

Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету

сільськогосподарства імені Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0002-9515-2423

E-mail: tatyanaavlaskenko2011@khntusg.info

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Власенко Т. А. Моніторинг ефективності стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування [Текст] / Тетяна Анатоліївна Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 122–130.

Анотація

Стаття присвячена обґрунтуванню методичного забезпечення здійснення моніторингу ефективності стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. В якості інструментарію використано нотацію IDEF0. Розглянуто зміст поняття «оцінка». Визначено призначення моніторингу як функції управління. Представлено порівняльну характеристику понять «оцінка» й «моніторинг».

Розглянуто зміст бізнес-процесу, його риси та особливості опису. Надано опис моделі в нотації IDEF0. Представлено переваги нотації IDEF0. Визначено тип інтерфейсу в нотації IDEF0: керуюча інформація входить в блок зверху; вхідна інформація входить в блок зліва; результати виходять з блоку справа; механізм (автоматизована система або людина), який здійснює операцію, входить в блок знизу.

Доведено, що моніторинг ефективності стратегічних змін передбачає наявність складної структури в контексті механізму управління стратегічними змінами й застосування процесного підходу, що обумовлює доцільність використання моделювання бізнес-процесів. Побудовано процесну модель моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою інструменту моделювання бізнес-процесів BPwin (AllFusion Process Modeler). Надана змістовна складова процесу моніторингу ефективності стратегічних змін, яка включає інформацію про вхід (проміжні результати впровадження механізму управління стратегічними змінами) та вихід (результативність механізму управління стратегічними змінами) моделі в рамках кожного процесу першого й другого рівня, що відображає інструменти управління та механізми. Представлена візуалізація запропонованої моделі у середовищі BPWin. Визначено функції моніторингу ефективності стратегічних змін. Надано результати моделювання діючих завдань моніторингу за допомогою «AS-IS». Надано результати декомпозиції моделі моніторингу ефективності стратегічних змін на окремі етапи. Визначено, що при проведенні моніторингу ефективності стратегічних змін основним інструментом управління на даному етапі є використання стратегічних карт, завдяки яким стає можливим візуальне уявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства. Уточнені властивості запропонованої процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін.

Ключові слова: моніторинг, стратегічні зміни, оцінка, процесна модель, BPwin (AllFusion Process Modeler), нотації IDEF0.

**MONITORING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC CHANGES IN AGRICULTURAL
MACHINERY**

Abstract

The article is devoted to the substantiation of methodological support for monitoring the effectiveness of strategic changes in agricultural machinery enterprises. The IDEF0 notation was used as a tool. The meaning of the concept of «assessment» is considered. The purpose of monitoring as a management function is defined. A comparative description of the concepts of «assessment» and «monitoring» is presented.

The content of the business process, its features and specifics of the description are considered. The description of the model in the IDEF0 notation is given. The advantages of IDEF0 notation are presented. The type of interface in IDEF0 notation is defined: the control information is included in the block from above; input information is included in the block on the left; the results come from the block on the right; the mechanism (automated system or person) that performs the operation is included in the unit below.

It is proved that monitoring the effectiveness of strategic changes involves the presence of a complex structure in the context of the mechanism of strategic change management and the application of a process approach, which determines the feasibility of using business process modeling. A process model for monitoring the effectiveness of strategic changes using the BPwin business process modeling tool (AllFusion Process Modeler) has been built. The substantive component of the monitoring processes the effectiveness of strategic change is provided, which includes information on the input (intermediate results of the implementation of the strategic change management mechanism) and output (effectiveness of the strategic change management mechanism) of the model within each first and second level process. The visualization of the proposed model in the BPWin environment is presented. The functions of monitoring the effectiveness of strategic changes are defined. The results of modeling of current monitoring tasks with the help of "AS-IS" are given. The results of model decomposition of the monitoring the effectiveness of strategic changes into separate stages are presented. It is determined that when monitoring the effectiveness of strategic changes, the main management tool at this stage is the use of strategic maps, which makes it possible to visualize the causal links between the elements of enterprise strategy. The properties of the proposed process model for monitoring the effectiveness of strategic changes are specified.

