will allow the company to develop in the direction it desires, optimally using its potential and competitive advantages. It integrates in its structure the main components of the marketing complex, aimed at achieving strategic marketing objectives of the enterprise: commodity, price, marketing and communication policies of the enterprise. The main targets of the marketing program should be strategic orientation, co-ordination and integrity (the combination and interconnection of the strategy and tactics of the enterprise), as well as the intention to achieve the expected result from its activities. Defined conditions for its implementation and modern methods of managing strategic changes. To do this, you need to conduct a series of transforming changes that will include specific tasks. The specific conditions that will ensure the achievement of strategic target are disclosed. It is proposed to apply modern methods of managing strategic changes in the enterprise, in particular, competitive benchmarking in order to achieve the target.

Ключові слова: *стратегічні зміни; управління; стратегія; підприємство; цілі; фактори; ефективність.*

Keywords: *strategic changes; management; strategy; enterprise; strategic target; factors; efficiency.*

Постановка проблеми. Зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Зміни в середині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою. Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі «невеликі» зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Говорячи про зміни в організації, мета яких покращити якісні чи кількісні показники діяльності організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою управління змінами займалися багато вчених. Серед них П. Друкер, І. Ансофф, Дж. Харрінгтон, Д. Воронков, Л. Скібіцька, С. В. Козаченко, В. В. Репін, Гусева О. Ю., Т. В. Матюк, Р. Я. Старик, Н. І. Фединець, Н. С. Приймак, Ю. О. Силкіна та інші. Роботи цих авторів дають змогу проаналізувати попередній досвід та розкривають шляхи вирішення проблем реалізації механізму управління змінами. Пропонуються різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання опору змінам теоретичного характеру. А варто більше звернути увагу на управління стратегічними змінами на конкретному підприємстві.

Мета статті. Метою цієї статті є розробка рекомендацій, конкретних завдань та сучасних методів управління стратегічними змінами для втілення в життя запропонованої стратегії, щоб вона приносила конкретні позитивні результати.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найчастіше обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики, єдині у тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним з факторів, які визначають виживання та успіх організації. Вивчення і структуризація головних проблем управління стратегічними змінами в українських підприємствах є дуже актуальним в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Ринкова економіка, організація виробництва з різними формами власності й господарювання, вимагають більш ретельного і системного підходу до аналізу змін, стану підприємства і необхідності розробки

напрямків розвитку. Стратегічні зміни забезпечують перехід організації від теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність.

Наші дослідження проведені на матеріалах Державного підприємства «Житомирське лісове господарство», основною метою якого є охорона лісів і захисних лісонасаджень, ведення лісового господарства, охорона, захист, поліпшення стану і підвищення продуктивності лісів тощо. В структурі господарського портфелю ці види діяльності займають біля 50%. На сьогодні ДП «Житомирське лісове господарство» – потужне комплексне лісове виробництво, яке ведеться на площі 41,2 тис. га. Площа вкритих лісовою рослинністю земель складає 37115 га.

Лісове господарство ведеться невиснажливо, так як середній розмір лісокористування з 1 га вкритих лісом земель становить 3,9 м³, а середній приріст на 1 га лісових земель – 4,4 м³. До складу Житомирського лісгоспу входить вісім лісництв: Богунське, Березівське, Корабельне, Левківське, Новозаводське, Пилипівське, Станишівське, Тригірське. Крім того, складовою лісгоспу також є базовий лісорозсадник, лісопереробний комплекс, автотранспортний цех, лісосклад на ст. Житомир.

Місією ДП «Житомирське лісове господарство» є вирощування високопродуктивних біологічно стійких насаджень, одержання якісної деревини для задоволення потреб народного господарства, надання населенню нашої держави та інших держав якісної продукції, розширення площ за рахунок освоєння малопродуктивних земель та забезпечення охорони лісів.

Для втілення викладеної місії та мети діяльності в життя, необхідно визначити та сформулювати цілі підприємства, що крок за кроком будуть допомагати керівництву підприємства йти до визначеної цілі. На першому кроці сформулюємо стратегічні цілі підприємства:

СЦ 1: Налагодження експорту продукції

СЦ 2: Збільшення частки ринку на національному рівні

Умови, що забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей представлені в таблиці 1.

