

УДК 658.5:005.21

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.02>

Ганна Дідур,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID 0000-0001-9450-3124
adidur2007@ukr.net

Віталій Довган,

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет
dovgan.vitalik2012@gmail.com

Євгенія Пирожок,

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет
Evgecha288@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація

Визначено сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності - як сукупність принципів, методів, інструментарію, методології та систематичних заходів з боку менеджменту, спрямованих на те, щоб впливати на господарську діяльність, як на платформу стратегічних змін, що визначає довгостроковий розвиток організації. Мета таких заходів полягає в переході підприємства з одного стану в інший (бажаний), відповідно до стратегічних цілей, визначених з урахуванням вимог стейкхолдерів та впливу оточуючого середовища, в якому організація здійснює свою господарську діяльність.

Досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності сучасних організацій, серед яких виділено складові системи управління стратегічними змінами, функції управління стратегічними змінами, етапи впровадження стратегічних змін, методи аналізу та контролю за впровадженням стратегічних змін, заходи з подолання опору змінам.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегічні зміни, функції управління стратегічними змінами, етапи впровадження стратегічних змін, опір змінам.*

UDC 658.5:005.21

Hanna Didur,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Odesa State Agrarian University
ORCID 0000-0001-9450-3124
adidur2007@ukr.net

Vitaly Dovgan,
holder of the Master's degree,
specialty 073 Management,
Odesa State Agrarian University
dovgan.vitalik2012@gmail.com

Evgenia Pirozhok,
holder of the Master's degree,
specialty 073 Management,
Odesa State Agrarian University
Evgecha288@gmail.com

PECULIARITIES OF MANAGING STRATEGIC CHANGES IN THE ECONOMIC ACTIVITY OF MODERN ORGANIZATIONS

Abstract

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing strategic changes in the economic activities of organizations in modern conditions.

Scientific novelty. Based on a generalization of scholars' approaches to the interpretation of the concept of "strategic management", the essence of management of strategic changes in economic activity is defined as principles, methods, tools, methodology, and systematic measures by the management of organizations aimed at influencing the enterprise as a platform for strategic changes that determine the long-term development of the organization. The purpose of such measures is to move the enterprise from one state to another (desired), by the strategic goals defined with due regard to the requirements of stakeholders and the impact of the environment in which the organization operates.

The modern instruments for developing and implementing strategic changes in the economic activities of modern organizations are researched, among which are the functions of strategic change management, stages of implementation of strategic changes, methods of analysis and control over the implementation of strategic changes, and methods of overcoming resistance to change.

Ways to overcome resistance to change are proposed, including holding meetings at the beginning of the working day to provide employees with information on current organizational changes; improving the system of staff motivation; organizing workplaces for comfortable work; identifying and eliminating emotional stress of employees; holding general meetings to get acquainted with the plan of measures for changes and discuss problems and issues to reduce staff resistance; developing a program

and conducting training to improve the skills of employees; development of a regulation on staff adaptation.

Conclusions. *The article explores the peculiarities of managing strategic changes as an object of management, which allows defining them as organizational changes that occur in the context of strategic management.*

Strategic changes are closely related to changes in the vision of employees and are impossible without them. Therefore, further research will be aimed at developing programs for the development of staff's systemic thinking, business vision, skills for independent decision-making, leadership, teamwork skills, effective communication, stress management, and so on. This universal training prepares employees for change and overcoming resistance.

Keywords: *strategic management, strategic changes, functions of strategic change management, stages of strategic change implementation, resistance to change.*

Вступ. Ефективне управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства забезпечує його економічний розвиток на довгострокову перспективу. Економічний розвиток організації і стратегічні зміни в її господарській діяльності є тісно взаємопов'язаними категоріями. Стратегічні зміни запроваджуються в господарську діяльність організації задля забезпечення її розвитку. І стратегічні зміни і розвиток господарської діяльності є складовими системи стратегічного управління організації, на яку здійснюють вплив як внутрішні особливості підприємства, так і фактори зовнішнього середовища, щодо його функціонування.

Зміна внутрішніх та зовнішніх факторів, поява нових тенденцій, цифровізація; введення військового стану; проблеми, пов'язані з логістикою; тренди у змінах попиту споживачів; тощо, визначають необхідність удосконалення системи стратегічного управління організацією, а також удосконалення управління стратегічними змінами в її господарській діяльності. Зазначені проблеми передбачають як необхідність вивчення та аналізу сучасної теорії і практики управління стратегічними змінами господарській діяльності організації, так і обґрунтування пропозицій щодо їхнього змісту та напрямків впровадження в діяльність сучасних підприємств. Зазначені динамічні зміни у зовнішньому середовищі функціонування організацій і їх значний вплив на господарську діяльність визначають актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємств вивчали такі вчені та фахівці, як Воронков Д.К. [1], Гладкова А.О. [2], Гронь О. В. [13], Занора В.О. [4], Ляхович Л. [5], Пастухова В. В. [6], Приймак Н.С. [7], Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. [8], Castillo L.A.M., Cazarini E.W. [9], Svetanovski V. [10] та інші.