Key words: *monitoring, strategic changes, evaluation, process model, BPwin (AllFusion Process Modeler), IDEF0 notations.*

JEL classification: L2

Вступ

Важливою складовою механізму управління стратегічними змінами на підприємстві є моніторинг ефективності цих змін як критерій результативного функціонування підприємства. Саме з метою підвищення якості управління першочерговим і необхідним явищем є кількісне та якісне оцінювання роботи керівництва стосовно впровадження стратегічних змін на підприємстві.

Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці як: Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флойд та інші. Серед українських варто виокремити таких науковців: Д. Воронков, Н. Вдовенко, О. Гайдей, О. Гарафонова, Л. Гордієнко, О. Гронь, А. Грязнова,

Т. Кужда, М. Кучер, О. Красноруцький, Т. Лепейко, І. Ліганенко, І. Отенко, Ю. Погорелов І. Сокирник, В. Шапіро. Недостатньо розвинутими залишаються питання організаційного й методичного забезпечення моніторингу ефективності стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Мета дослідження

Мета дослідження полягає у розробці процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження

Оцінка є однією з функцій управління та інструментом для отримання нового знання. На підприємстві зазвичай відбувається оцінювання того, що сталося, для поліпшення подальшої роботи. Оцінка, аналіз і інтерпретація змін допомагає нам: визначити, наскільки ми досягли запланованих цілей; зрозуміти, наскільки вірні були припущення щодо того, що сталося; судити про ефективність, результативність і стійкість результатів роботи. Моніторинг же можна визначити як безперервний і методичний процес збору даних і інформації протягом всього життєвого циклу підприємства. Зібрана інформація використовується для регулярної оцінки діяльності; таким чином можна коригувати хід функціонування підприємства без зупинки роботи. Моніторинг також використовується для систематичного відстеження ситуації і для виявлення тенденцій. Зміст понять «оцінка» й «моніторинг» і головне їх призначення представлено на рис. 1.

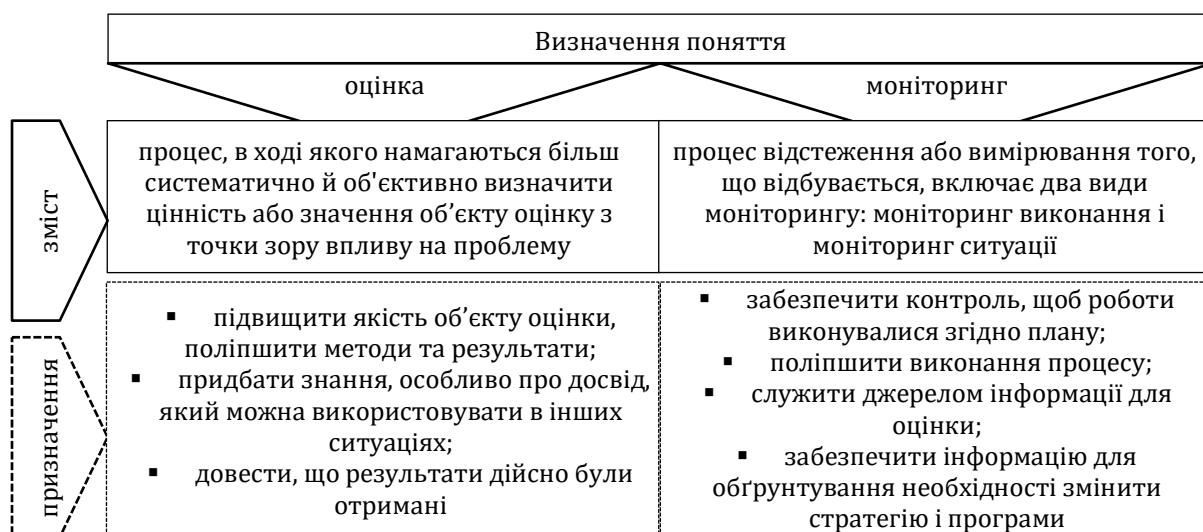


Рис. 1. Зміст і призначення понять «оцінка» й «моніторинг»

