

**Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО**

кандидат економічних наук,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка  
e-mail: tatynavlasenko2011@gmail.com

## **СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНО- БУДУВАННЯ**

Власенко, Т. А. Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування [Текст] / Тетяна Анатоліївна Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 239–247. – ISSN 2415-8453.

### **Анотація**

**Вступ.** Для забезпечення розвитку національної економіки України необхідне гармонійне зростання всіх галузей, серед яких сільське господарство відіграє особливу роль через необхідність забезпечення споживчої безпеки для населення держави та попиту на дану продукцію серед закордонних споживачів. Враховуючи значну роль сільськогосподарського машинобудування в забезпеченні продуктивності праці в рослинництві та тваринництві, низький рівень присутності на вітчизняному ринку національних виробників, який за 2017 р. за сегментом трактори склав 3%, а за сегментом комбайни - 4,3%, вимагає реалізації стратегічних змін в діяльності цих підприємств, направлених на утримання та створення нових конкурентних переваг для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції. Реалізація стратегічних змін в даній галузі вимагає розгляду та уточнення природи та сутності даного поняття в економічній науці.

**Мета** дослідження полягає в уточненні змісту стратегічних змін та визначенні особливості їх здійснення для підприємств сільськогосподарських машинобудування в Україні.

**Результати.** Здійснено аналіз існуючих дефініцій поняття «стратегічні зміни» та проведено їх структурування з використанням інструментарію морфологічного аналізу за складовими: сутність, зміст та мета. Узагальнено розуміння поняття «стратегія», що дозволяє її детермінувати як методологічний базис управління підприємством в довготривалій перспективі, який є управлінським інструментарієм, як сукупність цілей, необхідних для досягнення підприємству, є результатом аналізу місця підприємства у зовнішньому середовищі, а в прикладному аспекті є сукупністю планів як формалізованих намірів розвитку підприємства.

**Висновки.** Надано визначення поняття «стратегічні зміни», які відрізняються від організаційних безпосередньою залежністю від зовнішнього середовища, торкаються найбільш важливих і значущих підсистем та елементів діяльності підприємства, передбачають необхідність подолання розриву між плануванням та реалізацією стратегії, створюють передумови для спроможності підприємства змінюватися в цілому для забезпечення конкурентоспроможності в довготривалій перспективі, що вимагає формування відповідної ефективної конфігурації організаційної структури та культури, технологій, процесів, процедур навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

**Ключові слова:** зміни, стратегічні зміни, стратегія, конкурентоспроможність підприємства, зовнішнє середовище, сільськогосподарське машинобудування.

---

**Tetiana Anatoliivna VLASENKO**

PhD in Economics

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

e-mail: tatyanaavlaseenko2011@gmail.com

## **STRATEGIC CHANGES IN AGRICULTURAL MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

### **Abstract**

**Introduction.** *In order to ensure the Ukrainian national economy development, growth of all sectors needs to be harmonized, among which agriculture plays a special role due to the need to ensure consumer safety for the state population and demand for this product among foreign consumers. Given the significant role of agricultural machinery in ensuring productivity in crop and animal husbandry, the low level of presence on the domestic market of national producers, which by 2017 was 3% for the tractor segment and 4,3% for the segment of the combine, requires the implementation of strategic changes in the activities of these enterprises aimed at maintaining and creating new competitive advantages in order to ensure the proper level of products competitiveness. The implementation of strategic changes in this field requires consideration and clarification of the nature and essence of this concept in economic science.*

**The purpose** of the study is to clarify the content of strategic changes and determine the peculiarities of their implementation for agricultural machinery enterprises in Ukraine.

