

determine the essence of economic potential. The analysis of the point evaluation of the subsystems constituting the economic potential is carried out. Strategic monitoring is considered as objective information of sectoral management systems and the difference between strategic monitoring and traditional. An organizational and methodological approach to the strategic monitoring of the economic potential of the sector's industrial complex has been developed.

**Conclusions.** A system of indicators for assessing the irregularity of socio-economic development of regional units and their potential is generalized and proposed, which is intended to generate a complex characteristic of the studied object by step-by-step study of its components.

**Keywords:** economic development, economic potential, management, sectoral complex, potential subsystems, information system, strategic monitoring.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2019 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Усикова О. М. Аналіз управління економічним потенціалом регіональних систем галузевого комплексу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 20-25.

Usikova O. M. Analysis of the management of economic potential of the regional systems of the sectoral complex. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 3, pp. 20-25.

УДК 94(44):355.02; JEL classification: L16

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-4>

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту  
Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра  
Василенка (м. Харків, Україна)

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства.**

**Вступ.** Забезпечення довготривалого успішного функціонування підприємства на ринку вимагає розробки ефективної стратегії, в рамках якої стратегічні зміни відіграють важливу роль визначення конкурентних переваг та забезпечення ресурсів у їх створенні як відповіді на вплив зовнішнього середовища. Результативне впровадження стратегічних змін потребує формування механізму, архітектури та структури якого вимагають подальшого вдосконалення.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні структури механізму управління стратегічними змінами підприємства.

**Результати.** На основі узагальнення існуючих підходів до розуміння механізму управління змінами в цілому та механізму управління стратегічними змінами зокрема було отримано такі результати. Рушійний елемент полягає у впливі суб'єкта на об'єкт, який реалізує імпульс перетворення входу на вихід через внутрішні складові, що в рамках розробленої структури механізму набуває форми прийняття управлінських рішень. Механізм має включати джерела змін: як внутрішні, так і зовнішні. У рамках дослідження ключовими визначені зовнішні. Необхідність включення процесної компоненти в механізм обумовлена перетворенням входу на вихід, яке відбувається в ньому. Основу механізму має формувати методологічний базис, який включає закони, принципи та функції, які є універсальними для всіх підприємств, а методи рекомендовано для підприємств в залежності від рівня стратегічного потенціалу, який також розглядається як його елемент. Сфера імплементації стратегічних змін представлена предметною областю, яка об'єднує «м'які» та «жорсткі» складові, серед яких: лідерство і стиль, ієрархія, процеси і процедури, компетенції організації, технологія тощо. Реалізацію стратегічних змін запропоновано як множину проектів у формі портфелю, що дозволяє узгоджувати цілі проектів зі стратегічними намірами підприємства. В результаті на виході механізму формується нова конфігурація основних підсистем функціонування підприємства та процесів, а також створений додатковий потенціал зростання.

**Ключові слова:** механізм, стратегічні зміни, механізм управління стратегічними змінами, методи, функції, принципи, закони, предметна область, зовнішнє середовище.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Механізм є наразі однією із центральних категорій різних напрямів економічних досліджень, що пов'язано із потужним експлейнарним потенціалом даної категорії. За допомогою механізмів описуються різні соціально-економічні процеси на всіх рівнях

дослідження: від глобалізаційного до мікрорівня діяльності підприємства. Саме на розробку та впровадження ефективних механізмів покладається забезпечення ефективності функціонування всіх систем в економічній науці. Майже всі монографії, переважна більшість дисертацій на здобуття

наукового ступеня кандидата або доктора економічних наук наразі включають дослідження або безпосередньо механізму, або видів забезпечення його функціонування. Формування та впровадження механізму управління стратегічними змінами виконує ключову роль в концепції управління ними для досягнення генеральної мети їх впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності механізмів управління змінами займалися так дослідники як: Л. О. Гончар, І. Г. Запужляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун, О. П. Пашенко, Т. З. Гвініашвілі, Д. В. Найпак, А. Й. Серант, І. В. Огірко, О. І. Огірко, Л. С. Селіверстова, О. М. Міх, А. В. Шегда, Д. О. Баюра, Механізми управління безпосередньо стратегічними змінами розглянуті в роботах О. Ю. Гусевої, А. В. Балабаниць, О. О. Гайдей, Я. В. Лісун. Незважаючи на наявні дослідження, питання розробки концептуального механізму управління стратегічними змінами вимагають подальшого вдосконалення та розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні структури механізму управління стратегічними змінами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для уточнення змісту та розробки структури механізму управління стратегічними змінами доцільно визначитися із ключовими напрямками в цих дослідженнях.

