

## МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН\*

© 2019 ВЛАСЕНКО Т. А.

УДК 005.7:33.05  
JEL Classification: Q13

Власенко Т. А.

## Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін

Мета статті полягає у розробці й обґрунтуванні моделі оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Шляхом аналізу, синтезу й узагальнення наявних наукових праць учених досліджено підходи до оцінки готовності підприємства до змін. Обґрунтовано своєчасність розробки моделі оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, яка включає послідовну реалізацію етапів: аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін; обґрунтування сукупності показників і критеріїв, що відповідають кожному напрямку оцінки готовності підприємства до змін, вибір відповідного методичного забезпечення; визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін за допомогою методу доцільності витрат; визначення готовності персоналу до стратегічних змін з використанням кваліметричного методу; обґрунтування типу організаційної культури та визначення технологічного забезпечення процесу стратегічних змін шляхом експертного оцінювання; визначення рівня готовності підприємства до стратегічних змін із використанням методу нечітких множин; узагальнення отриманих результатів щодо рівня готовності досліджуваних підприємств до стратегічних змін та обґрунтування заходів рекомендаційного характеру. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є використання запропонованої моделі оцінки готовності до стратегічних змін на підприємствах сільсько-господарського машинобудування, що дозволить виявити негативні дестабілізуючі чинники впливу на процес проведення стратегічних змін.

**Ключові слова:** готовність підприємства, стратегічні зміни, оцінка готовності персоналу, фінансова спроможність, технологічне забезпечення, організаційна культура.

DOI:

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

**Власенко Тетяна Анатоліївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенка (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: tatyana vlasenko2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>УДК 005.7:33.05  
JEL Classification: Q13UDC 005.7:33.05  
JEL Classification: Q13**Власенко Т. А. Модель оценки готовности предприятия к стратегическим изменениям**

Работу Цель статьи заключается в разработке и обосновании модели оценки готовности предприятия к стратегическим изменениям. Путем анализа, синтеза и обобщения существующих научных трудов ученых исследованы подходы к оценке готовности предприятия к изменениям. Обоснована своевременность разработки модели оценки готовности предприятия к стратегическим изменениям, которая включает последовательную реализацию этапов: анализ и обобщение направлений оценки готовности предприятия к стратегическим изменениям; обоснование совокупности показателей и критериев, соответствующих каждому направлению оценки готовности предприятия к изменениям, выбор соответствующего методического обеспечения; определение финансовой состоятельности проведения стратегических изменений с помощью метода целесообразности расходов; определение готовности персонала к стратегическим изменениям с использованием кваліметрического метода; обоснование типа организационной культуры и определение технологического обеспечения процесса стратегических изменений путем экспертной оценки; определение уровня готовности предприятия к стратегическим изменениям с использованием метода нечетких множеств; обобщение полученных результатов по уровню готовности исследуемых предприятий к стратегическим изменениям и обоснование меропр-

**Vlasenko T. A. The Model for Assessing Enterprise Readiness for Strategic Changes**

The aim of the article is to develop and justify a model for assessing readiness of an enterprise for strategic changes. By analyzing, synthesizing and summarizing the existing scientific works, approaches to assessing readiness of an enterprise for changes are investigated. There proved the timeliness of developing a model for assessing readiness of an enterprise for strategic changes, which includes the sequential implementation of the following stages: analyzing and generalizing the areas of assessing readiness of an enterprise for strategic changes; substantiating the totality of indicators and criteria corresponding to each area of assessing enterprise readiness for changes, choosing an appropriate methodological support; evaluating financial viability of strategic changes using the cost-benefit analysis; determining personnel readiness for strategic changes using the qualimetric methods; substantiating the type of organizational culture and defining technological support for the process of strategic change through expert evaluation; estimating the level of readiness of the enterprise for strategic changes using the fuzzy set method; generalizing the obtained results on the level of readiness of the enterprises under study for strategic changes and justifying the measures of a recommendatory nature. Prospects for further research in this direction are the use of the proposed model for assessing readiness for strategic changes at agricultural engineering enterprises, which will allow revealing negative destabilizing factors affecting the process of strategic changes.

\* Написана в рамках виконання прикладної науково-дослідної теми «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» № 0119U001387

ятий рекомендаційного характеру. Перспективами дальніших досліджень в даному напрямку є використання запропонованої моделі оцінки готовності до стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, що дозволить виявити негативні дестабілізуючі фактори впливу на процес проведення стратегічних змін.