**Results.** *The analysis of existing definitions of the concept of "strategic changes" was carried out and structured using tools of morphological analysis according to the components: essence, content and purpose. Understanding of the concept of "strategy" was generalized, which allows it to be determined as a methodological basis of enterprise management in the long run, which is a managerial tool, as a set of goals necessary to achieve the enterprise, is the result of an analysis of the enterprise place in the external environment, and in the application aspect is a set of plans as formalized intentions of enterprise development.*

**Conclusions.** *The definition of "strategic changes" is given, that differs from the organizational ones direct dependence on the external environment, identifies the most important and significant subsystems and elements of the enterprise activity, provides for the need to overcome the gap between planning and implementation of the strategy, create the prerequisites for the company's ability to change as a whole to ensure competitiveness in the long run, requiring the formation of an appropriate effective organizational structure and culture, technologies, processes, procedures, training and skills development.*

**Keywords:** *changes, strategic changes, strategy, enterprise competitiveness, external environment, agricultural machinery.*

**JEL classification: M 21**

---

### **Вступ**

Особлива роль сільськогосподарського машинобудування в агропромисловому комплексі обумовлена значним впливом використання сучасної інноваційної техніки в діяльності підприємств агробізнесу для підвищення рівня продуктивності їх праці та забезпечення належної якості продукції. Даний ринок представлений як продукцію для рослинництва, так і для тваринництва. За статистичними даними за 2017 рік лівова частка даного ринку у грошовому виразі (92,23) була придбана сільськогосподарськими підприємствами саме для рослинництва. Для тваринництва вона становила лише 1,18%. Це дозволяє стверджувати про переважну орієнтацію придбання техніки

---

саме для галузі рослинництва. Ємність даного ринку в Україні становить близько 22 млрд грн за 2017 р., третину якого в натуральних одиницях займають трактори – 33%, 20,35% - зернозбиральні комбайни, 14% - сівалки (без тукових), по 5% - культиватори та борони, 3,14% - жатки валкові, та близько 6% універсальна техніка для рослинництва та тваринництва, представлена причепами та напівпричепами, а також вантажними автомобілями. У вартісному виразі ринок тракторів представлено американськими виробниками: "Case", "John Deere", "Massey Ferguson", "New Holland" (53,7%), німецькими: "Claas", "Deutz-Fahr", "Fendt" (21,82%) та білоруськими (9,67%). На жаль, українські виробники представлені в обсязі 3% даного ринку в нашій державі. Подібна ситуація і до другого найкрупнішого сегменту даного ринку - зернозбиральних комбайнів: продукцію американських компаній у 2017 році українськими сільгоспвиробниками було придбано на 1,874 млрд грн, що становить 41,1%, а німецьких – на 918 млн грн, що складає близько 20% ринку. Українських комбайнів на внутрішньому ринку було реалізовано на 198 млн грн, що становить 4,3%. Таким чином, з 53,35% всього внутрішнього ринку сільськогосподарської техніки вітчизняним виробникам машинобудування належить лише 7,4%, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності даної продукції. Беручи до уваги зростання ролі рослинництва у національній економіці держави та особливо в експорті (питома вага рослинництва за 2017 рік в експорті становила 21,3%, яка з 2013 року зростає з 14%), вітчизняний ринок сільського господарства варто вважати досить привабливим для виробників техніки, а низький рівень представлення вітчизняної сільськогосподарської техніки свідчить про відчутні помилки в управлінні підприємствами цієї підгалузі, що вимагає впровадження стратегічних змін, призначення яких полягає у підвищенні конкурентоспроможності продукції, у суттєвому збільшенні долі ринку вітчизняних виробників сільськогосподарського машинобудування в Україні, що вимагає перебудови внутрішньої структури підприємства, культури, цінностей, норм, принципів в напрямку створення нового бачення діяльності, що й обумовлює актуальність дослідження.

Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, 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: Д. К. Воронков, О. В. Гронь, І. В. Ліганенко, В. І. Отенко, І. В. Сокирник [1-24].

### **Мета та завдання статті**

Мета дослідження полягає в уточненні сутності стратегічних змін як категорії економічної науки та визначення особливості їх здійснення для підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- узагальнено існуючі підходи до розуміння поняття «стратегічні зміни» з точки зору науковців;
- розглянуто поняття «стратегія»;
- уточнено поняття «зміни» та визначену сутність стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В закордонній методології дослідженням організаційних змін та особливостями реалізації стратегічних змін займаються на протязі останніх 50-ти років, натомість на вітчизняному науковому просторі ці дослідження розпочалися лише з 90-х років.

Для отримання узагальненого бачення та найбільш вагомих ключових характеристик поняття «стратегічні зміни» серед науковців представимо результати морфологічного аналізу (таблиця 1).