Для детермінації структури механізму управління стратегічними змінами доцільно проаналізувати існуючі механізми управління змінами.

І. Г. Запужляк із співавторами вважають, що ядром в механізмі управління змінами на підприємстві виступає набір інструментів, засобів і технологій, який приводить у рух усю систему та забезпечує ефективну реалізацію цих змін [1, с. 206].

Дослідники [2; 3] розглядають механізм управління змінами як найактивнішу частину цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, що включають інструменти та важелі, виступають орієнтиром, передбачуваним наслідком, критерієм відбору й оцінки, обмеженням і вимогою процесу розвитку підприємства з урахуванням стадії його циклу, та організаційні і економічні методи управління в формі способів, прийомів і технологій приведення в дію і використання засобів управління.

Також механізми розподіляють на адаптаційні та біфуркаційні. Перші ґрунту-

ються на негативних зворотних зв'язках, що передбачає пристосування до впливу зовнішнього середовища шляхом утримання принципових відмінних рис, а другі ґрунтуються на позитивних зворотних зв'язках і передбачають втрату принципових відмінних рис при переході в нову якість. Відповідно перші забезпечують дотримання еволюційних параметрів змін [4], а другі – стрибкоподібно збільшують характеристики змінюваності системи [5, с. 203].

Подібна класифікація механізмів стосується і їх розподілу на активні та пасивні [6], де перші передбачають пристосування до середовища, а другі – націлені на зміну зовнішнього середовища. Не вдаючись ґрунтовно до аналізу адаптаційних механізмів, які складають окрему сферу дослідження, наголосимо на різниці між класичними методами управління стратегічними змінами та методами їх проведення (табл. 1).

В роботі Т. З. Гвініашвілі надано концептуальну модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку [7], де фактично механізм набуває форми процесу із елементами алгоритму. Автор пропонує декілька фаз, де на першій визначається необхідність впровадження організаційних змін та здійснення діагностики поточного стану справ на підприємстві, включаючи оцінювання готовності підприємства, створення робочої команди змін із ролями та повноваженнями, визначення рівня опору персоналу змінам.

Друга фаза передбачає визначення концепції, мети і завдань змін, де детермінується масштаб і характер змін і розробляється концептуальна модель управління. Третя фаза присвячена реалізації проекту змін, що об'єднує зміну внутрішньої структури, бізнес-процесів, системи мотивації та впровадження інструментів подолання опору. Четверта фаза передбачає моніторинг результатів змін, яка охоплює порівняння станів «до» та «після», оцінку ефективності результатів змін, визначення рівня розвитку підприємства, інституціоналізації змін та коригування проекту змін. Незважаючи на те, що автор розглядає кожну фазу в рамках окремого підходу, весь механізм в цілому відповідає процесному баченню, де на останній стадії в залежності від визначеного рівня розвитку підприємства обираються варіанти завершення проекту змін, що частково виступає елементом алгоритму із поверненням на окремі попередні фази. Недоліком розробленого механізму є відсутність

актуалізації методів реалізації змін, його включно описове призначення як послідовно-

сті етапів.

Таблиця 1

Методи управління стратегічними змінами на підприємстві (узагальнено за [1; 3; 8; 9])

Методи управління стратегічними змінами	даунсайзинг	реорганізація	реструктуризація	аутсорсинг	ревіталізація	ощадливе виробництво	реінжиніринг	відновлення	рефреймінг	TQM
Методи проведення змін										
орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо (DELPHI)								+	+	+
орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо (SWOT JUST-IN-TIME іThink, ReThink, ARIS ToolSet, PQM)				+	+	+	+			+
орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін (PEST)	+	+	+					+		
проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві (PERT, діаграма Ганта)				+			+			+
орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства (CRM)				+			+		+	

де, ReThink – динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS ToolSet – багатокористувацьке середовище опису та аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів

А. Серант, І. Огірко, О. Огірко розглядають механізм управління змінами як множини із елементів: розв'язання проблем, лідерство, інноваційний розвиток, досягнення процесу та реалізація [10].

