

УДК 005.8:664

Рябенко В. В.

viar0275@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1091-4992

к.е.н., доцент кафедри економіки і права,

Національний університет харчових технологій, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Анотація. Предметом дослідження є проектний підхід до організаційних змін та його особливості на підприємствах харчової промисловості. Метою дослідження є обґрунтування необхідності управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. Досліджено основні проблеми діяльності підприємств в мінливих умовах зовнішнього середовища. Доведено необхідність організаційних змін як пріоритетного напрямку протидії несприятливим тенденціям та засобу розвитку суб'єктів господарювання. Шляхом узагальнення результатів наукових досліджень визначено сутність та об'єкти організаційних змін, їх види та етапи здійснення. Організаційні зміни – це системні перетворення, які охоплюють все підприємство в цілому або окремі його частини. Вони спрямовані на удосконалення економічних, правових та соціальних відносин в сфері функціонування організації. Доведено, що проекти організаційних змін є високоефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, засобом адаптації до змін в зовнішньому середовищі та базисом забезпечення високої результативності функціонування і розвитку суб'єктів господарювання. Запропоновано ключові положення, на основі яких ґрунтується проектний підхід до організаційних змін, визначено його переваги у порівнянні з поступовим проведенням перетворень. Визначено галузеві особливості проектів організаційних змін в харчовій промисловості з урахуванням масштабів їх діяльності. Охарактеризовано основні етапи управління проектами організаційних змін на прикладі підприємств харчової промисловості, зокрема, розглянуто особливості встановлення цілей, розробки концепції організаційних змін, їх економічного обґрунтування, проведення структуризації проекту перетворень, складання плану часових параметрів та бюджету. Таким чином, доведено визначальну роль проектного підходу у забезпеченні результативності організаційних змін, що дозволить оперативно, з чітко обґрунтованими витратами та очікуваним економічним ефектом виконати раціональний обсяг робіт для досягнення мети запланованих трансформацій.

Ключові слова: проект, управління проектами, організаційні зміни, перетворення, підприємства, харчова промисловість.

Riabenko Volodymyr

viar0275@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1091-4992

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics and Law,

National University of Food Technologies, Kyiv

PROJECT MANAGEMENT OF ORGANISATIONAL CHANGES AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Abstract. The subject of the research is a project-based approach to the organisational changes and its features at food industry enterprises. The purpose of the research is to present an argument for the relevance of management of organizational change projects at food industry enterprises. The main issues of the activities of enterprises in changeable external conditions have been studied. The relevance of the organisational changes as a focus area to resist unfavourable trends and as a means of development of economic entities has been proved. Generalizing the scientific research findings, the essence and objects of organisational changes, their types and the stages of implementation have been determined. Organisational changes are systemic transformations that affect the entire enterprise or its individual parts. They are aimed at improving economic, legal and social relations in operation of the enterprise. It has been proved that organizational change projects are a highly effective tool to increase the competitiveness, a means of adapting to changes in the external environment and the basis for ensuring high efficiency functioning and development of economic entities. The key provisions, on which the project approach to organisational changes is based, have been proposed. Its advantages in comparison with the gradual implementation of transformations have been determined. The branch features of organisational change projects in the food industry taking into account the range of their activity have been determined. The main stages of management of organisational change projects on the example of food industry enterprises have been described. In particular, the goal setting principles, the development of the concept of organisational change, its economic substantiation, the implementation of project transformation structuring, planning of time frames and budget have been considered.

Thus, the decisive role of the project approach in ensuring the effectiveness of organizational change has been proved. In order to achieve the aim of planned changes this will allow to perform promptly a reasonable amount of work with clear costs justification and expected economic results.

Key words: project, project management, organizational changes, transformations, enterprises, food industry.