Таблиця 1
Фактори (умови), які забезпечують досягнення місії

Фактори (умови)	Поточний потенціал фірми	Потенціал, необхідний для досягнення місії
Організація управління	Лінійна структура управління	Створення в організаційній структурі відділу маркетингу
Організація виробництва	Ведення лісового господарства та лісозаготівля; первинна переробка деревини, виготовлення бруса, дошки обрізної та не обрізної.	Розширення асортименту; покращення якості продукції
Фінансове управління	Низька платоспроможність та ліквідність підприємства, залежність від зовнішніх джерел фінансування	Зниження дебіторської заборгованості. Фінансування лісової охорони та лісогосподарських робіт за рахунок бюджетних коштів.
Маркетинг	Робота з ринком відсутня	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції в середині країни та за кордоном.
НДДКР	Повноцінні роботи не проводяться	Створення нових видів продукції, підвищення якості у відповідності до запитів споживачів.

Джерело: розроблено авторами на основі проведених досліджень

Слід відмітити, що зміни на ДП «Житомирське лісове господарство» впроваджуються не системно, навіть дещо «однобоко», адже економічним, фінансовим та інноваційним розвитком підприємства за останні роки мало займалися. Підприємство відноситься до тих типів, котрі не планують зміни відповідно до стратегії розвитку, а просто пристосовуються до певних змін в середовищі. Якщо якісь зміни й проводяться, то вони мають випадковий та поверхневий характер.

За даними проведених досліджень слід зауважити, що реальне становище підприємства погіршується: по-перше, зріс рівень конкуренції як в області, так і по Україні в цілому; по-друге, відбувається падіння ефективності діяльності підприємства, зниження рентабельності (табл. 2).

Таблиця 2.
Фінансові результати ДП «Житомирське лісове господарство»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2017р. в % до 2015р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84585	96764	94201	111,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	56810	70906	73067	128,62
Валовий прибуток	27775	25858	21134	76,09
Інші операційні доходи	3021	962	1424	47,14
Адміністративні витрати	6696	8025	8254	123,27
Витрати на збут	10717	11243	6825	63,69
Інші операційні витрати	4540	4655	6058	133,44
Фінансові результати від операційної діяльності	8843	2897	1421	16,07
Фінансові витрати	34	8	-	
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	8809	2889	1421	16,14
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1586	520	256	16,15
Чистий прибуток	7223	2369	1165	16,13

Джерело: річна звітність підприємства за 2015-2017рр.

Дані таблиці свідчать, якщо на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 11,4%, то собівартість її збільшилася на 28,6%, що є негативним у діяльності підприємства і спричинило зниження валового прибутку на 23,9%, що становить 6641 тис. грн. (рис. 1). Інші операційні доходи зменшилися на 1597 тис. грн. (52,9%).