Не зважаючи на численні зазначені напрацювання в даній сфері, на разі теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств вимагають подальших досліджень, що зумовлено появою нових тенденцій у зовнішньому середовищі, методів і інструментів в сфері менеджменту, науковими надбаннями вчених та фахівців тощо.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад з розробкою практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами господарської діяльності організацій в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічні зміни – це організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію у якісно новий стратегічний стан.

Стратегічне бачення – це картина майбутнього стану організації, яка через систему ключових атрибутів дає спеціалізоване якісне уявлення про діловий успіх, якого організація може досягти у конкретній довгостроковій перспективі [11, с. 46].

Як зазначають Полінкевич О. М. та Волинець І. Г.: «Під стратегічними організаційними змінами розуміють упровадження нових методів і технологій з тим, щоб привести діяльність підприємства згідно вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, які є в бізнесі» [12, с. 49].

Стратегічне бачення можна формально визначити як внутрішній документ, який допомагає керівництву компанії вирішити сумніви щодо довгострокових перспектив компанії.

При розробці стратегії змін команда менеджерів компанії має визначити:

- як вони уявляють майбутнє компанії;
- напрям, у якому компанія має розвиватися;
- як виглядатимуть майбутні технології, продукти та клієнти компанії;
- на яких позиціях компанія буде перебувати у довгостроковій перспективі.

Універсальної стратегії змін немає. Однак, іноді успішні менеджери, які швидко впроваджують масштабні зміни, не беруть до уваги думки, знання, досвід чи навіть роботу тих, кого вони стосуються. Такий підхід може бути ефективним протягом дуже короткого періоду часу, але при тривалому використанні він часто призводить до великих витрат замість позитивних змін, що підвищують ефективність організаційних процесів.

Сучасне розуміння стратегічного управління можна розглядати як результат еволюційного процесу. Розвиток концепцій стратегічного управління було обумовлено як змінами економічних, технологічних та соціальних умов діяльності підприємств, так і розробкою все більш досконалих методів управління промисловими корпораціями. Чим складніше, й неочікуваніше ставав стан господарського середовища, в якому функціонували підприємства, тим більше ускладнювались системи управління, разом з тим змінювалось розуміння суті стратегічного управління.

Слід звернути увагу що, поява на конкретному етапі нового розуміння стратегічного управління, воно не відкидало попереднього. Навпаки, кожна наступна концепція вбирає в себе все найкраще з попередньої. Разом з розвитком концепцій стратегічного управління, розвивалося й розуміння стратегії.

На основі загальних підходів вчених [13-16] до трактування поняття «стратегічне управління» можна визначити управління стратегічними змінами як

сукупність принципів, методів, інструментарію, методології та систематичних заходів з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на господарську діяльність, як на платформу стратегічних змін, що визначають довгостроковий розвиток організації. Мета таких заходів полягає в переході підприємства з одного стану в інший (бажаний), відповідно до стратегічних цілей, визначених з урахуванням вимог стейкхолдерів та впливом оточуючого середовища, в якому організація здійснює свою господарську діяльність (табл. 1).

Таблиця 1.

Підходи дослідників щодо сутності поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Сутність поняття «стратегічне управління»	Ключові слова
Юрченко Ю. О. [13, с. 228]	«стратегічне управління є найбільш розвиненою частиною менеджменту і являє собою сферу науково-практичних знань про стратегічні аспекти управління підприємством, про принципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі»	принципи, методи, інструментарій, методологія, засоби ефективного досягнення цілей в довгостроковій перспективі
Шацька З. Я. [14]	«комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку»	комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, конкретні дії, що забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища
Чухлата Ж. Г. [15, с. 366]	«стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства»	процесом реалізації розроблених заходів
Таран-Лала О., Сухорук К. [16]	«стратегічний інструмент управління бізнесом, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей»	стратегічний інструмент управління бізнесом

Джерело: побудовано авторами

Елементи системи управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства можна розглядати наступним чином (рис. 1):

1. Суб'єкти управління стратегічними змінами. Цей компонент включає в себе керівників на різних рівнях управління підприємством, які

об'єднуються в робочі групи за функціональними областями управління змінами господарської діяльності.