JEL Classification: L25, M19

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13>

Постановка проблеми. Сучасна парадигма управління підприємствами обумовлюється високим рівнем невизначеності та динамізму зовнішнього середовища, загостренням конкуренції на ринках, інтелектуалізацією та інформатизацією діяльності, зростаючою роллю кадрового чинника, проактивними стратегіями розвитку, визначальним значенням унікальних комбінацій ресурсів та відмінних компетенцій, необхідністю стратегічної гнучкості в керівництві виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом та інноваціями. Як наслідок, модель функціонування підприємства має базуватися на всеохоплюючому багатокритеріальному аналітичному забезпеченні та проектуванні бізнес-процесів й організаційних змін.

Проекти організаційних змін є високоефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, засобом адаптації до змін в зовнішньому середовищі та базисом забезпечення високої результативності функціонування і розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки в нашій країні з'явилося багато наукових праць, присвячених організаційним змінам на підприємствах. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів даної тематики зробили такі вчені, як Бузько І.Р., Гриньова В.М., Отенко І.П., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Ястремська О.С. та ін., у роботах яких основна увага приділяється сутності організаційних змін, їх видам та етапам здійснення.

Незважаючи на наявність достатньої кількості теоретичних розробок щодо організаційних змін, проблеми їх практичної реалізації на рівні суб'єктів господарювання невирішені. Зокрема, недооцінюється значення проектного підходу до організаційних змін, процес їх практичного проведення відбувається на інтуїтивному рівні без належного теоретичного і практичного обґрунтування.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування механізму управління проектами організаційних змін з врахуванням галузевих особливостей, що характерні для підприємств харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність організаційних змін в сучасних умовах обумовлюється двома основними чинниками, що характерні для економіки країни: продовження трансформаційних процесів та домінування кризових явищ. Трансформація економічних відносин передбачає організаційно-перетворення в напрямку зміни організаційно-правових форм підприємств, їх реструктуризації (злиття, поглинання, виділення), удосконалення існуючих та впровадження нових систем і методів управління тощо. Кризові явища обумовлюють організаційні зміни, що ставлять за мету недопущення банкрутства підприємства та фінансову стабілізацію його діяльності.

Зміни пов'язують як із внутрішніми змінами на підприємстві (форми власності; в управлінській, виробничій

та інших структурах підприємства; форм і методів управління, перспектив розвитку), так і з зовнішнім середовищем (новими умовами господарювання, конкурентним середовищем, появою нових технологій тощо) [5].

Сучасні організації зіштовхуються з майже безупинною потребою в змінах. Іноді зміни відбуваються під впливом сил, що діють на організацію ззовні. Організаційна зміна – це освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки [1].

Організаційні зміни можна визначити як переробку і перетворення форми для того, щоб підприємство могло вижити в навколишньому середовищі. Аналіз змін став центральною задачею в науці про організацію [5].

Таким чином, організаційні зміни – це системні перетворення, які охоплюють все підприємство в цілому або окремі його частини. Вони спрямовані на удосконалення економічних, правових та соціальних відносин в сфері функціонування організації. Об'єктами організаційних змін можуть виступати структури, системи менеджменту, процеси, методи, технології.

Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства [6].

Організаційні зміни на підприємствах спрямовані на вирішення двох основних задач:

1) забезпечення виживання підприємства в короткостроковій перспективі, переважно за рахунок використання внутрішніх резервів;

2) досягнення довгострокової результативності за рахунок забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційні зміни охоплюють всі заплановані, організовані і контрольовані заходи в сфері стратегії, виробничих процесів, структуризації та управління підприємств. Вони передбачають радикальну трансформацію структури господарської організації, її активів, власності, фінансів, управління, кадрів, стратегічної орієнтації, способів адаптації до зовнішнього середовища.

Організаційні зміни можуть проводитися як на підприємствах, що ставлять за мету вихід з кризового стану, так і в організаціях з домінуючими позитивними тенденціями функціонування, які прагнуть до якісних перетворень своєї діяльності задля збереження наявної траєкторії розвитку та подальшого підвищення результативних показників.