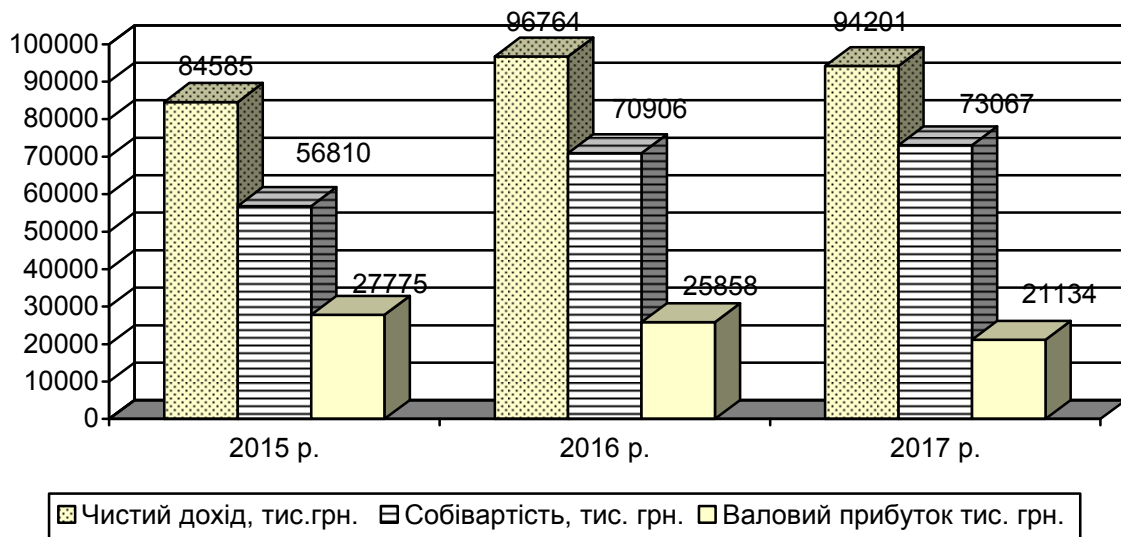


Рис. 1. Чистий дохід ДП «Житомирське лісове господарство»

Джерело: річна звітність підприємства за 2015-2017рр.

Темпи росту собівартості становлять у 2016 році – 1,24, у 2017 році – 1,28. Це мало значний вплив на прибутковість підприємства. Чистий прибуток підприємства у 2017р. становить 1165 тис. грн., що на 6058 тис. грн. (83,9%) менше порівняно з 2015р.

Причиною спаду валового прибутку є зростання собівартості продукції та витрат підприємства, які за цей період зросли майже за всіма статтями (рис. 2).

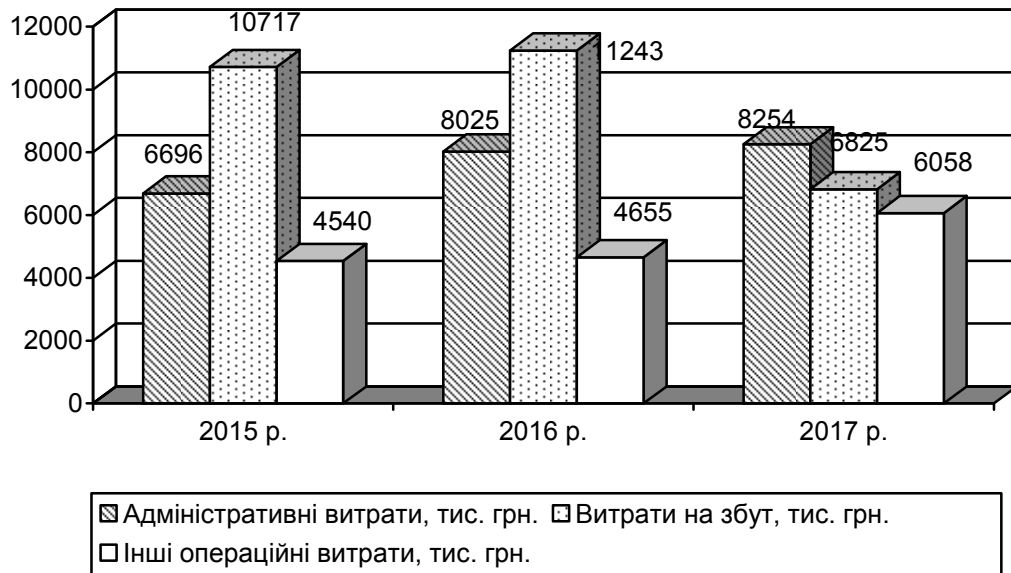


Рис. 2. Витрати на збут за період 2015-2017рр., тис. грн.

Джерело: річна звітність підприємства за 2015-2017рр.

Адміністративні витрати зросли на 23,3 %. Темпи їх зростання становлять в 2016 році – 1,20, а в 2017 році – 1,03. Витрати на збут зросли в 2016 році (на 1%), а в 2017 році вони знизилися порівняно з 2015 роком на 36,3 %. Зменшення витрат на збут пов'язано з використанням більш дешевих каналів збуту, укладання нових договорів зі споживачами, зменшенням витрат на рекламу тощо. В той же час інші операційні витрати в 2016 році зросли порівняно з 2015 роком на 2,5%, а в 2017 році – на 33,4%.

Зростання елементів операційних витрат показано в таблиці 3 та на рис. 3.

Таблиця 3
Елементи операційних витрат ДП «Житомирське лісове господарство», тис. грн.