**Ключеві слова:** готовність підприємства, стратегічні зміни, оцінка готовності персоналу, фінансова стійкість, технологічне забезпечення, організаційна культура.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.**

**Власенко Тетяна Анатоліївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенка (ул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [tatyanavlasenko2011@gmail.com](mailto:tatyanavlasenko2011@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

**Вступ.** Стратегічні зміни є одним із основних інструментів зростання ефективності функціонування підприємства в сьогоденних умовах, адже створюються позитивні передумови для підвищення якості управлінських рішень, які сприяють зростанню ефективності виробництва. Своєю чергою, швидке зростання інтересу до стратегічних змін призводить до необхідності оцінювання готовності підприємства до їх здійснення та прогнозування економічної ефективності перетворення елементів системи. Тому, враховуючи необхідність гнучкого реагування на швидкоплинні ринкові чинники та, відповідно, важливість реалізації стратегічних змін на сучасних промислових підприємствах, особливого значення набувають концептуальні аспекти оцінки готовності підприємства до стратегічних змін.

**Постановка проблеми й аналіз останніх досліджень.** Проблема оцінки готовності підприємства до проведення змін присвятили свої наукові праці такі вчені, як: І. Адісес [1], Н. Беляєва [7], М. Буднік [2], О. Гусева [3], Л. Єрмоленко [4], О. Замишляев [5], Д. Коен [6], П. Куліков [7], Н. Курилова [2], О. Сергієнко [9], М. Фаерман [11], Е. Фламгольц [12] та ін. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у частині організаційних перетворень у діяльності підприємств, більшість робіт у цій сфері концентруються на поєднанні різних способів застосування методів аналізу ефективності функціонування на основі певної сукупності коефіцієнтних показників. Тобто існуюче методичне забезпечення не дозволяє у повному обсязі розробити практичні рекомендації щодо проведення стратегічних змін, обґрунтувати економічний сенс ефективності змін кожного елемента системи. Тому для вирішення цієї проблеми, а також з метою формування ефективного механізму управління стратегічними змінами на рівні підприємств сільськогосподарського машинобудування необхідно розробити модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, що є метою цієї статті.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація стратегії завжди пов'язана з істотними якісними змінами на підприємстві, а процес управління стратегічними змінами є най-

**Keywords:** enterprise readiness, strategic changes, personnel readiness assessment, financial viability, technological support, organizational culture.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 14.**

**Vlasenko Tetiana A.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer of the Department of Organization of Production, Business and Management, Kharkiv P. Vasilenko National Technical University of Agriculture (14 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [tatyanavlasenko2011@gmail.com](mailto:tatyanavlasenko2011@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

більш складною частиною реалізації стратегії. Тому при організації управління стратегічними змінами вирішуються такі питання, як: динаміка і типи стратегічних змін; визначення об'єкта змін (процеси, структури, продукти, цінності персоналу, організаційна культура); планування процесу стратегічних змін; обґрунтування шляхів мінімізації опору змінам. У контексті реалізації стратегії ключовими аспектами є: виділення необхідних ресурсів для стратегічно важливих видів діяльності; здійснення стратегічного керівництва; формування організаційної структури, політики та процедур; оцінка готовності до змін та управління опором змінам; формування організаційної культури, що відповідає стратегічним цілям підприємства; оцінка і контроль змін, що проводяться.

Отже, сучасне підприємство при здійсненні стратегічних змін стикається з такими важливими проблемами, як: опір впровадженню змін з боку персоналу; втрата темпу проведення змін та їх «зупинка» на одному з проміжних етапів; відсутність єдиного бачення результату перетворень, єдиного плану їх реалізації; неефективне управління в період впровадження змін; конфлікти між співробітниками; недостатній рівень комунікацій і координації між підрозділами; втрата кваліфікованого персоналу в період впровадження змін тощо. Саме з метою нівелювання зазначених проблем актуальності набувають питання оцінки готовності підприємства до змін.