Рис. 1. Складові системи управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства

Джерело: побудовано авторами

2. Об'єкти управління стратегічними змінами господарської діяльності. Це конкретні галузі господарської діяльності підприємства, які потребують змін, і на які спрямовані заходи суб'єктів для впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін необхідно враховувати просторову структуру управління змінами, що представляє собою підсистеми, виділені за змістовною ознакою.

3. Функції управління стратегічними змінами господарської діяльності. Ці функції відображають процес реалізації управлінської діяльності з впровадження змін в господарську діяльність. Вони становлять основу управління змінами на засадах самоорганізації та повинні бути інтегровані в загальну систему стратегічного управління підприємством. Ця система реалізується через такі функції, як: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Однак, у контексті стратегічних змін для інноваційного розвитку, склад загальних функцій управління формується відповідно до сутності змін та особливостей процесу змін (табл. 2).

4. Методи управління стратегічними змінами господарської діяльності. Ці методи можна описати як потенційні засоби взаємодії між суб'єктами управління стратегічних змін, включаючи економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні аспекти.

5. Моделі управління стратегічними змінами господарської діяльності. Ці моделі представляють собою схеми процесів управління стратегічними змінами і мають сталі характеристики та елементи. Наприклад, «Схема 7-S Маккінзі» та модель «трьох стадій широкої стратегії змін», яку запропонував Д. Андерсен,

належать до найвідоміших. Однак, більшість сучасних моделей процесу змін є або занадто загальними та концептуальними (зменшуючи їхню практичну значущість), або обмежуються лише певними аспектами, необхідними для реалізації трансформаційних змін.

Таблиця 2.

Функції управління стратегічними змінами господарської діяльності організації

Функція управління змінами	Зміст функцій управління стратегічними змінами
Планування	складання плану змін, як складової системи стратегічного планування підприємства з використанням сучасних підходів до планування та здійснення змін, розробка програми реалізації запланованих стратегічних змін.
Організація	формування робочих команд та встановлення їх внутрішньої структури для здійснення стратегічних змін; наділення сформованих робочих команд та окремих працівників відповідними повноваженнями, функціями, і відповідальністю
Координація	розробка процедурних рішень, узгодження та координація дій щодо впровадження стратегічних змін; розробка процедурних рішень щодо встановлення зворотного зв'язку
Мотивація	мотивація робочих команд до ефективного впровадження змін у господарську діяльність; мотивація працівників організації до мінімізації опору змінам
Контроль	поточний моніторинг за ходом реалізації змін; контроль за результатами стратегічних змін та їх ефективністю

Джерело: сформовано авторами за [1, с. 10]

6. Подолання опору змінам. Опір змінам є необхідною складовою системи управління стратегічними змінами, яка виникає при будь-яких змінах в організації, визначений як усвідомлені дії (або бездіяльність) осіб, спрямований на затримку прийняття або реалізації рішень щодо змін. Сучасна література з управління розглядає причини опору змінам (відсутність підтримки стратегій розвитку, конфлікти інтересів, боротьбу за владу, непорозуміння вимог, бажання зберегти цінності, загрозу авторитету та статусу керівника, недовіра тощо) і пропонує ряд поширених методів подолання опору. Однак, не існує універсальних правил подолання опору, оскільки носії опору - люди, які в різний спосіб реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження стратегічних змін на підприємстві повинно бути адаптовано до реакції персоналу, яка проявляється у формі опору змінам.

Організаціям пропонуються наступні етапи управління стратегічними змінами господарської діяльності (рис. 2).

На етапі підготовки, управління змінами господарської діяльності має розглядатися з двох точок зору: тактичної та стратегічної. З тактичної точки зору,

управління змінами означає здатність впроваджувати зміни в відповідні терміни, досягати поставленої мети, знизити опір змінам та підвищити адаптивність працівників. Зі стратегічної точки зору, управління змінами означає інтеграцію постійних змін до практики управління таким чином, щоб вони стали звичними та очікуваними для всіх співробітників організації та викликали стрес та занепокоєння, коли вони тимчасово відсутні. Саме забезпечення стратегії управління змінами призводить до значного підвищення конкурентоспроможності організації.



Рис. 2. Етапи управління стратегічними змінами господарської діяльності

Джерело: побудовано авторами

На підготовчому етапі визначається кількість людей, залучених до процесу впровадження стратегічних змін у господарську діяльність, стратегія та терміни проведення змін, а також необхідні ресурси, включаючи консультантів та зовнішніх експертів. На першому етапі неминучою проблемою є опір змінам. Оскільки це явище широке і включає безліч аспектів, методів запобігання та контрзаходів.