Елементи операційних витрат	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. в % до 2015 р.
Матеріальні затрати	35840	38994	38434	107,2
Витрати на оплату праці	22455	35609	37427	166,7
Відрахування на соціальні заходи	6719	7834	8042	119,7
Амортизація	3314	3875	3412	103,0
Інші операційні витрати	8855	7958	7180	81,1
Разом	77183	94270	94495	122,4

Джерело: річна звітність підприємства за 2015-2017 рр.

Як бачимо, всі операційні витрати зростають крім інших операційних витрат, які зменшилися на 18,9 %. Матеріальні затрати зросли на 7,2 % в 2017 році порівняно з 2015 роком, хоча в 2016 році вони зросли на 8,8 %. Витрати на оплату праці зросли на 66,7 %.

Проаналізувавши фінансову звітність підприємства можемо зробити висновки, про те, що воно потребує стратегічних змін. При чому змін не поверхневих і випадкових, а чітко спланованих та продуманих. Для цього керівництву підприємства потрібно чітко визначитись, які саме зміни впроваджувати, як саме, хто буде за них відповідати, і, саме головне, як управляти стратегічними змінами на підприємстві.

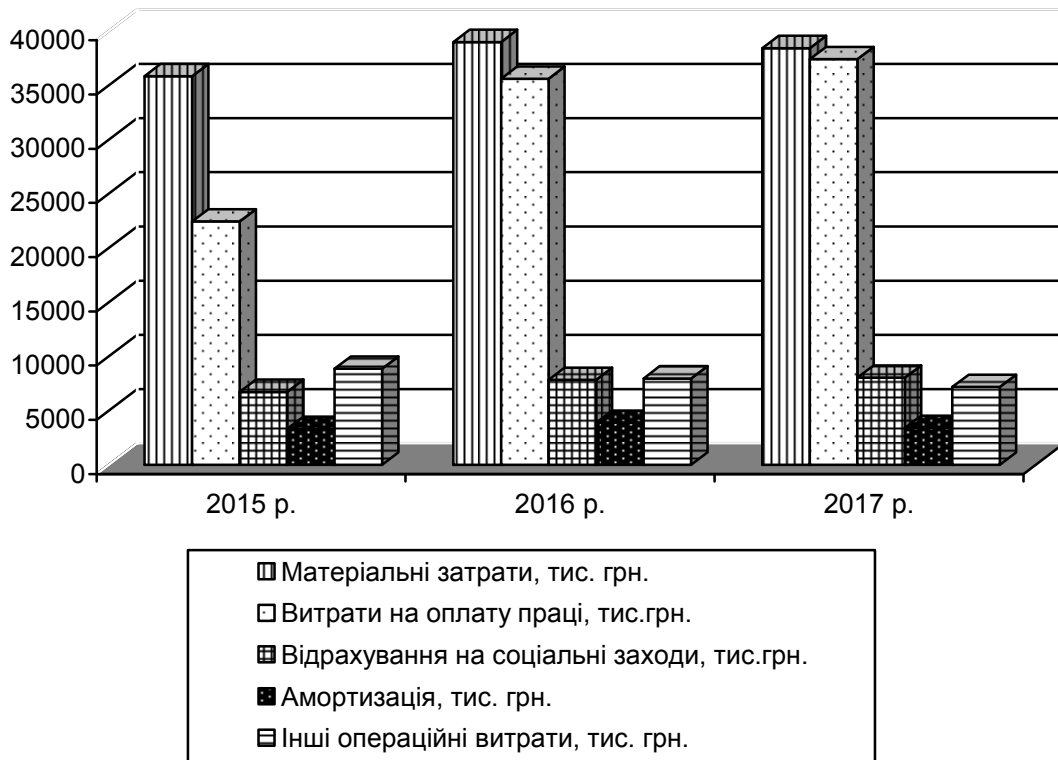


Рис. 3. Операційні витрати ДП «Житомирське лісове господарство»

Джерело: річна звітність підприємства за 2015-2017 рр.

На даному етапі підприємство переживає спад у життєвому циклі та займає стратегію обмеженого росту. Цілі розвитку підприємства встановлюються «від досягнутого» і дещо коригуються з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища, таких як темп інфляції, рівень насиченості ринку, платоспроможності населення тощо. Стратегія обмеженого росту найчастіше застосовується в «старих галузях», до якої відноситься і лісова, але якщо раніше дана стратегія приносила певний позитивний результат, то зараз, мабуть, прийшов той переломний момент, коли керівництву підприємства слід обирати нову стратегію для розвитку підприємства.