Л. С. Селиверстова та О. М. Мих [11] пропонують механізм управління змінами в промисловості, який включає ряд етапів: підготовчий, планування змін та реалізації. На підготовчому етапі здійснюється оцінювання чинників, які обумовлюють необхідність змін, та має місце усвідомлення їх необхідності разом із діагностикою поточного стану промисловості, який об'єднує оцінку ресурсного потенціалу та конкурентну позицію в галузі. Другий етап розпочинається із створення робочої команди, яку автор поєднує із елементом подолання опору, після чого розробляється план впровадження змін. Далі здійснюється вибір типу змін, які автор розглядає як кардинальні або часткові структурні. Результуючим етапом планування є вибір моделі та методів управління змінами в промисловості. На заключному етапі реалізації змін автор пропонує безпосереднє здійснення, контроль та коригування за необхідністю, оцінювання ефективності, вивчення оцінки та мінімізації перешкод разом з подоланням опору. В результаті має бути досягнута успішна зміна як елемент вибору

алгоритму, де в разі позитивного результату цикл повертається на початок, а в разі негативного – на етап складання плану. Розроблений механізм, так як і попередній, відображає процес здійснення та управління змінами без розподілу цих двох груп дій з окремими елементами алгоритму, що дозволяє умовно розглядати його як механізм за своєю сутністю та структурою.

В роботі О. І. Гарафонова та П. Ю. Курмасва [12] представлено механізм управління змінами в бізнес-організації, структура якого включає фактори зовнішнього середовища, представлені групами інтересів, реструктуризацією економіки та галузей, пов'язаних з діяльністю підприємства, вимогами для конкурентних умов підприємницької здатності. Саме вони детермінують потребу в змінах, яку дослідники розглядають крізь систему управління якістю та організаційну культуру, що формують конкурентні переваги та ключові компетенції, що становлять основу потенціалу підприємства та його зміни. На цій базі визначаються напрямки здійснення змін шляхом імплементації системи менеджменту якості та реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє розглядати запропонований механізм як блок-схему взаємозв'язку джерел

змін, ключових сфер їх імплементації та методів.

А. В. Шегда, І. Б. Запужляк та Д. О. Бажура [13] пропонують механізм управління змінами газотранспортних підприємств, який об'єднує адаптаційну та біфуркаційну складові, де кожній групі методів управління змінами (табл. 1) відповідають групи методів із відповідних складових: адаптаційні та радикальні, що обґрунтовується в залежності від рівня стійкості розвитку досліджуваних підприємств (критична стійкість, низька стійкість, достатня стійкість і абсолютна). На відміну від всіх інших розглянутих механізмів цей можна розглядати виключно як інструмент вибору відповідних методів управління змінами.

Серед розроблених авторами підходів існує ряд моделей механізму управління безпосередньо стратегічними змінами.

О. Ю. Гусева [14] пропонує структурно-логічну схему комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, яка включає суб'єкта (керівника або групу керівників стратегічного рівня) та підрозділ управління стратегічними змінами, до підпорядкування якого має входити система стратегічної діагностики та ініціювання стратегічних змін, контролю та координації та оцінки результатів та інституціоналізації змін в організаційну культуру. До обов'язків суб'єкта має входити визначення фокусу та пріоритетної мети змін, розробка системи організаційного проектування та механізм практичної реалізації. Результуючим елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Таке бачення механізму подібне до блок-схеми [12], що блоково відображає структуру механізму без рушійної складової його дії.

