

УДК 358.021

Терлецька Вікторія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Terletska Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Осередчук Андрій Мирович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Osredchuk Andriy

*Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-3393-0706*

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR ANALYZING ORGANIZATIONAL CHANGES

Анотація. Вступ. В перманентних умовах функціонування актуалізується пошук шляхів для забезпечення довгострокового успіху організації через застосування сучасних ефективних управлінських інструментів. В таких умовах особливого значення набуває дослідження

методичних положень з аналізування організаційних змін. Кризові явища в національній та глобальній економіці обумовлюють актуальність розроблення нових механізмів, таких як методичні положення з аналізування організаційних змін, для управління змінами та забезпечення процесів економічного розвитку організації. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає зміни. Зміни як динамічний і безповоротний процес, необхідний для адаптації підприємства до середовища функціонування. Завдяки їм підприємство вчасно реагує на різноманітні процеси бізнес-середовища та забезпечує конкурентоспроможність. Методичні положення з аналізування організаційних змін спираються на етапи аналізування ситуації, методи аналізування, показники, кращі практики запровадження змін. Методичні положення з аналізування організаційних змін передбачають формування інформаційної бази щодо проблемної ситуації; встановлення цілей та програми розвитку; визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання; економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив; вибір економічно обґрунтованої альтернативи.

Мета. Метою роботи є розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині аналізування організаційних змін, управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розроблення методичних положень з

аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами); теоретичного узагальнення (для формування елементів розвитку організації, розроблення стратегій управління змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі розроблено методичні положення з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами. Представлено удосконалену модель розвитку організації. Розроблено стратегії управління розвитком, такі як: стратегія «зростання потенціалу», що покращить можливості та здатності підприємства щодо ресурсного забезпечення; стратегія «зростання функціональної активності», що передбачає за наявного потенціалу підвищити функціональну активність; стратегія «зростання потенціалу та функціональної активності», що спрямовує зростання як потенціалу, так і функціональної активності; стратегія «посилення сильних сторін», що передбачає направити наявні ресурси для підсилення сильних сторін організації. Розроблені стратегії забезпечені математичним апаратом, який представлений у статті. Застосування відповідних стратегій розвитку зумовлює зростання прибутку організації. Відповідно до кожної стратегії формується і управлінська складова (застосування функцій менеджменту, відповідних методів менеджменту, управлінських рішень тощо). Розроблено графічну модель необхідності та доцільності змін в організації при зростанні прибутку та графічну модель необхідності та доцільності змін в організації при спаданні прибутку. Досліджено сучасні підходи до управління змінами та основні етапи управління змінами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні факторів, які визначають організаційні зміни в умовах глобалізації

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, методичні положення.

Summary. *Introduction. In permanent conditions of functioning, the search for ways to ensure the long-term success of the organization through the use of modern effective management tools is becoming more relevant. In such conditions, the study of methodological provisions for the analysis of organizational changes is of particular importance. Crisis phenomena in the national and global economy determine the relevance of developing new mechanisms, such as methodological provisions for the analysis of organizational changes, for managing changes and ensuring the processes of economic development of the organization. Ensuring the competitiveness of the enterprise involves changes. Changes as a dynamic and irreversible process necessary for the adaptation of the enterprise to the operating environment. Thanks to them, the enterprise responds in a timely manner to various processes of the business environment and ensures competitiveness. Methodological provisions for the analysis of organizational changes are based on the stages of situation analysis, analysis methods, indicators, best practices for implementing changes. Methodological provisions for the analysis of organizational changes involve the formation of an information base regarding the problem situation; setting goals and a development program; determining stimulating and discouraging factors affecting the situation, their analysis and evaluation; economic justification of strategic alternative options; selection of an economically justified alternative.*