**Таблиця 1. Результати морфологічного аналізу поняття «стратегічні зміни»**

Складова	Зміст
Сутність	переосмислення місії та цілі та суттєво їх зміщення [1; 2; 3]; зміни у головних бачення та припущеннях, характеру середовища та конкуренції, торкається всіх культурних і структурних її аспектів [4]; процес залучення добре проінформований людей для реалізації змін [8]; процес [9]; як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [12]; ключові, принципово важливі для підприємства перетворення довготривалого характеру [13]; зміни у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку [14];
Зміст	супроводжується відчутними змінами у схемах розподілу ресурсів організаційних структур та процесів [1; 2; 3]; трансформаційні, приділення уваги розриву, який виникає між формулюванням та реалізацією стратегії, потребують змін ширших ніж у структурах та системах, що вимагає вдосконалення поведінки та взаємодії всередині організації [5]; відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на вибір стратегії [6]; відповідь організації на зміни у середовищі [7]; з урахуванням бюрократичних обмежень, прискорених чи загальмованих лідерством [7]; включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням [9]; області стратегічних змін: інформування і мотивацію персоналу, лідерство і стиль менеджменту, базові цінності, корпоративну культуру, організаційну та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенцією і навички [10]; аспекти: організаційна структура і культура, визначення найкращого співвідношення між децентралізацію і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури [11]; ідентифікація нових можливостей в розвитку організації та отримання певних економічних переваг, які витікають із змісту стратегії, виступають запорукою їх успішності, мають системний характер, а їх реалізація потребує застосування певних методів, процедур та прийомів [15]; удосконалення організаційної структури, що передбачає вплив на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень [16];
Мета	для відображення нового напрямку у відповідь на загрози навколишнього середовища [1; 2; 3]; дозволяють досягати змін в обраній стратегії, що призводить до зміни останньої [5]; засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому [8]; мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки [13]; спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства [16].

Як бачимо, існуючі визначення стратегічних змін є досить різнонаправленими. Для детермінації визначення сутності та особливостей стратегічних змін доцільно звернути увагу на розуміння «змін» та «стратегії» окремо.

В роботі [24] надано узагальнення підходів до розуміння поняття «стратегія». Беручи його до уваги, надамо власні риси досліджуваній категорії для подальшої детермінації сутності стратегічних змін.

По-перше, стратегією варто вважати одним з найбільш глобальних понять в економічній науці щодо управління підприємством. Погоджуючись з результатами О. Фурера, Х. Томаса і А. Гусевської, зазначимо, що стратегія повинна охоплювати як загальнокорпоративний рівень, так і конкурентну позицію підприємства на ринку. Крім того, вона виступає методологічним базисом управління підприємством в довготривалій перспективі, виступаючи як метою прийняття управлінських рішень, так і засобом для забезпечення успішності діяльності підприємства.

По-друге, стратегія повинна як відображати сукупність цілей, бажаних для підприємства, так і правила їх постановки. З нашої точки зору, із цілями тісно пов'язані ресурси, координація та розподіл яких необхідні як управлінські дії в досягненні поставлених цілей.

По-третє, саме стратегія в найбільшій мірі порівняно з іншими інструментами управління діяльністю підприємства є результатом аналізу стану підприємства у зовнішньому середовищі та відображає характер взаємодії підприємства із зовнішнім се-

---

редовищем. Це віддзеркалює як її довготривалий характер, так і необхідність врахування всіх можливих варіантів змін стану зовнішнього середовища як за складом, так і за динамікою.

По-четверте, визначення стратегії як конкретного поняття, як наприклад: модель, або перспектива, або програма, або погляд є достатньо складним завданням через великий обсяг охоплення складових, які її становлять. Отже, для об'єднання її методологічного та практичного характеру варто запропонувати бачення стратегії як «управлінського інструментарію».