Л. О. Гончар [15, с. 197] у своїй дисертаційній роботі пропонує структурний алгоритм комплексного механізму стратегічного управління змінами у галузі готельно-ресторанного бізнесу, який включає ряд механізмів. Перший стосується оцінювання необхідності змін в галузі, що об'єднує аналіз факторів впливу на розвиток галузі та діагностування проблем в ній. Другий механізм стосується оцінювання та співставлення можливостей та потреб галузі в розрізі компетентнісно-орієнтованого підходу та концептуалізації бачення. Третій передбачає застосування системи полікритеріального підходу до процесу впровадження та реалізації змін, де обґрунтування критеріїв запропоновано в розрізі принципів, бізнес-

індикаторів та економічного інструментарію. Наступний механізм стосується діагностування та оцінювання ефективності процесу змін за параметрами діагностування та створення критеріальної бази оцінювання ефективності. Останній механізм стосується прогнозування подальшого розвитку досліджуваної галузі, який об'єднує принципи, функції та методи – він логічно пов'язаний з першим механізмом. Однозначно розглядати запропонований управлінський інструментарій як алгоритм недоцільно, так як останній характеризується чіткою послідовністю етапів у формі процесів та їх взаємозв'язком. Натомість наукова значущість запропонованого механізму стосується необхідності врахування критеріїв впровадження та реалізації змін. Незважаючи на детальний опис всіх складових запропонованого алгоритму він не відображає безпосередньо взаємодію ланок, не виокремлюється вхід, вихід та рушійна складова.

А. В. Балабаниць [16] пропонує модель управління стратегічними змінами в контексті процесу стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії, які представлено як етапи стратегічного аналізу, планування, організації та контролю, кожен із яких поділяється на відповідні складові. Останні, в свою чергу, включають:

реактивне управління із відповідними елементами аналізу факторів макроклімату та мікроклімату поля маркетингової взаємодії, що в результаті передбачає розробку механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін;

проактивне управління, яке включає етапи контекст-аналізу, ідентифікації стратегічних змін, аналіз поля сил, тактики реалізації стратегічних змін, результатів їх проведення та вироблення рекомендації щодо удосконалення управління ними.

Механізм, який в найбільшій мірі відповідає вимогам механізму управління стратегічними змінами представлено в роботі О. О. Гайдей та Я. В. Лісун [17]. Дослідники розглядають зовнішні та внутрішні причини змін, які провокують трансформаційні, перетворюючі, розвивальні зміни на стратегічному, тактичному й операційному рівнях, в результаті яких має збільшуватися капітал. Суб'єкти управління впливають на зміни, використовуючи управлінський інструментарій цілей та об'єктів змін, важелів, принципів, методів, підходів відносно процесів і структури, де методи, процеси та структура об'єднані об'єктами управління (виконавця-

ми). В рамках запропонованого механізму виокремлені причини впливають на процес змін, який об'єднаний етапами підготовки, реалізації та підкріплення. Результатом виступає реалізація стратегічного набору який об'єднує збільшення людського капіталу, фінансового та соціального (суспільного) капіталів.

Узагальнюючі проведеній огляд моделей механізмів управління змінами та механізмів управління стратегічними змінами, варто представити загальні елементи.

По-перше, в механізмах виокремлюють суб'єкт та об'єкт, де перший представлений керівництвом або підрозділом, а другий – сферами імплементації змін. Необхідність включення суб'єкта до механізму, як було розглянуто вище, виникає в контексті потреби в рушійному елементі, який забезпечує імпульс перетворення входу на вихід через внутрішні складові структури механізму. Це свідчить про достатність включення ланки, яка передбачає прийняття управлінських рішень суб'єктом в контексті стратегічних змін. А виділення підрозділу, повноваження якого торкаються їх реалізації доцільно розглядати як організаційне забезпечення реалізації даного механізму.

По-друге, практично в усіх механізмах розглядаються джерела змін: як зовнішні, так і внутрішні. Як доведено в рамках даного дослідження, стратегічні зміни мають бути відповіддю виключно на зовнішні виклики, які доцільно розглядати як тиск з боку зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання, враховуючи що це середовище виступає джерелом матеріальних та нематеріальних входів. Тут варто звернути увагу на бачення механізму з точки зору Лео Гурвіца як встановлення правил гри – механізм управління стратегічними змінами виступає найбільш ефективною формою виживання підприємства в ринкових умовах господарювання під впливом механізму конкуренції та владою зацікавлених сторін.