Purpose. The purpose of the work is to develop methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) dictionary materials on the definition of the terms "change", "organizational change"; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical

research in the field of analyzing organizational changes, managing organizational changes and organizational development of the enterprise.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to develop methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management); theoretical generalization (to form elements of organizational development, develop change management strategies); formalization, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The work has developed methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management. An improved model of organizational development is presented. Development management strategies have been developed, such as: the strategy of "potential growth", which will improve the capabilities and abilities of the enterprise in terms of resource provision; the strategy of "functional activity growth", which provides for increasing functional activity given the available potential; the strategy of "potential growth and functional activity", which directs the growth of both potential and functional activity; the strategy of "strengthening strengths", which provides for directing available resources to strengthen the strengths of the organization. The developed strategies are provided with a mathematical apparatus, which is presented in the article. The application of appropriate development strategies determines the growth of the organization's profits. In accordance with each strategy, a management component is also formed (the application of management functions, appropriate management methods, management decisions, etc.). A graphical model of the necessity and expediency of changes in the organization with increasing profits and a graphical model of the necessity and expediency of changes in the organization with decreasing profits have been developed. Modern

approaches to change management and the main stages of change management have been studied.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the study of factors that determine organizational changes in the context of globalization.

Key words: *organizational changes, organizational development, methodological provisions.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування не існує єдиного підходу щодо методичних положень з аналізування організаційних змін. Існують фрагментарні положення, що дозволяють аналізувати лише окремі елементи розвитку організації. Проте доцільно розробити такі положення, що дозволятимуть аналізувати систему елементів, що впливає на розвиток організації, зокрема на його прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури, що розкриває сучасні підходи щодо формування методичних положень з аналізування організаційних змін дає змогу стверджувати, що дана проблема потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі також приділено праці таких науковців, як: Buriak I. [8], Petchenko M. [8], Collins J. [9], Drucker P. [9], Peters T. [9], Sapiński A. [9], Гадей О. [1], Кузьмін О. [4], Лісович Т. [3], Мельник О. [5], Олексів І. [3], Терлецька В.О. [6], Фещур Р. [7], Тимощук М. [7].

Такі автори як О. Кузьмін, О. Мельник [4] пропонують методичні положення стратегічного планування діяльності організації, серед яких виділяють інформаційне забезпечення стратегічного планування; установлення місії та цілей організації; вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності.

Олексів І. та Лісович Т. [3] формують послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін в організації через встановлення мети та завдань оцінювання результатів впровадження організаційних змін; створення сукупності інформаційно-аналітичних даних для аналізування результатів організаційних змін; використання методів для оцінювання результатів впроваджених змін; тлумачення результатів оцінювання організаційних змін за допомогою методів графічного аналізу; забезпечення висновків та пропозицій для можливого покращення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку.

За даними Фещур [7], ефективність та якість прийняття рішень забезпечується через такі ключові елементи: виявлення проблемної ситуації, її структуризація, формування дерева цілей та дерева рішень; застосування сучасних наукових підходів, методів, набутого практичного досвіду для вирішення проблемної ситуації; застосування новітніх інформаційних технологій;

Мета. Метою роботи є розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині аналізування організаційних змін, управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами); теоретичного узагальнення (для формування елементів розвитку організації, розроблення стратегій

управління змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Зміни невід’ємно пов’язані з розвитком організації. Організаційні зміни необхідні для забезпечення комерціалізації продукції та отримання прибутку, їх здійснюють або ж там де є слабкі сторони організації, або ж для посилення сильних сторін. Якщо елементами розвитку організації розглядати потенціал та функціональну активність, то розвиток можна описати так (рис. 1):

$$\uparrow P, \text{const } F \rightarrow \uparrow R \quad (1)$$

$$\text{const } P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R \quad (2)$$

$$\uparrow P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R \quad (3)$$

де P – потенціал, F – функціональна активність, R – результат.