По-п'яте, досить розповсюджене бачення стратегії як плану є значно звуженим, але необхідність формалізації стратегії як довгострокового плану є критично важливим в рамках поточної діяльності підприємства. Очевидно, що довготермінові плани мають бути результатом розробленої стратегії, на основі яких здійснюються тактичне та оперативне планування, в рамках якого визначаються дії, заходи, програми та проекти, необхідні для їх виконання, а відповідно і для реалізації розробленої стратегії. Отже, план та стратегія є двома взаємопов'язаними поняттями в економічній науці, які, в разі їх узгодження та належного виконання, забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Існує ряд визначень поняття «зміни», але їх варто згрупувати за подібністю розуміння їх сутності. В роботі [22] надано ключові характеристики поняття «зміни». Автор визначає «зміни» як заміщення одного стану об'єкта іншим, враховуючи наслідування набутих раніше ознак, із вдосконаленням або розширенням переліком параметрів, а також із зміненням кількісним визначенням існуючих параметрів, що відображає як якісні, так і кількісні аспекти, під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають відповідний вектор (позитивний чи негативний), характеризується періодом їх здійснення та моментами виникнення потреби в них та набуття кінцевого стану, дискретністю або неперервністю. Автор наголошує на розумінні змін як переходу до бажаного стану або іншого стану підприємства, який відрізняється від поточного набором властивостей або кількісним значенням цих властивостей. Причому об'єкт наслідує існуючі ознаки, що дозволяє утримувати його унікальність. Це відображає процесну компоненту змін. Розвиток розглядається як окремий тип змін із позитивним значенням його характером, що відрізняє його від регресу – як антиподу змін із негативним фактором. Вартує уваги запропонована автором класифікація на активні та пасивні зміни, де останні виникають як форма втрати підприємством своїх позицій на ринку через не реалізацію необхідних активних змін. З нашої точки зору, саме стратегічні зміни повинні забезпечувати спроможність підприємству утримувати свої конкурентні позиції на ринку, враховуючи стан зовнішнього середовища, адже стратегія як інструмент управління, як було розглянуто вище, описує та визначає вектор розвитку підприємства саме під тиском та з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

На основі проведеного узагальнення визначення «стратегічні зміни», дослідження сутності поняття «стратегія» та «зміни» запропонуємо авторське розуміння змісту стратегічних змін.

По-перше, стратегічні зміни є особливим специфічним типом організаційних змін. Їх характер на відміну від організаційних, які можуть бути спровоковані внутрішніми проблемами, завжди обумовлений взаємодією із зовнішнім середовищем, а їх реалізація відображає позиціонування підприємства на ринку для забезпечення утримання існуючих конкурентних переваг та набутті нових. Якщо сутність організаційних змін - перехід до бажаного стану, обумовленого цілями діяльності, а їх масштаб та характер залежить від складності даного переходу, то стратегічні зміни включають необхідність окреслення профілю бажаного стану разом з управлінськими інструментарієм забезпечення його детермінації. Успішність стратегічних змін залежить від фор-

---

мування динамічних здатностей підприємства та компетентностей персоналу. Взаємодія із зовнішнім середовищем обумовлює і пріоритетні цілі здійснення стратегічних змін, які полягають у забезпеченні належного рівня ефективності, включаючи високий рівень рентабельності, покращення ступеня відповідності вимогам зовнішнього середовища шляхом адаптації та пристосування, все в цілому становить сутність розвитку підприємства.

По-друге, беручи до уваги розуміння дослідниками системних елементів підприємства, які мають бути змінені, стратегічні зміни торкаються найбільш важливих та значущих підсистем, до яких доцільно віднести місію та сукупність цілей діяльності, сукупність цінностей, ключових бачень, організаційну культуру та структуру, систему управління, лідерство та стиль менеджменту, ієрархію та розподіл функцій та повноважень між різними гілками влади, процеси прийняття управлінських рішень. Серед зазначених елементів та підсистем важливо розділяти основні та допоміжні, а також інформаційно-управлінські та організаційні. Ключовими є цілі, бачення, стратегія сама по собі. Більшість інших елементів мають допоміжне значення, адже їх зміни повинні бути націлені на досягнення поставлених в рамках стратегічних змін завдань. Це стосується таких понять як організаційна структура, культура, ієрархія, стиль лідерства та управління. Їх трансформації не повинні виступати цілями будь-яких змін на підприємстві, а лише засобами для досягнення. Бюрократичність та негнучкість існуючих організаційних структур на вітчизняних підприємствах не дозволяють швидко та ефективно реагувати на запити ринку щодо впровадження інновацій, удосконалення технології або імплементації систем управління якістю тощо. Натомість, зміни організаційної структури та ієрархії без визначення гострої потреби в них для досягнення цілей стратегічних змін призводять лише до погіршення ситуації та втрати часу разом з використанням ресурсів.