Готовність підприємства до стратегічних змін являє собою його збалансований стан, за якого всі підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування та впровадження результатів змін. Від рівня готовності підприємства до стратегічних змін залежить необхідність і пріоритетність їх здійснення. Тому для досягнення стратегічних цілей підприємство повинно володіти внутрішніми можливостями і бути здатним підтримувати взаємозв'язок з зовнішнім середовищем. Здібність підприємства до змін і відповідна спроможність його інфраструктури дозволяє спрогнозувати результати реалізації обраної стратегії та знизити ризик її неспішності найбільш оптимальним шляхом.

Незважаючи на наявність концептуальних підходів щодо визначення рівня готовності підприємства до організаційних змін, слід визнати відсутність високоефективних практичних інструментів вимірювання готовності підприємства до стратегічних змін, а також технологій роботи з опором персоналу в ході їх проведення. Тому, враховуючи недостатню дослідженість цієї проблематики, було розроблено відповідну модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, структурі якої наведено на рис. 1.

Першочерговим етапом, який слід реалізувати на шляху визначення готовності підприємства до стратегічних змін та прийняття рішення щодо їх проведення, є визначення основних наявних підходів до оцінки готовності підприємства до змін та аналіз і узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін.

Необхідно зазначити, що найбільш популярними є підходи зарубіжних науковців: М. Вейсборда (6-компонентна модель аналізу можливості змін), Дж. Гелбрейта (модель «магічного трикутника» і «модель зірки»), Д. Глейчера (формула оцінки необхідності змін), Л. Єрмоленко та С. Ашмаріної (алгоритм оцінки готовності підприємства до змін), М. Замотіної (аналіз готовності організації до змін), К. Левіна (модель «аналізу силового поля»), Т. Пітерса та Р. Уотермана (модель «7s» McKinsey), Х. Рамперсада (оцінка готовності організації до змін), Дж. Хайята (модель ARKAR).

Так, оцінка готовності підприємства до змін, яку запропонував Х. Рамперсад, є доволі простою у використанні та являє собою певний бліц-аналіз підготовки персоналу до змін. Вдосконалила цю модель М. Замотіна, збільшивши кількість питань до 30. Модель «Сім S» McKinsey, яку

розробили Т. Пітерс та Р. Уотерман (молодший), є більш універсальною у застосуванні, адже дозволяє провести аналіз як у період визначення готовності підприємства до здійснення організаційних перетворень, так і при впровадженні цих змін.

На думку Л. Єрмоленко та С. Ашмаріної, аналіз готовності підприємства до змін слід проводити, використовуючи певний алгоритм [4]:

- 1) визначення стадії життєвого циклу підприємства, з цією метою встановлюється показник ефективності функціонування підприємства, оцінюється його динаміка протягом останнього періоду, на підставі чого експертним шляхом робиться висновок про етап розвитку підприємства;
- 2) аналіз типу середовища, що впливає на підприємство, за показниками складності, невизначеності, стабільності і комфортності;
- 3) оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також рівня потенційної можливості підприємства реагувати на вплив;
- 4) вибір напрямів проведення організаційних перетворень, а також визначення проблемних і найбільш перспективних сфер для розвитку підприємства.

Безсумнівною перевагою дослідження цих учених є системний погляд на готовність до організаційних змін. Недоліком є, з одного боку, громіздкість і трудомісткість, велика кількість факторів, що не ранжуються, з іншого боку, деяка незавершеність роботи, яка проявляється в невизначеній кількості факторів.

Більш точний підхід до визначення оцінки готовності підприємства до змін пропонує А. Сергієнко. У своїй



Рис. 1. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін

роботі [9] він розробив «індекс готовності підприємства до постановки системи стратегічного управління», який представлено 3 субіндексами – фінансові передумови, операційні передумови, стратегічні передумови. Перевагами цієї моделі є закінченість і простота. Як недолік можна назвати обмеженість застосування: тільки для одного з видів змін – переходу на стратегічне управління.

У своїй монографії «Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти» [3] О. Гусева в контексті запропонованого підходу до оцінки готовності підприємства до змін відразу акцентує увагу на різних напрямках готовності та категоріях персоналу – тобто пропонує визначити компетентнісну готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів.