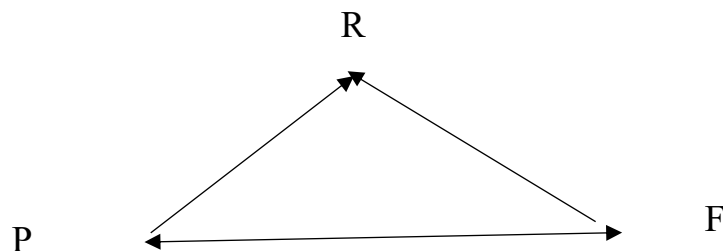


Рис. 1. Концептуальна модель розвитку організації

Джерело: сформована авторами

Відповідно предметом дослідження необхідності проведення організаційних змін виступає результат діяльності організації. Якщо результат є позитивним та таким який задовільняє власників, то організаційні зміни проводити не потрібно. Якщо ж підприємство планує покращати отриманий результат (валовий дохід, чистий прибуток), то надалі використовує стратегію «підсилення сильних сторін» для отримання відповідного (бажаного) прибутку і усунення слабких стримуючих розвиток факторів. (швидкість ескадри визначається швидкістю самого тихохідного корабля).

Якщо ж результат є негативним, то організаційні зміни потрібні для забезпечення результативності діяльності організації через використання запропонованих стратегії (1-3).

Розглянемо стратегію «зростання потенціалу» ($\uparrow P, \text{const } F \rightarrow \uparrow R$). Зростання потенціалу покращить можливості та здатності підприємства щодо ресурсного забезпечення. Враховуючи достатню функціональну активність підприємство має отримати кращий результат (зростання прибутку).

Стратегія «зростання функціональної активності» ($\text{const } P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R$). Дана стратегія передбачає за наявного потенціалу підвищити функціональну активність, що у результаті також має забезпечити зростання прибутку.

Стратегія «зростання потенціалу та функціональної активності» ($\uparrow P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R$). Дана стратегія передбачає зростання як потенціалу, так і функціональної активності.

Відповідно до кожної стратегії формується і управлінська складова (застосування функцій менеджменту, відповідних методів менеджменту, управлінських рішень тощо).

Основою для обрання стратегії є розгляд показників фінансової звітності, їх аналізування та оцінювання та мета діяльності підприємства. Якщо при розгляді показників фінансової звітності спостерігається стабільне зростання прибутку, яке задовільняє власників, то зміни не є необхідними. Проте, ми живемо в епоху глобалізації, де постійно відбуваються зміни у вподобаннях споживачів, тому для утримання вже наявних позицій на ринку, організаційні зміни можуть торкатися незначних удосконалень, що пов'язані зі споживчими вподобаннями. Якщо ж наявний прибуток не задовільняє власників і вони прагнуть ще більшого його зростання, то доцільно обрати розроблену стратегію «посилення сильних сторін» і направити наявні ресурси для підсилення сильних сторін організації [6].

Якщо ж при розгляді фінансової звітності спостерігається зниження прибутків, то доцільно обрати стратегію з розроблених автором (стратегію «зростання потенціалу», стратегію «зростання функціональної активності» чи стратегію «зростання потенціалу і зростання функціональної активності»).

Розглянемо детальніше розроблені стратегії.

Стратегія «зростання потенціалу» передбачає нарощення потенціалу. Виділяють трудовий потенціал, матеріальні ресурси, фінансовий потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, інвестиційний потенціал, інноваційний потенціал та інші потенціали. Показники, які відображають потенціал – стан і динаміка основних засобів (показники манового стану), власні кошти підприємства, їх ліквідність (показники ліквідності), кількість зайнятих працівників, обсяг інвестицій, виробничі потужності підприємства тощо. Дослідження показників потенціалу продемонструє стан і динаміку потенціалу та відобразить потребу у його нарощенні.

Стратегія «зростання функціональної активності» передбачає активізацію функціональної активності. Показниками функціональної активності виступають обсяги виготовленої продукції (товарної, валової, виготовленої, реалізованої тощо), витрати на виробництво тощо. Якщо обсяги продукції спадають, то це свідчить про зниження функціональної активності.

Стратегія «зростання потенціалу і зростання функціональної активності» передбачає зростання потенціалу та активізацію функціональної активності.

Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації відображена на рис. 2, рис. 3.