Як не парадоксально, найбільший інтерес до змін проявляють керівники процвітаючих підприємств і компаній. Останнє, щоправда, відноситься до далекоглядних керівників, які розуміють, що швидкий ріст обороту, помітне підвищення рівня життя працівників можуть означати «синдром великого бізнесу»: неадекватність системи управління новим масштабом діяль-

ності [4]. Цю ж тезу підтверджують і українські вчені, стверджуючи, що у сучасних умовах господарювання трансформації здійснюються не тільки на підприємствах, стан яких характеризується як кризовий, але й на тих, що функціонують цілком стійко та ефективно. Це зумовлюється тим, що тільки шляхом проведення перманентних якісних покращень умов та напрямів діяльності підприємства за допомогою реалізації керованих трансформацій, можна забезпечити його стратегічний стійкий розвиток в жорстких умовах загострення глобальної конкуренції та постійних змін умов господарювання [8].

Організаційні зміни можуть відбуватися двояко: поступово, шляхом реалізації послідовних кроків (ітерацій) щодо удосконалення організаційних структур, процесів та процедур на підприємстві; швидкими темпами з метою швидкої реакції на зміни внутрішніх параметрів роботи підприємства та факторів зовнішнього середовища і, як наслідок, оперативної адаптації до них. Перший напрямок може призвести до несвоєчасних дій та запізнілої реакції на проблемні ситуації, потрапляння в рутину бюрократичних процедур, що негативно впливає на результативність перетворень. Реалізація другого напрямку можлива за рахунок використання проектного підходу до здійснення організаційних змін, що дозволить оперативно, з чітко обґрунтованими витратами та очікуваним економічним ефектом виконати раціональний обсяг робіт для досягнення мети запланованих трансформацій.

З огляду на те, що найчастіше під проектом розуміють зміни певної системи, організаційним проектом вважають обмежені у часі цілеспрямовані зміни організаційної системи із встановленими вимогами до якості результатів, можливими обмеженнями витрат коштів та ресурсів і специфічною внутрішньою організацією [2].

Проекти організаційних змін мають стратегічний характер, оскільки обґрунтовують довгострокові перспективи розвитку та визначають майбутній «образ» підприємства». Вони також дозволяють інтегрувати фінансові, управлінські та кадрові можливості підприємства таким чином, щоб виконати специфічну, неповторну роботу щодо організації діяльності підприємства в нових умовах, що склалися.

Серед комплексу організаційних змін виділяють: зміна окремих складових організаційної структури підприємства; створення нових структурних підрозділів; формування системи збуту продукції; удосконалення організації виробництва; підвищення контролю якості продукції; відмова, шляхом продажу, від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу ефективності продаж; аналітична оцінка і формування раціональної структури залучення і розміщення коштів; реорганізацію структури управління підприємством; вибір адекватної цілям форми власності [5].

Часто організаційні зміни ототожнюють з реструктуризацією або реорганізацією підприємства, однак для виокремлення ключових характеристик таких змін виділяють певні рівні змін у системі управління. Перший рівень забезпечує реалізацію загальних функцій менеджменту (зміни у виконанні загальних функцій менеджменту під час реалізації конкретних функцій менеджменту). Другий рівень – організаційні зміни, що торкаються виконання конкретних функцій менедж-

менту, принципів формування й вибору методів менеджменту та процесу прийняття управлінських рішень. Третій рівень – трансформація, що є найвищим ступенем змін на підприємстві, які торкаються усіх етапів процесу менеджменту і бізнес-процесів підприємства [3].

При підготовці організаційних змін часто ведеться пошук рішень щодо характеру проектів, які потрібно виконати. Це можуть бути проекти заснування нових компаній, проекти реструктуризації або реорганізації існуючих підприємств, проекти росту, проекти, що попереджають кризу, проекти пошуку виходу з кризи тощо.