Акцентуємо увагу, що значна кількість зарубіжних і вітчизняних праць присвячена проблемам оцінки саме готовності персоналу до змін. Так, Д. Коен у своїй роботі [6] пропонує інтегративний підхід до оцінювання готовності персоналу до змін для кожної з 8 стадій управління змінами, окрім цього, виокремлює 3 зони готовності (готовності до змін, можливі проблеми, перешкоди) в розрізі чотирьох категорій працівників. Такого ж підходу дотримується у своїх дослідженнях М. Фаерман [11], але конкретизуючи готовність персоналу на різних рівнях (системний, груповий, особистий).

Ці міркування стосовно наявності трьох рівнів готовності персоналу поділяють також й інші вчені: Д. Найпак, О. Гусева, відрізняється тільки перелік критеріїв, виокремлених у рамках кожного рівня. Своєю чергою, О. Замишляєв визначає готовність персоналу до змін шляхом оцінки основних параметрів (невідворотність змін, конкретність змін, привабливість змін) у контексті аналізу реакції персоналу на їх впровадження.

Але слід зазначити, що оцінка рівня готовності підприємства до стратегічних змін не має обмежуватись детальним дослідженням тільки готовності персоналу та можливого опору з його боку щодо їх проведення. Так, важливим напрямом готовності підприємства до змін є рівень фінансово-економічного забезпечення цих перетворень, тобто наскільки бізнес спроможний їх проводити. Саме врахування чинника достатності фінансових ресурсів для реалізації змін на підприємстві підкреслює комплексність такої оцінки.

Враховуючи неоднаковість напрямів оцінки готовності підприємства до змін, було здійснено їх детальний аналіз та узагальнення (табл. 1).

Отже, важливим напрямом оцінки готовності підприємства до стратегічних змін також є визначення фінансової спроможності їх проведення, яку запропоновано визначити за допомогою методу доцільності витрат. Цей метод передбачає кількісну оцінку шляхом ідентифікації потенційних областей ризику. Використання цього методичного забезпечення дозволить не тільки оцінити фінансову стійкість підприємства, але й виявити його потенційні зони ризику.

Виявлення технологічного забезпечення процесу стратегічних змін є важливим напрямом оцінки готовності підприємства з метою визначення оптимальності рівня автоматизації і механізації процесів, забезпечення мобіль-

ності існуючих технологій, оптимізації управління, мінімізації втрат ресурсів.

Роль і значення організаційної культури в умовах інформаційного суспільства та інформаційно-комунікаційного менеджменту значно зростають. Культура має забезпечувати, з одного боку, ефективне використання інформаційних технологій, створювати умови для постійного розвитку підприємства і максимального розкриття організаційного потенціалу, а з іншого боку, цементувати підприємство, пов'язуючи суперечливі інтереси його елементів, забезпечуючи стійкість і максимальну узгодженість дій його співробітників.

Необхідно зазначити, що організаційна культура трансформує структуру мотивації і формує стандарти поведінки, реалізується в стилі управління, в структурі організації, в організаційно-управлінських процедурах. Вона впливає на ефективність поведінки персоналу та діяльності підприємства в цілому, а також на рівень розвитку групових відносин.

Віднесення організаційної культури підприємства до того чи іншого типу має практичне значення, оскільки дозволяє визначити інструменти впливу на норми, зразки поведінки й інші елементи організаційної культури з урахуванням домінуючих цінностей. Так, до основних складових елементів організаційної культури відносяться: філософія існування підприємства; цінності, на яких базується функціонування підприємства; норми, що приймаються персоналом; психологічний клімат на підприємстві; поведінкові ритуали та правила гри.

Тому виокремлення типу організаційної культури як напрямку оцінки готовності підприємства до стратегічних змін є виправданим.

Отже, рівень готовності підприємства до стратегічних змін відображає наскільки:

- персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного курсу змін (здатність до навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці);
- маневреним є капітал підприємства та мобільність активів, та як швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні ресурси для змін ресурси;
- наскільки повним є технологічне забезпечення цього процесу;
- організаційна культура підприємства зорієнтована на «культуру змін».

Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то підприємство з високою ймовірністю зможе успішно реалізувати конкретні стратегічні зміни.

Слід зазначити, що методичним забезпеченням оцінки готовності підприємства до змін виступає: для визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін – метод доцільності витрат; для визначення готовності персоналу до стратегічних змін – кваліметричний метод; для типу організаційної культури та технологічного забезпечення процесу стратегічних змін – експертне оцінювання.