По-третє, специфічність стратегічних змін пов'язана ще й з подоланням розриву між планування та реалізацією стратегії. Такий розрив виникає в разі недосконалості формулювання стратегії, некоректного розподілу ресурсів для її досягнення або в разі надшвидкої зміни умов зовнішнього середовища, які вимагають радикальних змін стратегії та планів діяльності, що призводить до зупинки окремих проектів та програм роботи підприємства і вимагає негайного втручання в існуючу стратегію.

По-четверте, на відміну від організаційних змін, вони не стільки забезпечують перенесення підприємства у бажаний стан, скільки створюють передумови для спроможності підприємства змінюватися в цілому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Фактично це передбачає перерозподіл наявних ресурсів як для забезпечення поточного функціонування підприємства, так і для створення потенціалу зростання. Стратегічні зміни для вітчизняних підприємств передбачають формування методології управління, направленої на проактивне формування стратегії, що включає розробку моделей управління, принципів, методів та відповідного забезпечення.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, в результаті стратегічних змін підприємства повинно сформувати належну ефективну конфігурацію організаційної структури та культури, технологій, процесів, процедур навчання та підвищення кваліфікації кадрів, які в майбутньому мають забезпечувати ефективне функціонування підприємства як реакцію до вимог зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики. Враховуючи проаналізований стан підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні головним завданням стратегічних змін на них є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції для забезпечення зростання долі ринку, збільшення присутності на цьому ринку вітчизняних виробників шляхом скорочення частки імпортерів. Основними

---

шляхами досягнення цих цілей є підвищення якості продукції разом з покращенням її обслуговування та ремонтом, що вимагає від підприємств вдосконалення технологій, процесів, організаційних структур та підвищення рівня кваліфікації кадрів.

### **Список літератури**

1. Gioia D., Thomas J., Clark S., Chittipeddi K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*. 1994. № 5 (3), pp. 363–383.
2. Cornelissen J. P., Holt R., Zundel M., Cornelissen J. P. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. *Organization Studies*, 2011. 32 (12). pp. 1701–1716.
3. Mantere S., Schildt H., Sillince A. A. Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*. 2012. №55 (1). pp. 172–196.
4. Tushman M., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*. 1985. №7. pp. 171–222.
5. Balogun J., Floyd S. Breaking out of strategy vectors: Reintroducing Culture Research in Organizational Change and Development. 2010. №18. pp. 51–76.
6. Lehmann-Ortega L., Leroy Fr., Garrette B., Dussauge P., Durand R. *Strategor. Toute la strategie d'entreprise*. 6eme edition. Paris: Dunod, 2013 688 p.
7. Mintzberg H. Patterns in strategy formation *Management science*. 1978. №24(9). P. 934–948.
8. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен путь к успеху. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
10. Тоуминен К. Качество управления изменениями; пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: РИА Стандарты и качество, 2008. 96 с.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. –296 с.
12. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ЕксОб, 2004. 560 с.
13. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6, Т. 3. С. 7–11.
14. Отенко В. І. Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій БізнесІнформ. 2011. № 8. С. 204–207.
15. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін Вісник Хмельницького національного університету 2009. № 4. Т. 2. С. 135–141.
16. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*, 2014. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370>
17. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management research *International Journal of Management Reviews* 2008. Vol 10. March. Issue 1. pp. 1–23.
18. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» Науковий вісник «Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі». 2005, вип. 15.2. С. 220–227.
19. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 156–160.
20. Кіпа Д. В. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства; дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльнос-

- 
- ті), Харків: ХНЕУ, 2015. 315 с.
21. Pettigrew A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. 1987. 24 (6). 668 p.
  22. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2018. 478 с.
  23. Красноруцький О. О., Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький*. 2018. Випуск № 38. С. 53–63.