Слід зазначити, що оцінка повинна забезпечити достовірну і корисну інформацію, щоб отриманий досвід був врахований при прийнятті рішень. Існує 2 види моніторингу: моніторинг виконання передбачає вимір ходу реального процесу щодо початкового плану втручання в ситуацію і ступеня досягнення конкретних цілей; моніторинг ситуації передбачає вимір того, як змінюється – або не змінюється – певний параметр або набір параметрів.

Необхідно акцентувати увагу, що з технічної точки зору головні відмінності між моніторингом і оцінкою полягають в тому, що: моніторинг – постійно діюча система, а оцінка проводиться час від часу; система моніторингу заснована виключно на вимірах значень індикаторів, оцінка ж проводиться з урахуванням даних моніторингу (значень індикаторів), але не обмежується ними. Саме тому системи моніторингу й оцінки є взаємодоповнюючими, але ніяк не можуть замінити одна одну.

Реалізація моніторингу передбачає постійне спостереження за об'єктом дослідження. В той час як моніторинг надає необхідну інформацію в режимі реального

часу, яка важлива для управління, оцінка забезпечує більш глибокий аналіз. Процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка. До того ж оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу.

Слід зазначити, що перед тим як почати планувати будь-яку діяльність з моніторингу, необхідно відповісти на три прості запитання: для кого проводиться оцінка; який об'єкт моніторингу; яким чином будемо здійснювати моніторинг. Окрім цього, слід враховувати, що процес моніторингу має реалізовуватися з урахуванням таких принципів, як системність, об'єктивність, безперервність і конструктивність. Принцип об'єктивності моніторингу ефективності стратегічних змін полягає у відображенні реального стану процесів стратегічного управління. Принцип безперервності полягає у необхідності постійного відстеження змін у запропонованому механізмі, що і є сутнісною властивістю процесу моніторингу.

Враховуючи те, що моніторинг ефективності стратегічних змін передбачає наявність складної структури в контексті механізму управління стратегічними змінами й застосування процесного підходу, доцільним є використання моделювання бізнес-процесів. Розуміючи під бізнес-процесом сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих заходів або завдань, що перетворюють один або більше вхідних елементів у вихідні й мають певні межі та спрямованості на створення певного продукту або послуги, слід акцентувати увагу, що вони здатні значно підвищити ефективність бізнесу в будь-якій сфері. Бізнес-процес є унікальним засобом, щоб поглянути на процеси підприємства з боку, побачити вузькі місця й слабкі сторони в процесі та поліпшити або оптимізувати його, якщо це буде необхідно. Процедура опису бізнес-процесів дозволяє забезпечити ясність і зрозумілість кожної операції бізнесу, допомагає проаналізувати результати різних збоїв, які можуть статися на певному етапі виконання робіт, а також своєчасно виявити помилки і виправити їх. Основна властивість бізнес-процесів полягає в тому, що це взаємопов'язана й кінцева сукупність певних дій, яка визначається відносинами, обмеженнями, ресурсами й мотивами.

Таким чином, розробка моделі бізнес-процесу дозволить описати послідовність виконання робіт, розподілити ролі між учасниками, призначити відповідальних осіб за виконання певної роботи. Але для ефективного управління процесами підприємствам необхідно проектувати й розробляти бізнес-процеси. На сьогодні існують різні методології і технології, які дозволяють грамотно організувати внутрішні бізнес-процеси, де найбільш відомою та поширеною є модель в нотації IDEF0. Її популярність пояснюється простотою і наочністю. Стандарт IDEF0 орієнтований на високорівневий опис бізнесу підприємства з функціональної точки зору.