Результати попереднього етапу необхідні для реалізації передостаннього етапу, а саме визначення рівня готовності підприємства до стратегічних змін з викорис-

Таблиця 1

## Аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до змін

Напрями	Науковці	Ашмаріна С., Герасимова Б.	Вейсборд М.	Гелбрейт Дж.	Найпак Д.	Гусева О.	Антропов В.	«СІМ S» McKinsey	Узагальнення напрямів оцінки
Готовність персоналу				+	+	+			Готовність персоналу
Ключові компетенції					+				
Навички								+	
Опір нововведенням з боку персоналу	+								
Наявність лідера			+						
Ступінь залученості персоналу							+		
Ступінь емоційного напруження							+		Тип організаційної культури
Наявність стратегії і розуміння цілей			+	+				+	
Вибудованість процесів			+	+	+			+	
Готовність структури підприємства			+	+	+			+	
Ієрархія					+				
Організаційне забезпечення	+					+			
Рівень розробленості заходів і системи винагороди			+	+					
Стиль управління								+	
Рівень комунікацій та взаємовідносин			+						
Загальні цінності								+	
Організаційна культура					+				Фінансова спроможність
Фінансово-економічне забезпечення	+					+			
Ресурси					+				Технологічне забезпечення
Технологічне забезпечення						+			
Технології					+				
Технічна складність здійснення змін							+		

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 6; 8; 10; 13; 14]

танням методу нечітких множин. Слід зазначити, що однією з найбільш важливих особливостей прикладних задач вибору альтернатив є нечіткий характер критеріїв вибору альтернатив, їх параметрів, обмежень, що накладаються на можливість вибору тих чи інших варіантів. Внаслідок цього в багатьох випадках виявляється неможливою побудова адекватної математичної моделі досліджуваної проблеми, що потребує використання експертних оцінок, які часто виявляються єдиною інформацією для прийняття рішень.

Практично будь-який експертний висновок, зроблений навіть з точних об'єктивних даних, є невизначеним, але водночас містить якісні узагальнення і прогнози, значущі для прийняття рішень. Тому виникає необхідність використання методів, що дозволяють ефективно отримувати й обробляти нечітку експертну інформацію. Саме в умовах неможливості встановити ступінь переваги одного варіанта над іншими, складності чіткого порівняння альтернатив з деякою мірою впевненості доцільним стає застосування власне методу нечітких множин.

Окрім цього, можливою та більш обґрунтованою стає розробка заходів рекомендаційного характеру щодо можливості та необхідності проведення стратегічних змін. При цьому неодмінно слід врахувати і той варіант, коли готовність підприємства є надто низькою. У цьому випадку передбачається або повернення на вихідну точку розвитку, або додаткова підготовка кадрів до проведення стратегічних змін і робота над опором, або мобілізація відсутніх ресурсів.

Необхідно також звернути увагу і на врахування чинників, що впливають на стан готовності підприємства. Одним із провідних є фактор часу, тобто облік своєчасності розвитку з урахуванням напрямків готовності. Також умовно можна виділити особистісно-поведінкові та структурно-нормативні чинники впливу. Структурно-нормативні чинники зумовлені структурою, цілями і сформованою нормативною практикою організації, її ресурсним потенціалом. Особистісно-поведінкові чинники – це аспекти і характеристики кадрового потенціалу організації, поведінки керів-

ника і членів організації, що впливають на стратегічні зміни і створюють організаційну культуру.

Слід також зазначити, що запропонована модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін базується на таких принципах, як:

- системність (готовність підприємства розглядається з точки зору системного підходу, тобто запропонована модель цілком враховує параметри всіх досліджуваних напрямів);
- адекватність (результати діагностики співвідносяться з ефективністю перспективних перетворень);
- стійкість до впливу зовнішніх факторів (при оцінюванні для досліджуваних напрямів створюються однакові умови);
- зрілість (готовність розглядається як узагальнюючий показник зрілості персоналу і підприємства, необхідний для успішного прийняття програми змін і оптимальної реалізації плану стратегічних перетворень).