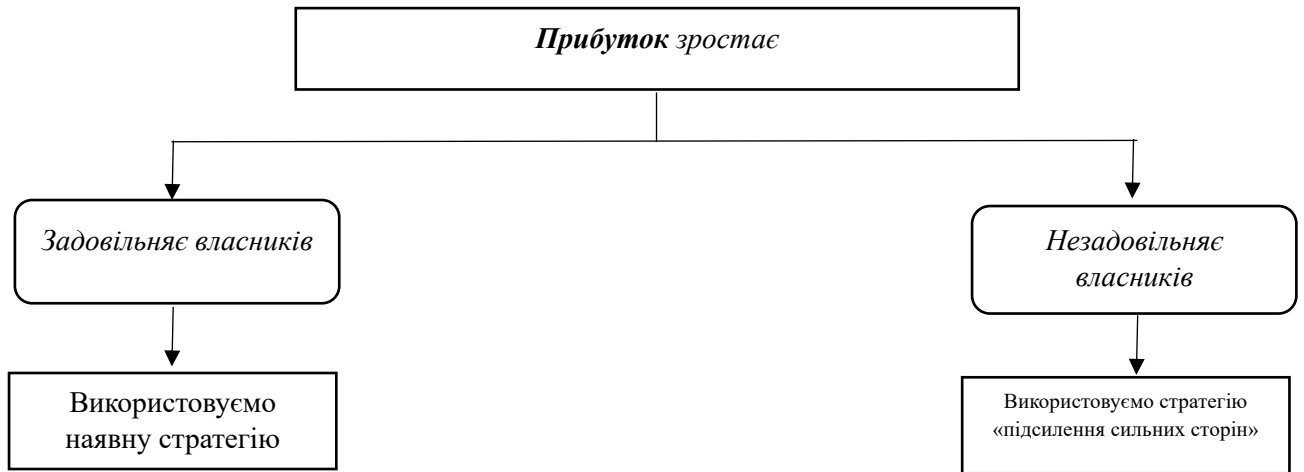


Рис. 2. Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації при зростанні прибутку

Джерело: розроблено авторами

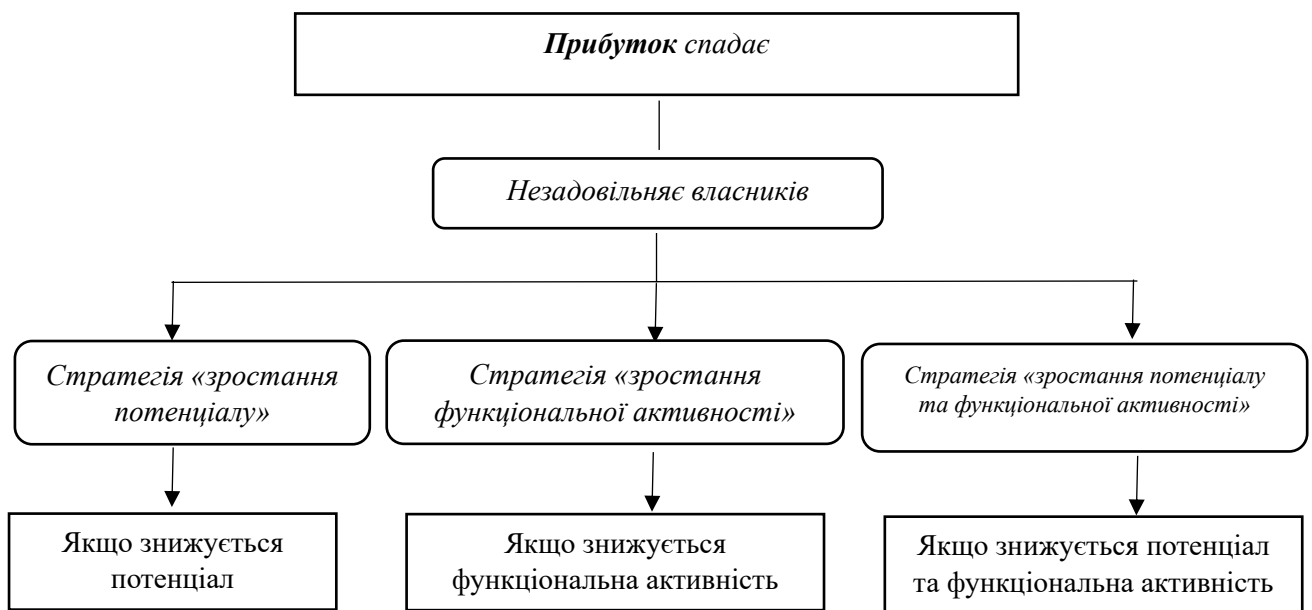


Рис. 3. Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації при спаданні прибутку