Модель в нотації IDEF0 складають окремі частини текстів, глосарій, діаграми, які мають взаємні посилання. Діаграми є найважливішими елементами, що використовуються в моделі. Всі функції та інтерфейси зображені на них у вигляді дуг і блоків. Тип інтерфейсу визначає місце, де з'єднується блок з дугою [1]. Тип інтерфейсу в нотації IDEF0 такий: керуюча інформація входить в блок зверху; вхідна інформація входить в блок зліва; результати виходять з блоку справа; механізм (автоматизована система або людина), який здійснює операцію, входить в блок знизу.

Всі елементи моделі можуть бути розшифровані більш детально, тобто декомпозовані за допомогою іншої діаграми. Зазвичай слід закінчувати моделювання, коли ступінь деталізації моделі допомагає досягти її мети.

Необхідно зазначити, що створення діаграм починається із зображення всього процесу у вигляді одного блоку і дуг, які зображують інтерфейси з функціями за межами процесу. Після цього блок, який представляє процес (систему) як один єдиний модуль, деталізується вже на іншій діаграмі, використовуючи кілька блоків, які з'єднується інтерфейсними дугами. Будь-яка детальна діаграма виступає декомпозицією блоку з

діаграми попереднього рівня. У цього методу є також деякі недоліки: труднощі ув'язки декількох процесів і складність сприйняття інформації (велика кількість рівнів декомпозиції і дуг на діаграмах). Але незважаючи на це, методологія IDEF0 має ряд переваг, серед яких:

методологія є стандартом для функціонального моделювання в ряді країн, що дозволяє використовувати її в якості єдиної мови для обміну інформацією між організаціями, аудиторами, експертами методології;

проста й наочна графічна інтерпретація діяльності підприємства, що забезпечує прозорість інформаційних потоків;

процесний опис бізнесу, що включає надійне визначення точок контролю й критичних точок в процесі, а також створює основу для побудови системи обліку, пов'язуючи витрати з діями;

підтримка програмними продуктами, які на стадії управління процесами інтегрують розроблені моделі в корпоративну інформаційну систему.

Отже, зважаючи на відсутність чіткого алгоритму дій щодо визначення рівня ефективності стратегічних змін і з метою обґрунтування організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами у роботі побудовано процесну модель моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою інструменту моделювання бізнес-процесів BPwin (AllFusion Process Modeler). Змістова складова процесу моніторингу ефективності стратегічних змін, яка включає інформацію про вхід (проміжні результати впровадження механізму управління стратегічними змінами) та вихід (результативність механізму управління стратегічними змінами) моделі в рамках кожного процесу першого й другого рівня, та відображає інструменти управління та механізми, представлена на рис. 2.

В якості механізмів управління визначено керівництво підприємства, персонал, відділ стратегічного планування й розвитку, відділ управління персоналом, інші підрозділи, що займаються управлінням стратегічними змінами.