**Висновки.** Таким чином, оцінку готовності підприємства до стратегічних змін слід розглядати як складний, закономірний процес, який формує якісні і кількісні параметри зміни стану підприємства. Запропонована модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін дозволяє не тільки визначити рівень готовності підприємства за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін; готовність персоналу до стратегічних змін; існуючий тип організаційної культури; технологічне забезпечення процесу стратегічних змін), але й дати узагальнюючу оцінку за допомогою методу нечітких множин. Особливістю цієї моделі є також її здатність виявити рівень підготовленості підприємства до реалізації стратегічних змін, визначити слабкі позиції та істотні відхилення у роботі, а також спроектувати подальшу діяльність з упровадження стратегічних змін у процесі функціонування підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управляют изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 336 с.
2. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. Київ: Кондор, 2017. 226 с.
3. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2014. 395 с.
4. Ермоленко Л. И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям. *Вестник СамГУ*. 2011. № 3. С. 86–92.
5. Замышляев О. Матрица перемен. Как повысит эффективность изменений в компании. М.: Альпина Паблшер, 2014. 128 с.
6. Коэн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
7. Куликов П. М., Беляева Н. Е. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям. *Бизнес Информ*. 2009. № 5. С. 130–136.
8. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
9. Сергиенко А. В. Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Москва, 2012. 24 с.
10. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: кол. моногр. / за наук. ред. І. Л. Петрової. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. Т. 5. 268 с.
11. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2007. 24 с.
12. Фламгольц Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М.: Эксмо, 2012. 320 с.
13. Anderson D., Anderson L. A. *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.
14. Osibanjo Omotayo *Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry*. *Serbian Journal of Management*. 2013. Vol. 8 (2). P. 8.

## REFERENCES

- Adizes, I. K. *Upravlyaya izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoy zhizni* [Managing change. How to effectively manage changes in society, business and personal life]. Moscow: Mann, 2018.
- Anderson, D., and Anderson, L. A. *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Pfeiffer, 2001.
- Budnik, M. M., and Kurylova, N. M. *Upravlinnia zminamy* [Change management]. Kyiv: Kondor, 2017.
- Fayerman, M. I. "Kompleksnyy sotsialno-psikhologicheskyy podkhod k preduprezhdeniyu soprotivleniy novovvedeniyam personala (na primere organizatsiy malogo i srednego biznesa)" [An integrated socio-psychological approach to preventing resistance to staff innovations (for example, organizations of small and medium-sized businesses)]: *avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk*, 2007.
- Flamgolts, E., and Rendl, I. *Upravleniye strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike* [Strategic change management: from theory to practice]. Moscow: Eksmo, 2012.
- Husieva, O. Yu. *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty* [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects]. Donetsk: Noulidzh, 2014.
- Koen, D. S. *Sut peremen: putevoditel. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii* [The essence of change: a guide. Tools and tactics for managing transformation in a company]. Moscow: Olimp-Biznes, 2007.
- Kulikov, P. M., and Belyayeva, N. Ye. "Metodicheskyy podkhod i otsenivaniye gotovnosti predpriyatiya k organizatsionnym izmeneniyam" [A methodological approach and assessing the readiness of an enterprise for organizational changes]. *Biznes Inform*, no. 5 (2009): 130-136.
- Naipak, D. V. "Upravlinnia orhanizatsiynomy zminamy v

zabezpechenni rozvytku pidpriemstva" [Managing organizational change in ensuring enterprise development]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2011.

Osibanjo, Omotayo. "Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry". *Serbian Journal of Management*, vol. 8 (2) (2013): 8-.

Sergienko, A. V. "Razrabotka metodicheskogo instrumentariya otsenki gotovnosti operatora svyazi k strategicheskomu upravleniyu na osnove kontseptsii sistemy sbalansirovannykh pokazateley" [Development of methodological tools for assessing the readiness of a telecom operator for strategic management based on the concept of a balanced scorecard]: *avtoref. dis. ... kand. ekon.*

*nauk* : 08.00.05, 2012.

*Upravlinnia zminamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku* [Managing change in an innovative development environment], vol. 5. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2012.

Yermolenko, L. I. "Formirovaniye metodiki otsenki gotovnosti predpriyatiya k organizatsionnym izmeneniyam" [Formation of a methodology for assessing the readiness of an enterprise for organizational changes]. *Vestnik SamGU*, no. 3 (2011): 86-92.

Zamyshlyayev, O. *Matritsa peremen. Kak povysit effektivnost izmeneniy v kompanii* [Matrix of changes. How to increase the effectiveness of changes in the company]. Moscow: Alpina Pablisher, 2014.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2019