Наступний етап - етап впровадження стратегічних змін у господарську діяльність, що включає реалізацію змін і містить складні процедури і процеси, спрямовані на впровадження та реалізацію змін у компанії. Підхід до впровадження змін під час реалізації стратегії може залежати від ряду факторів: швидкість запровадження змін, рівень ефективності управління з боку керівників, використання зовнішніх механізмів, таких як консультації, центральна чи локальна спрямованість.

Успішне впровадження стратегічних змін у господарську діяльність залежить від кількох ключових аспектів: комунікації з членами команди відповідно до обраної стратегії змін; залучення членів команди до розробки і впровадження змін та розвитку почуття причетності, детальний план впровадження, наявність необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Обов'язковим етапом управління стратегічними змінами господарської діяльності є контроль процесу впровадження змін. Контрольні точки та заходи контролю повинні бути розроблені відповідно до обраної стратегії управління змінами. Важливим питанням запровадження засобів контролю є наявність необхідних ресурсів, таких як: персонал, відповідальний за використання засобів контролю; наявність часу у цього персоналу; рівень компетентності персоналу. Можуть бути потрібні додаткові інструменти, наприклад, навчання персоналу правильному впровадженню та ефективному управлінню змінами чи часткове делегування завдань під час контролю.

Заключним етапом є аналіз ефективності впровадження змін, коригування та адаптація процесу управління змінами. Цей крок необхідний для розробки плану дій, що підтримує стратегічні зміни та корегує незадовільні результати. Оцінка реалізації змін потребує визначення наступних елементів: аналіз досягнутих результатів та цілей: що було досягнуто, що завадило досягненню запланованих результатів, які проблеми виникли, але були подолані; забезпечення зворотного зв'язку суб'єкта і цільової аудиторії нововведення; звітність про результати. Якісна оцінка процесу та результатів впроваджених змін може зменшити кількість невдач та проблем при впровадженні подібних змін у майбутньому.

Враховуючи описані вище характеристики етапів управління стратегічними змінами господарської діяльності, можна зробити важливий висновок про те, що для успішного та ефективного впровадження стратегічних змін в організації потрібні лідери, які мають необхідні знаннями та навичками для здійснення цих змін. Зважаючи на всі ці характеристики і розглядаючи кожен із цих факторів, хороший лідер завжди зможе здійснити ефективні стратегічні зміни.

У даний момент найскладнішою і значущою проблемою в процесі управління організаційними змінами виступає опір персоналу нововведенням, що приймаються керівництвом організації. Найчастіше опір змінам стає досить серйозною перешкодою при реалізації різного роду проєктів: впровадження нових методів управління, інформаційних систем, організаційних перетворень та інших проєктів, що впливають на роботу працівників.

Багато хто помилково вважає, що опір змінам це усвідомлені дії співробітників, що спрямовані на те, щоб в організації нічого не змінювалося, тобто щоб все залишалось так як було раніше. Насправді опір змінам обумовлено психологією поведінки людей і, як правило, ними навіть не усвідомлюється.

Варто зазначити, що якщо для співробітника найвищою цінністю виступають стабільність та безпека, то він буде прагнути уникати будь-яких змін, якщо на перше місце виступають професійний розвиток та кар'єрне зростання, він буде їх вітати. Це ставлення людини до змін базується на шкалі цінностей. У зв'язку з впровадженням стратегічних змін, кожна організація повинна поставити за мету розробку заходів, спрямованих на зниження опору змінам зі сторони співробітників, розробку систем адаптації персоналу, мотивації персоналу та заходів з підвищення продуктивності праці.

На першому етапі для досягнення цілей стратегічних змін керівник повинен призначити відповідальних за розробку та реалізацію заходів щодо вдосконалення організаційної структури, та подолання опору змінам персоналу та призначити відповідального за контроль виконання розпорядження.

Частою проблемою при управлінні персоналом в умовах впровадження стратегічних змін є відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Для її вирішення необхідне щомісячне проведення загальних зборів керівників підрозділів, з метою виявлення зауважень та пропозицій та пошуку шляхів подолання розбіжностей.

Дефіцит інформації щодо стратегічних змін є однією з поширених проблем. З метою підвищення ефективності роботи співробітників пропонується: щотижня на початку робочого дня проводити короткі наради, де всі співробітники можуть отримати всю необхідну інформацію для виконання завдань у рамках стратегічних змін, а також викладати свої робочі плани на тиждень і відкрито висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу.