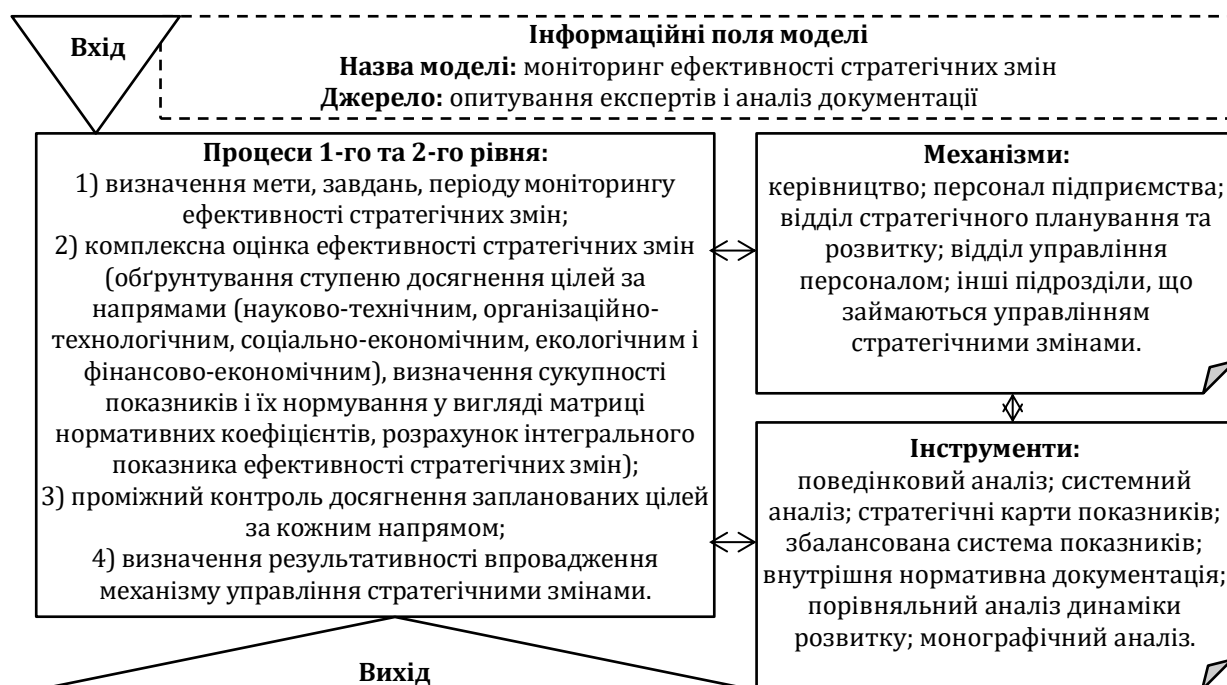


Рис. 2. Змістова складова моделі моніторингу ефективності стратегічних змін

Впровадження механізму управління стратегічними змінами на підприємстві, яке базується на одночасному використанні моделі моніторингу ефективності стратегічних змін, передбачає застосування такого інформаційно-аналітичного інструментарію як:

поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників змін і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього й внутрішнього середовища); системний аналіз (аналіз процесів і елементів); стратегічні карти показників; збалансована система показників; аналіз бізнес-процесів на основі імітаційного моделювання; порівняльний аналіз динаміки розвитку; монографічний аналіз; внутрішня нормативна документація.

Візуалізація запропонованої моделі у середовищі BPWin представлена на рис. 3.