По-третє, присутність процесної компоненти в механізмах у вигляді послідовності різних етапів відображає переважно не механізм – а безпосередньо процес реалізації змін. Для ефективності його забезпечення варто розділяти процеси створення продукту та процеси управління. Механізм, натомість, має виступати першочергово джерелом перетворення входу на вихід із виокремленням місця прикладення рушійної сили. Окремі спроби поєднати процес і механізм в рамках останнього призводять до

декларативного визначення наявності взаємодії між ними.

По-четверте, використання в структурі механізму різних інструментів управління, представлених принципами, функціями, методами, законами та цілями дозволяє розглядати їх як ключові структурні одиниці. В рамках даного дослідження цей інструментарій розроблено, структуровано та обґрунтовано в межах методологічного базису, і є всі підстави використовувати його в структурі механізму.

По-п'яте, в структурі більшості моделей механізмів присутнє наголошення на потенціалі: стратегічному, ресурсному потенціалі підприємства. Це обумовлює потребу в урахуванні його рівня для підприємства як визначення достатності ресурсного забезпечення підприємства з метою реалізації стратегічних змін та одночасного визначення вузьких місць в його внутрішньому середовищі. Разом зі стратегічним потенціалом дослідники наголошують на потребі врахування місця підприємства в галузі, визначення можливостей зростання даного сектору національного господарства, його обмежень та бар'єрів входу, оцінювання стадії життєвого циклу.

Виходячи із проведеного дослідження та ґрунтуючись на положеннях розробленої авторської концепції управління стратегічними змінами, механізм управління ними варто представити таким чином (рис. 1).

Запропонований механізм управління стратегічними змінами представляє собою перетворення впливу зовнішнього середовища як основного джерела стратегічних змін, яке одночасно виступає джерелом ресурсів, що підприємство як відкрита система використовує на вході своєї діяльності для забезпечення належного виходу. Виходом в рамках механізму, відповідно до запропонованого визначення змісту стратегічних змін, є нова конфігурація основних підсистем функціонування підприємства та процесів і додатково створений потенціал зростання.

Об'єктом впливу виступає предметна область, яка об'єднує вибір сфери імплементації стратегічних змін, структурована за метафорами організації.

**Висновки.** Визначення заходів впровадження стратегічних змін в предметну область діяльності підприємства пропонується реалізовувати на основі аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, враховуючи рівень стратегічного потенціалу.