Джерело: розроблено авторами

Сучасний підхід до управління змінами (Change Management) спрямований на управління змінами в організації з метою підвищення ефективності, адаптації до нових умов або впровадження інновацій. Управління змінами допомагає забезпечити плавний перехід від старого

стану до нового, зберігаючи стабільність бізнес-процесів та мінімізуючи негативний вплив на працівників і продуктивність.

Основними етапами управління змінами є:

1. Дослідження змін:
 - аналізування поточного стану і визначення потреб у змінах;
 - встановлення цілей змін і розробка плану дій.
2. Аналізування та оцінювання змін:
 - аналізування змін;
 - оцінювання можливих ризиків і перешкод;
 - формування планів навчання, інструкцій і адаптаційних заходів;
 - залучення команд для розподілу завдань і відповідальності.
3. Застосування змін:
 - впровадження змін (нових процесів, систем чи технологій);
 - комунікація з персоналом щодо впровадження змін;
 - моніторинг.
4. Контролювання та регулювання:
 - контролювання впровадження змін;
 - регулювання відхилень;

Успішне управління змінами допомагає знизити супротив, підвищити лояльність співробітників і зміцнити корпоративну культуру, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність і конкурентоспроможність компанії [8, 9].

Такі автори як О. Кузьмін, О. Мельник [4] пропонують такі методичні положення стратегічного планування діяльності організації:

- інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- установлення місії та цілей організації;
- вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища;

- оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища;
- прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності;
- виконання розрахунків, обґрунтувань та проєктних рішень;
- формування стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

Крім цього вищезгадані автори пропонують і етапи поточного планування:

- інформаційне забезпечення поточного планування;
- оцінювання і аналізування сильних і слабких позицій підприємства;
- формування планових параметрів;
- підбір заходів для досягнення планових параметрів;
- бюджетне планування;
- формування адмінважелів досягнення вказаних параметрів;
- створення поточного плану;
- деталізація поточного плану.

Олексів І. та Лісович Т. пропонують послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін в організації [3]:

- встановлення мети та завдань оцінювання результатів впровадження організаційних змін;
- створення сукупності інформаційно-аналітичних даних для аналізування результатів організаційних змін;
- використання методів для оцінювання результатів впроваджених змін;
- тлумачення результатів оцінювання організаційних змін за допомогою методів графічного аналізу;

- забезпечення висновків та пропозицій для можливого покращення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку.

За даними Фещур [7], ефективність та якість прийняття рішень забезпечується через такі ключові елементи:

- виявлення проблемної ситуації, її структуризація, формування дерева цілей та дерева рішень;
- застосування сучасних наукових підходів, методів, набутого практичного досвіду для вирішення проблемної ситуації;
- застосування новітніх інформаційних технологій;
- правове обґрунтування рішень;
- планування, організування, мотивування працівників, контролювання та регулювання конкретної ситуації.

За даними [2, 7], етапами прийняття рішення виступають:

- формування проблеми;
- оцінювання її складності;
- визначення цілей та критеріїв ефективності;
- встановлення обмежувальних факторів та міри їх впливу;
- збір та аналіз інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- формування сукупності альтернатив;
- оцінювання та обґрунтування альтернатив;
- прийняття рішення;
- реалізація рішення.

Враховуючи напрацювання вчених у даному напрямку [1-9], доцільно сформулювати власні методичні положення з аналізування організаційних змін.