Опір персоналу є основною особливістю управління персоналом в умовах впровадження стратегічних змін. Необхідно оцінити актуальність Положення про мотивацію праці персоналу і удосконалити його за необхідністю. При формуванні нового Положення врахувати заохочення за досягнення цілей у рамках стратегічних змін. Для вирішення проблеми подолання опору змінам важливо приділити увагу навчання та зацікавленості персоналу. На підставі цього необхідно розробити програму навчання, найбільш ефективний вид навчання в даній ситуації - це тренінги з підвищення рівня кваліфікації співробітників та вироблення певних управлінських навичок. Можна запросити в організацію позаштатного фахівця з тренінгів. А також, необхідно розробити пам'ятку для керівників організації за методами усунення опору змін.

Як правило найбільший опір працівників пов'язаний зі складністю входу нових співробітників на посаду, а також вже прийнятих співробітників в умовах організаційних змін, тому необхідно переглянути, або розробити нове положення про адаптацію персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження стратегічних змін, як об'єкту управління, дозволило визначити їх, як організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління.

На основі узагальнення підходів вчених до трактування поняття «стратегічне управління» визначено сутність управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємств як систематичні заходи з боку менеджменту організації, спрямовані на те, щоб впливати на підприємство як на платформу стратегічних змін.

Досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства, серед яких виділено складові системи управління стратегічними змінами, функції управління стратегічними змінами,

етапи впровадження стратегічних змін, методи аналізу та контролю за впровадженням стратегічних змін, заходи з подолання опору змінам.

Стратегічні зміни тісно пов'язані із змінами бачення працівників та неможливі без них. Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку програм розвитку системного мислення персоналу, бізнес - бачення, умінь для самостійного прийняття рішень, лідерства, навичок роботи в колективі, ефективних комунікацій, управління стресовими ситуаціями і так далі. Дане універсальне навчання готує співробітників до змін та подолання опору змінам.

Список використаних джерел:

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків, 340 с.
2. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209.
3. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. С. 20
4. Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
5. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022, 139-143.
6. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.
8. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*, 2016. № 5. С. 214-219.
9. Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 2014. Vol. 12. P. 145-160.
10. Svetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O., and Perrey J. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (Дата звернення: 15.04.2024).
11. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39-47.
12. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк, 2018. 352 с.

13. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222-229.

14. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=2582> (Дата звернення: 08.04.2024).

15. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

16. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (Дата звернення: 06.04.2024).

17. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.

References:

1. Voronkov D.K. Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty: monohrafiia. Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. Kharkiv, 340 с.

2. Hladkova A.O. Stratehichniy rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2019. № 4. S. 198-209.

3. Hron O. V. Instrumentarii upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kharkiv, 2013. S. 20

4. Zanora V.O., But A.O., Matukhno Yu. S. Stratehichne upravlinnia rozvytkom ta upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 32.

5. Liakhovych L. Stratehichna povedinka kompanii v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia. *Ekonomichnyi prostir*. 2022, 139-143.

6. Pastukhova V. V. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvnist: monohrafiia. Kyiv, 2002. 301 s.

7. Pryimak N.S. Upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh: teoriia ta praktyka. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Vyshchyi navchalnyi zaklad «Universytet imeni Alfreda Nobelia». Dnipro, 2020. 543 s.

8. Stupina Yu.Iu. Us Yu.V. Kontseptualni polozhennia formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh mashynobuduvannia. *Biznes Inform*, 2016. № 5. S. 214-219.

9. Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 2014. Vol. 12. R. 145-160.
10. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O., and Perrey J. *The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose*. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>
11. Voronenko Yu. V. Stratehichne upravlinnia v okhoroni zdorovia: teoretychni ta praktychni aspekty. *Naukovyi zhurnal MOZ Ukrainy*. 2014. № 1(5). S. 39-47.
12. Polinkevych O. M., Volynets. I. H. *Upravlinnia stratehichnymy zminamy ta innovatsiiamy na pidpriemstvi: navch. posib*. Lutsk, 2018. 352 s.
13. Iurchenko Yu. O. *Evoliutsiia praktyky stratehichnoho upravlinnia*. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. *Ekonomichni nauky*. 2019. № 1. S. 222-229.
14. Shatska Z. Ya. *Kharakterystyka ta osnovi modeli pobudovy systemy stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianykh pidpriemstvakh*. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2582>
15. Chukhlata Zh. H. *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 362-367.
16. Taran-Lala O., Sukhoruk K. *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
17. Zapukhliak I.B., Zelinska H.O., Pobihun S.A. *Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva*. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. № 23. S. 204-209.