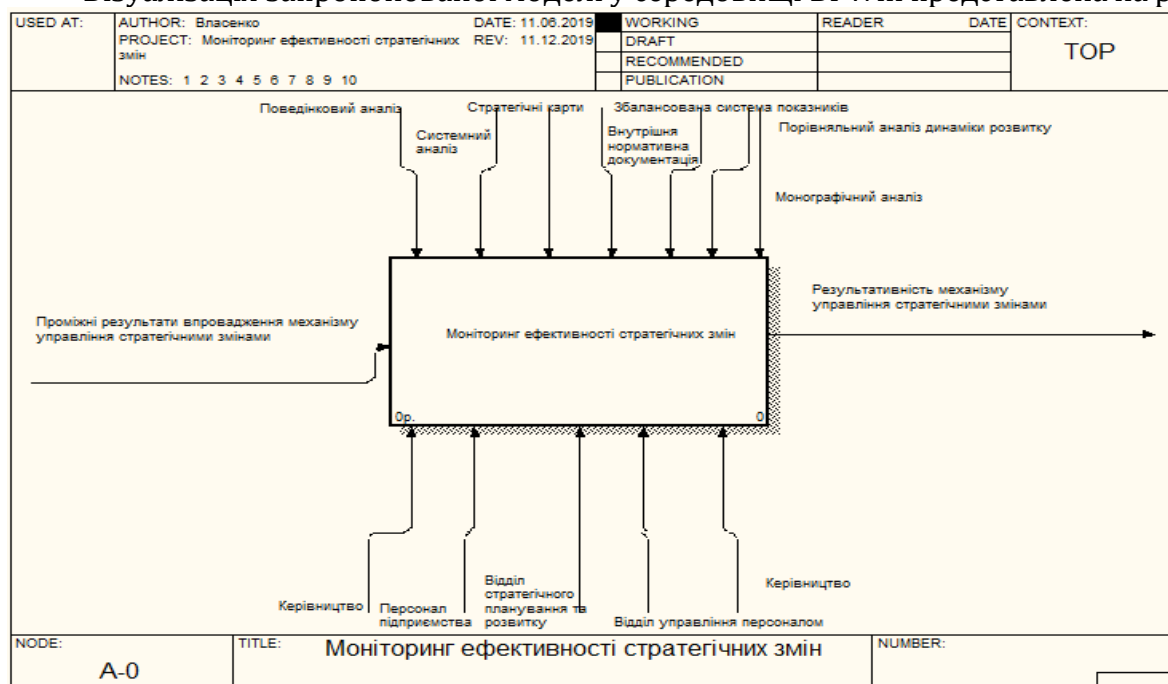


Рис. 3. Діаграма «Моніторинг ефективності стратегічних змін» A0 в нотації IDEF0

Необхідно зазначити, що важливість моніторингу ефективності стратегічних змін визначається тими функціями, які він повинен виконувати: спостереження за станом впровадження стратегічних змін на підприємстві на основі встановлених показників-індикаторів; визначення ступеня відхилення фактично отриманих даних про ступінь впровадження змін від передбачених; проведення діагностування з метою виявлення результативності механізму управління стратегічними змінами; розробка оперативних управлінських рішень щодо поліпшення діяльності підприємства відповідно до поставлених стратегічних цілей і планових показників; здійснення поточного коригування цілей.

Моделювання діючих завдань моніторингу за допомогою «AS-IS» сприяло виділенню основних етапів робіт, визначенню їх взаємодії і послідовності виконання, виявленню взаємовідносин співробітників і інших структурних підрозділів, що беруть участь в управлінні стратегічними змінами, чіткому визначенню входів, виходів, управляючих впливів і розподілу ресурсів між операціями, процесів для розробки документованих процедур.

Декомпозиція моделі моніторингу ефективності стратегічних змін дозволила виокремити етапи даного процесу: 1) визначення мети, завдань, періоду моніторингу ефективності стратегічних змін; 2) комплексна оцінка ефективності стратегічних змін (обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками (науково-технічним, організаційно-технологічним, соціально-економічним, екологічним і фінансово-економічним), визначення сукупності показників та їх нормування у вигляді матриці нормативних коефіцієнтів, розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічних змін); 3) проміжний контроль досягнення запланованих цілей за кожним напрямком; 4) визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами (рис. 4).