Будь-який проект є унікальним. Отже, в управлінні проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості необхідно враховувати галузеву специфіку та індивідуальні особливості окремих суб'єктів господарювання (виробничі, технічні та фінансові можливості). Більшість підприємства харчової промисловості є середніми за розмірами, але намагаються виробляти широкий асортимент продукції, орієнтованої на широке коло споживачів. Тому проекти організаційних змін повинні передбачати створення компактних організаційних структур, укомплектованих фахівцями з високим рівнем універсалізму у виконанні відповідних функцій.

На базі методології управління проектами модель компетенції підприємства досить швидко змінюється в кращу сторону (у вихідній моделі – планування на основі інтуїції або планування з використанням аналогій; у поліпшеній моделі – планування на основі ситуаційного аналізу проекту, оцінки тривалості робіт, календарного і сіткового представлення, системи бюджетів проектів, пакетів робіт з реструктуризацією) [4].

Управління проектами організаційних змін передбачає реалізацію наступних заходів:

- 1) встановлення цілей та основних пріоритетів організаційних змін;
- 2) розробка концепції організаційних змін та загального алгоритму їх здійснення;
- 3) попереднє обґрунтування економічної доцільності реалізації проекту організаційних змін за допомогою техніко-економічних розрахунків та методів інвестиційного аналізу;
- 4) проведення структуризації проекту;
- 5) формування ВЧР-каталогу;
- 6) планування часових параметрів виконання проекту та його складових робіт;
- 7) складання бюджету проекту організаційних змін;
- 8) організація проектних заходів згідно затверджених планових параметрів;
- 9) контроль виконання проекту;
- 10) аналіз виконання з метою встановлення ступеня досягнення цілей проекту та розробка заходів корекції при виявленні відхилень;
- 11) завершення проекту та впровадження отриманих результатів в роботу підприємства.

Розглянемо основні етапи управління проектами організаційних змін з врахуванням галузевої специфіки та масштабів діяльності підприємств харчової промисловості.

Цільова спрямованість проектів організаційних змін полягає у зміні місії та сукупності пріоритетів функціонування, підвищенні гнучкості та адаптивності до викликів зовнішнього середовища, приведенні типу організаційної структури та організаційно-правової форми підприємства у відповідність до характеру та

масштабів його діяльності, зменшенні затратності і, як наслідок, підвищення ефективності організаційної системи, удосконалення методів та технологій управління та організаційної роботи тощо.

Концепція проекту організаційних змін – це попередній загальний опис характеру запланованих перетворень на підприємстві та укрупнений алгоритм їх здійснення, як проводиться без надлишкової деталізації. В концепції доцільно зазначити очікувану вартість та тривалість проекту.

Обов'язковим елементом проектів організаційних змін є обґрунтування економічної доцільності їх реалізації. На думку Пономаренко В.С., стратегічні організаційні перетворення є однією з основних складових процесу стратегічного управління промисловим підприємством. Тому оцінку їх ефективності доцільно здійснювати і в широкому значенні, тобто в контексті загальної ефективності управління підприємством, і в вузькому, під яким розуміється ефективність результатів протікання конкретних процесів управління, в цьому випадку – стратегічних організаційних перетворень [7]. Основна проблема такої оцінки полягає у визначенні очікуваних ефектів від запланованих змін, оскільки вони, як правило, здійснюють непрямої вплив на фінансові результати роботи підприємства. Рекомендуємо скористатися методикою оцінки нематеріальних активів, сутність якої полягає у прогнозуванні очікуваних доходів підприємства та виділенні внеску у їх зростання запланованих організаційних змін. На основі дисконтування очікуваних доходів приймається рішення про доцільність організаційних змін. Окрім методів інвестиційного аналізу оцінку можна доповнити іншими кількісними і якісними характеристиками, серед яких можна виділити: зменшення норми керованості, підвищення рівня поінформованості управлінців та пришвидшення їх реакції на проблемні ситуації, зменшення бюрократичних процедур, зростання рівня децентралізації прийняття рішень тощо.