Методичні положення з аналізування організаційних змін спираються на етапи аналізування ситуації, методи аналізування, показники, кращі практики запровадження змін.

Сформуємо методичні положення з аналізування організаційних змін за наявності слабких сторін організації.

Підсумовуючи вищевказані рекомендації науковців, доцільно встановити такі етапи:

- Формування інформаційної бази щодо проблемної ситуації;
- Встановлення цілей та програми розвитку;
- Визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання;
- Економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив;
- Вибір економічно обґрунтованої альтернативи.

Розглянемо детально етапи методичного положення з аналізування організаційних змін за наявності слабких сторін організації.

Формування інформаційної бази проблемної ситуації. Так, як основною метою діяльності організації є отримання прибутку, то основним сигналізатором змін є значення показників результату та результативності діяльності. Результату - показника прибутку, результативності - показників рентабельності, а також ефективності діяльності. Тому, першочергово, значення згаданих показників нижче порогового мінімуму вказуватиме на необхідність проведення організаційних змін. Важливими для розгляду, аналізування та оцінювання діяльності організації будуть такі показники: чистий прибуток, сукупний прибуток, чистий дохід; рентабельність виробництва продукції, рентабельність реалізації, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу; коефіцієнт економічної ефективності. Крім цього, доцільно проаналізувати показники функціонування організації (операційної діяльності та ділової активності).

Встановлення цілей та програми розвитку. Ціллю є забезпечення рентабельності ведення господарської діяльності. Формуємо програму розвитку для забезпечення рентабельності ведення господарської

діяльності. Під програмою розвитку розуміємо сукупність органічно об'єднаних та узгоджених за цілями та ресурсами проєктів.

Визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання. Доцільно здійснювати, використовуючи методи економічного аналізу, прогнозування, що будуть розглянуті далі.

Економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив. Так як програма розвитку – це сукупність проєктів, то на цьому етапі здійснюється економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив – проєктів, їх аналізування та оцінювання.

Вибір економічно обґрунтованої альтернативи передбачає формування сукупності проєктів, що увійдуть у відповідну програму розвитку організації.

Розглянемо методи економічного аналізу та прогнозування. Зміна якостей суспільства вимагає зміни методів управління і керівництва. Важливими в управлінській діяльності є евристичні методи, а саме експертні оцінки, метод «мозкового штурму», ділові ігри тощо, що забезпечують узгодження взаємодії зацікавлених сторін для розроблення ефективної комунікаційної системи. Штучний інтелект бере на себе трудомісткі задачі.

В умовах глобалізації та переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки важливого значення набувають інтуїтивні методи прогнозування такі як індивідуальні (інтерв'ю, аналітичних записок, анкетування), колективні (мозкового штурму, сценаріїв тощо). Організаційні зміни спираються на компетенцію управлінців, тому доцільно розглянути поряд із формалізованими (кількісними) методами, якісні методи (інтуїтивні).

Беззаперечним є той факт, що формалізовані методи, в основі яких лежить математичне відображення закономірностей розвитку об'єкта

дослідження, відіграють значущу роль для досліджень, саме на них спираються управлінці та бізнес-аналітики для аналізування закономірностей розвитку об'єкта дослідження та прийняття рішення про зміни у діяльності організації.

Індивідуальні методи використовуються для вирішення певної ситуації за наявності компетентних фахівців у даній сфері. Основними перевагами є використання знань, інтуїції, досвіду. Метод інтерв'ю передбачає усну співбесіду з експертом. Анкетування здійснюють анонімно. Метод аналітичних записок передбачає розроблення та оформлення відповідних доповідей.

Колективні методи застосовуються для формування узгодженого судження на базі колективної думки експертів. Метод «мозкового штурму» передбачає формування колективного судження щодо напрямів розвитку об'єкта дослідження на організованому засіданні групи експертів. Саме цей метод використовують в умовах ринкових, організаційних перетворень, структурних зрушень тощо. Метод сценарного розвитку передбачає формування послідовних взаємозв'язків між подіями для досягнення цілей та мети розвитку. Метод експертних нарад використовують для визначення перспектив розвитку об'єкта досліджень на базі публічного обговорення. Метод Делфі передбачає формування анонімного судження та регулювання попереднього судження без публічних пояснень, спираючись на узагальнену інформацію експертизи, а також отримання зведених результатів за статистичними методами.