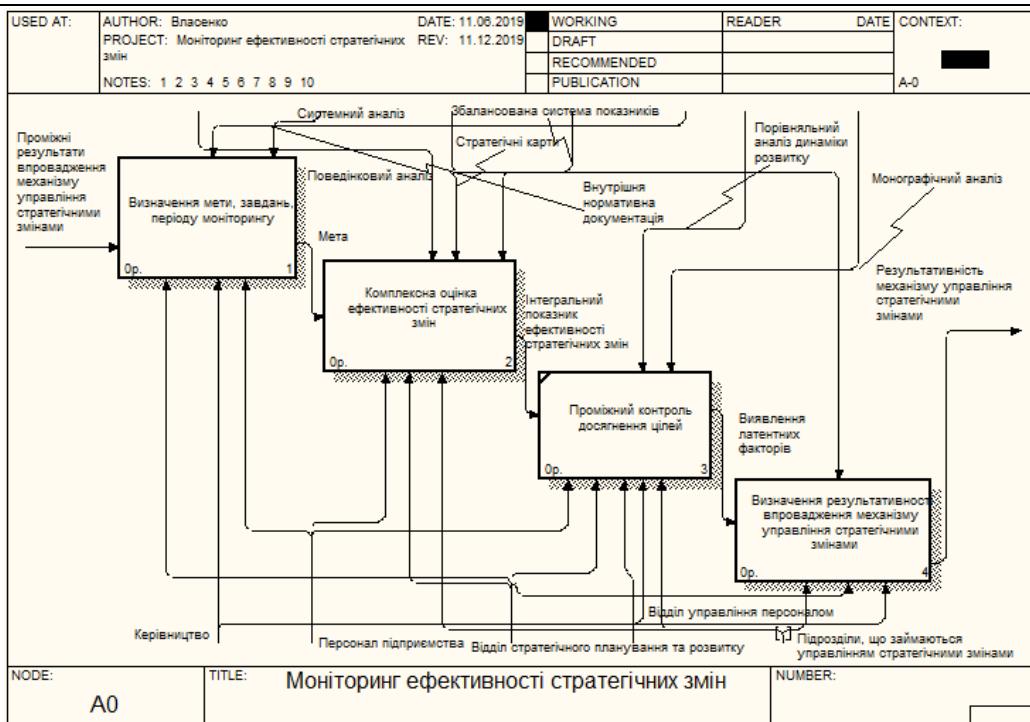


Рис. 4. Декомпозиція моделі моніторингу ефективності стратегічних змін

Необхідно зазначити, щоб моніторинг дійсно допомагав керівництву підприємства оцінювати результативність механізму управління стратегічними змінами, важливим є його формування на основі науково розробленої методології та орієнтованих на практику методик. Актуальність створення такої системи пояснюється значними вимогами до управління, які зобов'язують до внесення істотних змін в управлінський процес. Окрім цього, посилення уваги до моніторингу впливає з необхідності врахування темпу трансформації зовнішнього середовища.

Також наявність системи моніторингу ефективності стратегічних змін на підприємстві дозволяє звільнитися від невиправданого дублювання збору моніторингових даних різними підрозділами підприємства. В свою чергу, вивільнений час і кошти дозволять керівництву використовувати їх для вирішення першочергових проблем стратегічного розвитку. З огляду на динамічність перетворень в соціально-економічній системі, такий резерв часу особливо необхідний. Але слід розуміти, що створення системи моніторингу не призводить до передбачуваних результатів, адже у значної частини керівників моніторинг викликає серйозні труднощі, які мають двоїтий характер: одні керівники не спираються на його дані в своїй діяльності, інші надмірно захоплюються деталізованим збором моніторингових даних.

Необхідно зазначити, що для виявлення економічних наслідків, до яких призводять стратегічні зміни, важливо доповнити систему показників показниками втрат з організаційних причин. Окрім цього, при визначенні показників слід врахувати умови успішного моніторингу. Так, найважливішими характеристиками моніторингу є такі складові як безперервність і наявність стабільних показників і індикаторів. А необхідними умовами успішного моніторингу виступають: створення системи показників і індикаторів; виявлення шляхів збору даних; позначення періодичності отримання даних; призначення відповідальних за збір і систематизацію моніторингової інформації; контроль за реалізацією моніторингу; обробка й оформлення моніторингової інформації у зручній для застосування формі.

Результативність визначає ступінь досягнення намічених результатів ініціативи або ступінь прогресу на шляху реалізації механізму управління стратегічними змінами. Визначення результативності як частина оцінки ефективності стратегічних змін

передбачає аналіз причин і наслідків, тобто аналіз зв'язку змін, що відбуваються, з діяльністю підприємства та його функціонуванням. Аналіз результативності при оцінці результатів буде розглядати внесок запропонованого механізму управління стратегічними змінами в досягнення запланованих результатів. Отже, оцінка результативності включає в себе: 1. Вимірювання змін у результатах, що спостерігаються. 2. Зв'язок змін, що відбуваються, або прогресу на шляху до запланованих змін. 3. Визначення важливості змін (позитивних чи негативних).

Ефективність визначає наскільки ресурси або вклади (такі як фінансові кошти, досвід і час) були перетворені в результати з економічної точки зору. Механізм є результативним, якщо він практично і за призначенням використовує ресурси для досягнення бажаних результатів. Ефективність важлива для забезпечення належного використання ресурсів і виявлення способів їх більш результативного використання.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, добре проведена оцінка й грамотний моніторинг ефективності стратегічних змін можуть: вказати, де необхідне коригування дій; поліпшити процеси контролю; вказати, де необхідна технічна допомога або навчання; поліпшити організаційні процеси; поліпшити управлінські процеси; допомогти з прийняттям рішення; допомогти з визначенням стратегії дії.