Структуризація проекту в залежності від масштабу організаційних змін може проводитися в одному, двох та трьох напрямках. Односпрямована структуризація шляхом створення робочої структури є обов'язковим елементом всіх проектів, в тому числі проектів організаційних змін. Робоча структура передбачає розбивку всього проекту на блоки споріднених робіт з подальшою їх декомпозицією на елементарні операції, які потрібно виконати для отримання запланованих результатів.

Оскільки, харчова продукція є такою, що швидко псується, має значну громіздкість, вимагає суттєвих логістичних витрат в процесі руху до кінцевих споживачів, то виробники намагаються максимально наблизитись до своїх ринків збуту. Тому, харчові підприємства для розширення географічних меж своєї діяльності, як правило, практикують придбання підприємств в регіонах, які їх цікавлять. В переважній більшості випадків придбані суб'єкти реорганізуються в дочірні підприємства через проекти організаційних змін. Як наслідок, робоча структура такого проекту може включати наступні блоки робіт:

- пошук підприємств в регіонах для придбання;
- проведення перемовин, укладання угоди;
- зміна існуючої організаційно-правової форми на дочірнє підприємство та проведення реєстраційних процедур;

– зміна організаційної структури у відповідності до нових цілей;

– впровадження нових підходів, методів, технологій та регламентів управління, адаптованих до вимог головного підприємства;

– зміна принципів матеріального, фінансового та кадрового забезпечення роботи реформованого підприємства тощо.

В свою чергу, блок робіт із зміни організаційної структури може включати операції щодо власне зміни структури в напрямку ліквідації підрозділів, функцій яких переходять до головного підприємства, адаптація сукупності існуючих відділів до завдань, що планується виконувати на обраному регіональному ринку, визначення характеру централізації/децентралізації (обґрунтування переліку рішень, які приймаються материнською компанією, і рішень, що можуть самостійно ухвалюватися дочірнім підприємством), розробка нових положень про відділи та посадових інструкцій працівників, обґрунтування матриці відповідальності, що регламентує розподіл прав, обов'язків та відповідальності, з одного боку, між керівниками головного та дочірнього підприємства, а з другого боку, між фахівцями дочірнього підприємства.

Двохспрямована структуризація передбачає доповнення робочої структури проекту організаційною, що дозволяє визначити виконавців визначених робіт. Великі холдингові структури в окремих галузях харчової промисловості (наприклад, «Київхліб» в хлібопекарській галузі, «Молочний альянс» в молокопереробній галузі, «Оболонь» та «Сан ІнБев Україна» в пивоварній галузі, «Рошен» в кондитерській промисловості тощо) можуть реалізовувати більшість проектів організаційних змін самостійно у зв'язку з наявністю та можливістю утримання відповідних фахівців в даній сфері. Інші підприємства, з меншими масштабами діяльності, можуть долучати до здійснення перетворень сторонні організації (наприклад, консалтингові) або окремих фахівців, які спеціалізуються на виконанні таких робіт. Це вимагає додаткових дій щодо інтеграції таких суб'єктів в організаційній структурі проектів.

У великих проектах організаційних змін до робочої та організаційної структур додається затратна, що називається трьохспрямованою структуризацією. Її метою є декомпозиція загального бюджету проекту на окремі статті витрат та їх прив'язка конкретних робіт (елементів робочої структури) та виконавців (складових організаційної структури). Це дозволяє організувати раціональний розподіл витрат та ефективний контроль за їх здійсненням.

Дані, що отримані в результаті структуризації узагальнюються у ВЧР-каталозі (аббревіатура «витрати – час – ресурси»), документі, що деталізує та описує перелік робіт, які потрібно виконати, величину витрат по кожній роботі, час їх виконання, необхідні ресурси та склад виконавців. ВЧР-каталог слугує базисом для подальшого планування часових параметрів та бюджету проекту.

Визначення часових параметрів відбувається за допомогою сіткового планування, яке дозволяє за допомогою логічних схем відобразити послідовність, взаємозв'язки, час виконання окремих робіт та визначити загальний термін виконання всього проекту методом критичного шляху.