Відповідно до «Стратегії сталого розвитку та інституційного реформування лісового та мисливського господарства України на період до 2022 року» ДП «Житомирське лісове господарство» повинно забезпечити стаке лісоуправління з обов'язковим дотриманням екологічних та природоохоронних вимог, збільшити площі лісових насаджень, формувати сприятливі умови для активізації розвитку деревообробної галузі.

Для цього підприємству потрібно змінити стратегію діяльності із «обмеженого росту» на «стратегію концентрованого зростання», котра буде включати в собі посилення позицій на вже існуючому ринку, пошуку і освоєнню нових ринків збуту, впровадженню нової та удосконаленню вже існуючої продукції. Для того, щоб дану стратегію втілити в життя, щоб вона приносила позитивні результати, необхідно провести ряд перетворюючих змін, що будуть включати конкретні завдання:

1. Підтримка та забезпечення сталого ведення лісового господарства шляхом:

а) забезпечення невиснажливого лісокористування, збереження біорізноманіття та впровадження природозберігаючих технологій;

б) оптимізації мережі об'єктів природно-заповідного фонду, гармонізації підходів заповідання з європейськими нормативами;

в) контролю санітарного стану лісів та посилення адаптивної здатності лісових екосистем.

2. Впровадження сучасних (інноваційних) технологій у лісовирощуванні, догляді за лісом, охороні і захисті лісів, лісозаготівлях та транспортуванні лісу.

3. Сприяння розвитку лісової рекреації та зеленого туризму.

4. Удосконалення лісовпорядкування та системи планування господарської діяльності.

5. Забезпечення розвитку лісової транспортної інфраструктури.

6. Розвитку інформаційного забезпечення лісового господарства, підвищення якості та доступності інформації про ліс та лісове господарство.

7. Покращення контролю виконання правил безпеки при здійсненні лісгосподарських операцій.

8. Збільшення обсягів використання недеревних лісових продуктів, забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, розширення розсадників для садивного матеріалу.

9. Підвищення трудової дисципліни, яка буде забезпечена за наявності необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи при використанні керівництвом методів переконання, виховання, заохочень за сумлінну працю.

10. Покращення якості продукції, шляхом зниження рівня негативних чинників, через які відбувається зниження якості сировини: мінімізувати дефекти сушіння деревини, через які виникають торцеві тріщини; попереджувати ураження грибами й цвілью; пошкодження комахами та жуками.

11. Налагодження системи збуту та постійних комунікаційних зв'язків з покупцями в середині країни та за кордоном, де підприємство має освоїти нові ринки збуту продукції.

12. Удосконалення системи організації та ведення мисливського господарства.

13. Ліквідація дебіторської заборгованості, та контроль показників платоспроможності та ліквідності підприємства.

14. Підвищення кваліфікаційного рівня та професіоналізму спеціалістів лісового господарства.

Доцільно було б застосовувати сучасні методи управління стратегічними змінами на підприємстві, зокрема конкурентний бенчмаркінг з метою співставлення таких параметрів діяльності ДП «Житомирський лісгосп» з головними конкурентами, як технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки виробництва. Такий аналіз допоможе наздогнати конкурента, покращити свої результати діяльності, навчитися, «як краще». Тож, для ДП «Житомирський лісгосп» найбільш доцільним буде застосування стратегії концентрованого зростання, за якої можливе застосування всіх видів бенчмаркінгу – конкурентного, функціонального та бізнес-процесів – з метою впровадження кращого досвіду в діяльності підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів – за умови пошуку інвестора.

На нашу думку, стабільний розвиток ДП «Житомирський лісгосп», як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, забезпечить формування та запровадження комплексної маркетингової програми, а також сприятиме реалізації стратегічної політики підприємства, зменшить негативний вплив соціально-економічних факторів.

Правильно розроблена маркетингова програма дозволить ДП «Житомирське лісове господарство» розвиватися у бажаному для нього напрямку, оптимально використовуючи свій потенціал та конкурентні переваги. Вона інтегрує у своїй структурі основні складові комплексу маркетингу, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики підприємства.