Основним інструментом управління на даному етапі є використання стратегічних карт, завдяки яким стає можливим візуальне уявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства.

Отже, використання запропонованої моделі в ході впровадження механізму управління стратегічними змінами дозволить коригувати не тільки внутрішнє відношення персоналу до модернізації бізнес-процесів, але й відповідність зовнішньому середовищу, ступінь і характер впливу стратегічних змін на безперервність і динаміку розвитку підприємства, цільові показники ефективної спрямованості цих змін. Слід зазначити, що запропонована процесна модель моніторингу ефективності стратегічних змін характеризується такими властивостями: моніторинг являє собою постійну в часі дію та включає в себе систематичне відстеження певних параметрів механізму управління стратегічними змінами; збір даних про найважливіші елементи та характеристики підсистем проводиться з певною періодичністю; системний характер моніторингу є важливою умовою його результативності. Саме системність моніторингової діяльності дозволяє йому бути максимально ефективним і надавати необхідну для управління змінами інформацію про стан системи в динаміці, виявляти й прогнозувати можливі напрямки її трансформації; збір моніторингових даних здійснюється за допомогою різноманітних методів в залежності від того, які підсистеми досліджуються; при проведенні моніторингу необхідним є застосування сучасних інформаційних технологій. Крім того, важливим є створення умов для упорядкованого зберігання цих даних; отримані моніторингові дані можуть використовуватися для прогнозування й прийняття на їх основі управлінських рішень; результативність моніторингу пов'язана з правильною постановкою мети його проведення та використання його результатів. Таким чином, моніторинг є невід'ємною складовою механізму управління стратегічними змінами, оскільки він націлений на ідентифікацію поточного стану, а також розробку альтернативних превентивних і реактивних управлінських рішень щодо розвитку підприємства й впровадження стратегічних змін.

Список літератури

1. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. М.:«Диалог-МИФИ», 2002. 224 с.

-
2. Запукхляк 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. Випуск 23. С. 204-209.
 3. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.
 4. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
 5. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. (33). С. 1–11.
 6. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
 7. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.
 8. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.
 9. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 25-32.

References

1. Maklakov, S. V. (2002). *Modelirovanie biznes-processov s BPwin 4.0*. [Business process modeling with BPwin 4.0.]. Dialog-MIFI». Moscow. Russia.
2. Zapukhliak, I. B., Zelins'ka, H. O. and Pobihun S. A. (2018). «Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 23. pp. 204-209.
3. Mel'nyk, L. H. (2012). *Teoryia samoorganizatsyy ekonomycheskykh system*. [The theory of self-organization of economic systems]. Unyversytetskaia knyha. Sumy. Ukraine.
4. Voronkov, D. K. (2009). «Managing strategic change in the innovative development of the enterprise.». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 6. Vol. 3, pp. 7–11.
5. Najpak, D. V. (2011). «Formation of organizational change management algorithm in providing enterprise development based on process approach». *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Issue. 2 (33), pp. 1–11.
6. Husieva, O. Yu. (2014). *Upravlinnia stratehichnyimi zminamy: teoriia i prykladni aspekty*. [Managing strategic change: theory and applied aspects]. Vyd-vo «Noulidzh». Donets'k (donets'ke viddilennia). Ukraine.
7. Balabanyts', A. V. (2010). «Managing change in the context of strategic integrated management of enterprise marketing interaction». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 4. Vol. 3, pp. 49–52.
8. Hajdej, O. O., Lisun, Ya. V. (2012). «Mechanism of strategic change management as a tool for capitalization of entrepreneurial activity (world practice)». *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. Special Issue: u 2 ch. Ch. 1, pp. 472–479.
9. Vlasenko T. A. Formation of the mechanism of strategic change management in an enterprise. *Actual problems of innovative economy*. 2019. No. 3, pp. 25-32.

Стаття надійшла до редакції 22.07.2019 р.