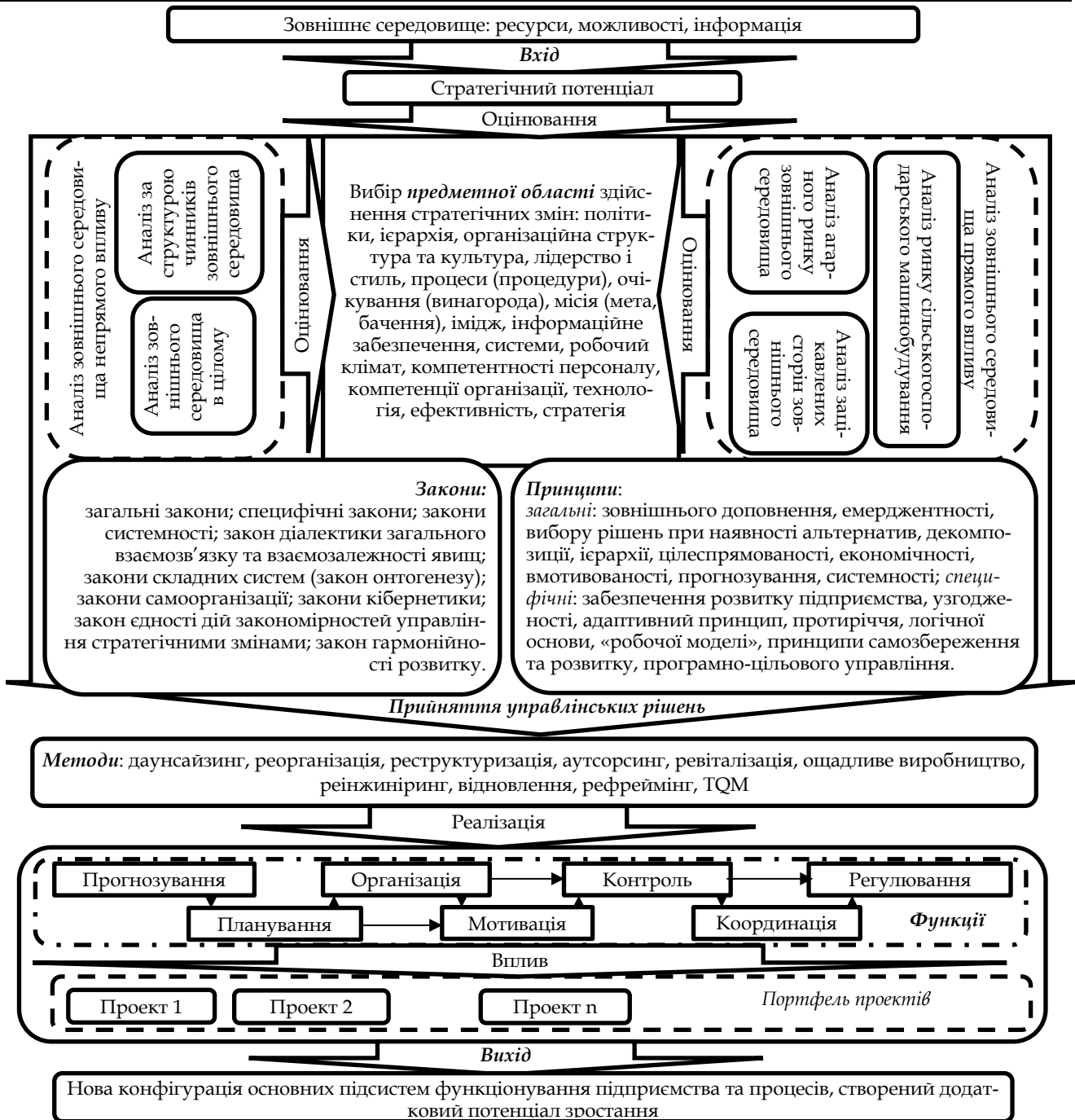


Рис. 1. Механізм управління стратегічними змінами підприємства

Елементи методологічного базису управління, такі як закони і принципи, варто розглядати універсальними інструментами дотримання яких виступає обов'язковою умовою прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегічних змін. Відповідно основним елементом, який забезпечує рух та взаємодію ланок всередині механізму, що детерміновано як «рушійний елемент», є прийняття управлінських рішень відносно вибору методу управління стратегічними змінами, які на відміну від принципів та законів, виступають варіативною складовою, що залежить від оцінювання

стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища. Саме в цьому елементі присутній суб'єктивний компонент, потреба у включенні якого до механізму визнана в контексті забезпечення руху. Передбачається, що прийняття управлінських рішень реалізується відповідними менеджерами або підрозділами, в обов'язки яких входить здійснення всього попереднього аналізу, моніторинг рівня стратегічного потенціалу, проведення постійних комунікацій із відділами планування, маркетингу та збуту, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок тощо.

Література.

1. *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.
2. *Пащенко О. П.* Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
3. *Пащенко О. П.* Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170-178.
4. *Кондратьєва Т. В.* Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 39-44.
5. *Мельник Л. Г.* Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.
6. *Панкратова Л. А.* Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 30. С. 239-242.
7. *Гвініаишвілі Т. З.* Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Т. 10. С. 70-73.
8. *Воронков Д. К.* Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7-11.
9. *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.
10. *Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І.* Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. № . 51. С. 63-71.
11. *Селівєрстова Л. С., Міх О. М.* Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58-62.
12. *Garafova O. I., Kurmaiev P. Yu.* Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3 (15). С. 7-11.
13. *Шегда А. В., Запукхляк І. Б., Баюра Д. О.* Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 96-105.
14. *Гусєва О. Ю.* Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
15. *Гончар Л. О.* Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.
16. *Балабаниць А. В.* Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49-52.
17. *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.

References.