Метод нейронних мереж сьогодні користується значною популярністю. За даними [6; 10], практика свідчить про ефективне використання нейронних мереж для прогнозування фондових індексів, руху готівки, залишків засобів на кореспондентських рахунках банку тощо і планування роботи організацій: прогнозування завантаження виробничих потужностей, обсягів продажу, попиту на нову продукцію тощо). Штучна

нейронна мережа – математична модель процесу або об'єкта разом з її програмним забезпеченням, побудована за принципом функціонування біологічних нейронних мереж, являє собою сукупність штучних нейронів, які взаємодіють між собою. Спроможність навчатися вважається головною відмінністю нейронних мереж від традиційних алгоритмів і комп'ютерних програм. Застосування нейронних мереж у процесі прогнозування передбачає мінімальну участь аналітика у формуванні і дослідженні масивів вхідної інформації за рахунок можливості програми виявляти приховані взаємозв'язки і закономірності між даними. Після навчання нейронна мережа може передбачати значення деякої послідовності економічних показників на основі попередніх значень і існуючих на даний момент факторів. Недоліком нейронних мереж є те, що вони нездатні генерувати нестандартні рішення для розв'язку поставлених завдань.

Вагомими параметрами якісних рішень є Парето-ефективність (оптимальність), своєчасність, системність, повнота вирішення проблеми та ризиковість.

Базовими методами аналізування стану та динаміки розвитку організації та передчасними сповісниками змін є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey-GE.

Література

1. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. 3 (19). С. 71-75.
2. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз підприємств: навчальний посібник. Київ, 2000. 294 с.
3. Лісович Т.Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2017. 204 с.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 416 с.
5. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.
6. Терлецька В.О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
7. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І., Лебідь Т.В., Тимошук М.Р., Яворська Н.Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія. Львів, 2016. 226 с.
8. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(1). P. 17–23.
9. Sapiński A. Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(2). P. 4–22.
10. Терлецька В.О. Венчурні структури в умовах розвитку національного господарства: побудова, економічне оцінювання та прогнозування : монографія. Львів, 2023. 328 с.

References

1. Hadei, O.O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpryemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3 (19), pp. 71-75 [in Ukrainian].
2. Korobov, M.Ia. (2000). Finansovo-ekonomichnyi analiz pidpryemstv [Financial and economic analysis of enterprises]: navchalnyi posibnyk. Kyiv. 294 p. [in Ukrainian].

3. Lisovych, T.Iu. (2017). Planuvannia orhanizatsiinykh zmin na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [Planning of organizational changes at machine-building enterprises]: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Lviv, 204 p. [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O.Ie., Melnyk, O.H. (2003). Osnovy menedzhmentu [management basics]: *pidruchnyk*. Kyiv. p. 416 [in Ukrainian].
5. Melnyk, O.H., Kostsyk, R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 19.3, pp. 231-235 [in Ukrainian].
6. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom». Lviv, 540 p. [in Ukrainian].
7. Feshchur, R.V., Shyshkovskyi, S.V., Yakymiv, A.I., Lebid, T.V., Tymoshchuk, M.R., Yavorska, N.R. (2016). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii [Management of socio-economic development of enterprises: methodology and tools]: *monohrafiia*. Lviv. 226 p. [in Ukrainian].
8. Buriak, I., Petchenko, M. (2021). Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. № 1(1), pp. 17–23.
9. Sapiński A. (2022). Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2(2), pp. 4–22.
10. Terletska, V.O. (2023). Venchurni struktury v umovakh rozvytku natsionalnoho hospodarstva: pobudova, ekonomichne otsiniuvannia ta prohnozuvannia [Venture structures in the context of national economic

development: construction, economic assessment and forecasting:] *monohrafiia*.
Lviv. 328 p. [in Ukrainian].