Головними орієнтирами маркетингової програми ДП «Житомирське лісове господарство» мають бути стратегічна спрямованість, координованість та інтегративність (поєднання та взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства), а також націленість на досягнення очікуваного результату від своєї діяльності.

Керівництву підприємства необхідно пам'ятати, що для успішного проведення змін необхідні певні загальноприйнятні умови (зміни повинні проводитися поступово; для здійснення загального керівництва процес змін має відбуватися зверху вниз, а для завоювання підтримки колективу знизу вгору; колективна відповідальність всіх, хто працює над втіленням змін; зміни стосуються кожного працівника; чіткий розподіл повноважень; мотивація підлеглих; постійний контроль та оцінювання змін; надання підлеглим інформації щодо змін).

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору змінами.

При впровадженні даної стратегії будуть позитивні якісні та кількісні зміни в лісовому фонді, що призведуть до оптимізації його вікової структури, а це дозволить забезпечити стале ведення лісового господарства на екологічних принципах та краще задовольняти зростаючі потреби суспільства у деревині, інших лісових ресурсах та корисних властивостях лісів.

Висновки. Ефективне управління стратегічними змінами є одним із головних завдань стратегічного менеджменту. Головне завдання успішного розвитку ДП «Житомирське лісове господарство» сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації фундаментальних змін.

Список літератури.

1. Анісімова Л. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Анісімова, В. Балан // – Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2015. – №128. – Режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation_of_the_formation_and_selection_development_strategies_of_enterprise_13924.pdf
2. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія]. / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2014. – 340 с.
3. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та управління підприємствами. – № 3 (19). – 2012. – С.71–75.
4. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. / О.Ю. Гусева. // Бюлетень нобелівського ек. форуму. – 2016. – №1(5). – Т.2 – С. 92-100.
5. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. / Н.С. Приймак // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 6. – 2015. – С. 427–430.

6. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі / Ю.О. Силкіна // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – 5(43). – С.76–78.
7. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Наук. Вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2015. – вип. 21.15 – С. 292–298.
8. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Отенко, О.В. Гронь // Бізнес Інформ. – 2011. – № 8. – С. 204–207.
9. Воронкова А.Е. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства / А.Е. Воронкова, Д.К. Воронков // Вісник СХУ ім. В. Даля. – 2012. – № 2 (173). – С. 134–139.
10. Шубін О.О. Дихотомія визначення стратегічних змін у науковому дискурсі / О.О. Шубін, О.Ю. Гусева // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 38–44.

References.

1. Anisimova, L. and Balan, V. (2015), “Modeling the process of formation and selection of enterprise development strategies”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka*, [Online], vol. 128, available at: http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation_of_the_formation_and_selection_development_strategies_of_enterprise_13924.pdf (Accessed 25 Nov 2018).
2. Voronkov, D.K. (2014), *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Managing Change in the Enterprise: Theory and Applied Aspects], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
3. Hajdej, O.O. (2012), “Management of changes in the enterprise”, *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 3 (19), pp. 71–75.
4. Husieva, O.Yu. (2016), “Problems of management of strategic changes at domestic enterprises”, *Biuletyn' nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (5), no. 2, pp. 92–100.
5. Pryjmak, N.S. (2015), “Management of strategic changes in the enterprise”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 427–430.
6. Sylkina, Yu.O. (2013), “Management of strategic changes in trade enterprises”, *Innovatsijna ekonomika. Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, vol. 5 (43), pp. 76–78.
7. Fedynets', N.I. (), “Manage changes in the organization”, *Naukovyj visnyk natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 21.15, pp. 292–298.
8. Otenko, V.I. and Hron', O.V. (2011), “Strategic changes in the enterprise: essence, types, tools”, *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 204–207.
9. Voronkova, A.E. and Voronkov, D.K. (2012), “Strategic changes as the basis of enterprise innovation development”, *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalia*, vol. 2 (173), pp. 134–139.
10. Shubin, O.O. and Husieva, O.Yu. (2013), “Dichotomy of the definition of strategic changes in scientific discourse”, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 33, pp. 38–44.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018 р.