1. *Zapukhlyak, 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.
2. *Paschenko, O. P.* (2011). «Strategic management of enterprise development». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 2. Vol. 2, pp. 99-103.
3. *Paschenko, O. P.* (2014). «Modern methods of managing change in the enterprise». *Visnyk ZhDTU. Serii. «Ekonomichni nauky»*. № 3(69), pp. 170-178.
4. *Kondrat'ieva, T. V.* (2015). «Points of bifurcation and trajectory of development of socio-economic systems». *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. № 2(40), pp. 39-44.
5. *Mel'nyk, L. H.* (2012). *Teoriya samoorganizatsiy ekonomicheskikh system*. [The theory of self-organization of economic systems]. Unyversytetskaia knyha. Sumy. Ukraine.
6. *Pankratova, L. A.* (2004). «Theoretical aspects of adaptation of enterprises to market conditions». *Visnyk Khark. nats. tekhn. un-tu sil's'koho hospodarstva. Ekonomichni nauky. Rynkova transformatsiia ekonomiky APK*. Issue 30, pp. 239-242.



7. *Hviniashvili, T. Z.* (2015). «Conceptual model of functioning of the mechanism of change management at the communication enterprises in the conditions of ensuring their innovative development». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vol. 10, pp. 70-73.
8. *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.
9. *Najpak, D. V.* (2011). «Formation of organizational change management algorithm in providing enterprise development based on process approach». *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*. Issue. 2 (33), pp. 1-11.
10. *Serant, A. J., Ohirko, I. V., Ohirko O. I.* (2017). «Information technology and the formula for change management». *Efektynist' derzhavnogo upravlinnia*. №. 51, pp. 63-71.
11. *Seliverstova, L. S., Mikh, O. M.* (2016). «The mechanism of change management in the context of development of industrial potential of Ukraine». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 10, pp. 58-62.
12. *Garafonova, O. I., Kurmaiev, P. Yu.* (2018). «Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 3 (15). pp. 7-11.
13. *Shehda, A. V., Zapukhliak, I. B., Baiura, D. O.* (2018). «Formation of the mechanism of change management at gas transportation enterprises under conditions of their sustainable development». *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. Issue. 1. pp. 96-105.
14. *Husieva, O. Yu.* (2014). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty*. [Managing strategic change: theory and applied aspects]. Vyd-vo «Noulidzh». Donetsk (donets'ke viddillennia). Ukraine.
15. *Honchar, L. O.* (2019). *Formuvannia derzhavnoi stratehii upravlinnia zminamy u sferi posluh*. [Formation of the state strategy of change management in the sphere of services]. Abstract of Ph.D. Thesis. Natsional'na akademiia upravlinnia. Kyiv. Ukraine.
16. *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.
17. *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.

#### Abstract.

**Vlasenko T. A.** *Formation of the mechanism of strategic change management in an enterprise.*

**Introduction.** Ensuring long-term successful functioning of the enterprise in the market requires the development of an effective strategy, in which strategic changes play an important role in determining the competitive advantages and providing resources in their creation in response to the environmental impact. Effective implementation of strategic changes requires the formation of a mechanism whose architectonics and structure require further improvement.

**The purpose** of the study is to substantiate the structure of the mechanism for managing strategic changes in an enterprise.

**Results.** The following results were obtained based on the generalization of existing approaches to understanding the mechanism of change management in general and the mechanism of strategic change management in particular. The driving element is the influence of the subject on the object, which realizes the impulse to transform the input to the output through the internal components, which within the developed structure of the mechanism takes the form of managerial decision-making. The mechanism should include sources of change, both internal and external. The study identifies key external ones. The need to include the process component in the mechanism is due to the conversion of input to output, which occurs in it. The mechanism should be based on a methodological framework that incorporates laws, principles and functions that are universal to all enterprises, and methods recommended for enterprises, depending on the level of strategic potential, which is also considered as an element of it. The sphere of strategic change implementation is represented by a subject area that combines the "soft" and "hard" components, including leadership and style, hierarchy, processes and procedures, organizational competencies, technology and more. The implementation of strategic changes is proposed as a set of projects in the form of a portfolio, which allows to align the goals of the projects with the strategic intentions of the enterprise. As a result, at the output of the mechanism, a new configuration of the main subsystems of enterprise and process functioning is formed, and additional potential for growth is created.

**Key words:** mechanism, strategic change, mechanism for managing strategic change, methods, functions, principles, laws, subject area, external environment.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2019 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 2. С. 25-32.

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.