Бюджет проекту розробляється виходячи із його концептуальної вартості, що була визначена на попередніх етапах, та її деталізації на основі зворотних розрахунків, які базуються на структуризації проекту. Проблема фінансування є однією з найважливіших при здійсненні проектів організаційних змін. Оптимальним варіантом фінансового забезпечення таких проектів є власні кошти, до яких належать частина прибутку, що спрямовується на розвиток, кошти амортизаційного фонду, додаткова емісія акцій, додаткові вкладення власників тощо. Важливою складовою фінансування таких проектів є організація залучення коштів за рахунок кредитів, емісії облігацій, вексельних запозичень. При цьому доцільно провести оцінку вартості власного та запозиченого капіталу для проведення організаційних змін.

На етапах організації, контролю та аналізу виконання запланованих проектних заходів відбувається втілення в життя організаційних змін, встановлення можливих відхилень та корекція програми перетворень з метою досягнення її бажаної результативності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Як показує практика діяльності підприємств харчової промисловості, перманентні організаційні зміни не дають бажаного результату, оскільки відсутні чіткі їх орієнтири, не проводиться обґрунтоване планування проведення заходів, не визначене фінансування, переважає бюрократизація процесу та опір перетворенням. Як наслідок, багато підприємств даної галузі залишають не реформованими і такими, що функціонують за застарілими технологіями управління та організаційної роботи. Подолати зазначені негативні тенденції покликаний проектний підхід до організаційних змін, що дозволяє у стислі терміни, з чіткою орієнтацією на бажаний результат провести радикальні перетворення у відповідності до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємств.

Перспектива полягає в імплементації в практику організаційних змін всіх позитивних напрацювань в сфері управління проектами, що реалізуються у виробництві, маркетингу, інноваційно-інвестиційній діяльності, і на цій основі забезпечити синергетичну інтеграцію обсягів виконуваних трансформаційних робіт, параметрів часу та витрат на їх здійснення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 800 с.

2. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 269 с.

3. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.

4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов. Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. 456 с.

5. Отенко И. П., Москаленко Н. А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. 216 с.

6. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

7. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / за заг. ред. В. С. Пономаренка, О. М. Ястремської. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.

8. Бузько І. Р. та ін. Трансформаційні процеси в умовах глобалізації : держава, регіон, підприємство : монографія. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2012. 548 с.

REFERENCES

1. Daft, R. (2010), *Management* [Management], 8th ed, Pyter, Sankt-Peterburh, Russia.

2. Kukoba, V. P. (2009), *Orhanizatsiine proektuvannia pidpriemstv* [Organizational design of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Kukoba, V. P. (2008), *Upravlinnia antykrizovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of anti-crisis activity of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Mazur, Y. Y. and Shapuro, V. D. (2001), *Restrukturyzatsiia predpriiaty i kompanyi* [Restructuring of enterprises and companies], ЗАО «Yzdatelstvo «Ekonomyka», Moscow, Russia.

5. Otenko, Y. P. and Moskalenko, N. A. (2005), *Orhanyzatsyonno-ekonomycheskyi mekhanizm restrukturyzatsyyi predpriiatyia* [Organizational and economic mechanism of enterprise restructuring], Yzd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

6. Pastukhova, V. V. (2002), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic management of enterprise: philosophy, policy, efficiency: monograph], Kyiv, nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

7. Ponomarenko, V. S. and Yastremska, O. M. (2005), *Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinymy peretvorenniamy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Strategic management of organizational transformations at industrial enterprises], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

8. Buzko, I. R., Sushchenko, O. A., Korolevska, N. Yu. and Chasovskiy, S. A. (2012), *Transformatsiini protsesy v umovakh hlobalizatsii: derzhava, rehion, pidpriemstvo* [Transformation processes in the conditions of globalization: state, region, enterprise], Vyd. «Noulidzh», Luhansk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15 січня 2021 р.