## References

1. Gioia D., Thomas J., Clark S., Chittipeddi K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*. № 5 (3). pp. 363–383.
2. Cornelissen J. P., Holt R., Zundel M., J. P. Cornelissen (2011). The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. *Organization Studies*. 32 (12). pp. 1701–1716.
3. Mantere S., Schildt H., Sillince A. A., S. Mantere (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*. №55 (1), pp. 172–196.
4. Tushman M., Romanelli E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*. №7, pp. 171–222.
5. Balogun J. Floyd S. (2010). Breaking out of strategy vectors: Reintroducing Culture. *Research in Organizational Change and Development*. №18, pp. 51–76.
6. Lehmann-Ortega L., Leroy Fr., Garrette B., Dussauge P., Durand R. (2013). *Strategor. Toute la strategie d'entreprise*. 6eme edition. Dunod. Paris. France.
7. Mintzberg H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*. №24(9). P. 934-948 .
8. Dzhejkobs R. V. (2004). *Strategicheskie peremeny v real'nom vremeni: Jefektivnoe vnedrenie metoda strategicheskikh peremen – put' k uspihu* [Real-Time Strategic Changes: Effective Implementation of the Strategic Change Method - The Way to Success]. Balans-Klub. Dnepropetrovsk. Ukraine.
9. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Jekonomika. Moscow. Russia.
10. Touminen K. (2008). *Kachestvo upravlenija izmenenijami* [Quality of change management]. Translated by Raskina, A. L. RIA Standarty i kachestvo. Moscow. Russia.
11. Vihanskij O. S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie: Uchebnik* [Strategic Management: A Textbook]. 2<sup>nd</sup> ed. Gardarika. Moscow. Russia.
12. Nyemczov V. D., Dovgan L. Ye. (2004). *Strategichny`j menedzhment* [Strategic management]. EksOb. Kiev. Ukraine.
13. Voronkov D. K. (2009). «Management of strategic changes in the innovation development of the enterprise». *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo univerty`tetu*. № 6. T. 3. pp. 7–11.
14. Otenko V. I., Gron` O. V. (2011). «Strategic changes in the enterprise: the essence, types, tools». *BusinessInform*, №8, pp. 204–207.
15. Soky`rny`k I. V. (2009). «Essence and tools for developing a strategic change system». *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo univerty`tetu*. № 4, T. 2. pp.. 135–141.
16. Liganenko I. V. (2014). «Marketing strategy in the management of enterprise development subject to strategic changes». *Efekty`vna ekonomika*. №9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>.
17. Furrer O. Thomas H., Goussevskaia A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management re-



- 
- search. *International Journal of Management Reviews*. Vol 10, March, Issue 1, pp. 1–23.
18. Kukushkin O. M. (2005). «The essence of the concept of "enterprise development strategy". *Naukovy`j visny`k «Ekonomika, planuvannya i upravlinnya v lisovy`robny`chomu kompleksi»*. Issue. 15.2. pp. 220–227.
  19. Lomonosov D. A. (2011). «The essence of the concept of "strategy" and its differences from tactics and operational actions». *Ekonomichni innovaciyi*. Issue 45. pp. 156–160.
  20. Kipa D. V. (2015). *Metody`chne zabezpechennya formuvannya konkurentnoyi strategiyi mashy`nobudivnogo pidpry`yemstva* [Methodical support for the formation of a competitive strategy of the machine-building enterprise]. PhD Thesis. 08.00.04 – economy and management of enterprises (by types of economic activity). XNEU. Kharkiv. Ukraine.
  21. Pettigrew A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 668 p.
  22. Gry`n` Ye. L. (2018). *Efekty`vnist` upravlinnya organizacijny`my` zminamy` v menedzhmenti pidpry`yemstv: teoriya, metodologiya, prakty`ka*. [The effectiveness of organizational change management in the management of enterprises: theory, methodology, practice]. «Smugasta ty`pografiya». Kharkiv. Ukraine.
  23. Krasnorucz`ky`j O. O., Vlasenko T. A., Gry`n` Ye. L. (2018). Theoretical and theoretical substantiation of the essence of strategic changes in the enterprise. *Ekonomichny`j visny`k universy`tetu. Pereyaslav–Xmel`ny`cz`ky`j*. Issue 38. pp. 53–63.

**Стаття надійшла до редакції 28.04.2018 р.**