УДК 005.65.012

Запухляк І.Б.
кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН ВІТЧИЗНЯНИХ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

CONCEPTUAL BASIS AND APPLIED READINESS ESTIMATING ASPECTS FOR THE CHANGES IN DOMESTIC GAS TRANSMISSION ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано необхідність дослідження рівня готовності вітчизняних газотранспортних підприємств до змін, що є підґрунтям для успішної реалізації стратегії їх розвитку та ефективного прийняття рішень в умовах нестабільності середовища. Запропоновано здійснювати оцінювання готовності підприємства до змін, використовуючи модель McKinsey 7S. У процесі дослідження оцінено поточну ситуацію на підприємстві з позицій семи вимірів: стратегії, структури, систем, стилю, штату, навиків та загальних цінностей.

Ключові слова: готовність до змін, розвиток, вітчизняні газотранспортні підприємства, методика оцінювання готовності до змін, модель McKinsey 7S.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснована необходимость исследования уровня готовности отечественных газотранспортных предприятий к изменениям, что является основой для успешной реализации стратегии их развития и эффективного принятия решений в условиях нестабильности среды. Предложено осуществлять оценку готовности предприятия к изменениям, используя модель McKinsey 7S. В процессе исследования оценивается текущая ситуация на предприятии с позиций семи измерений: стратегии, структуры, систем, стиля, штата, навыков и общих ценностей.

Ключевые слова: готовность к изменениям, развитие, отечественные газотранспортные предприятия, методика оценки готовности к изменениям, модель McKinsey 7S.

ANNOTATION

In this article the need to study the readiness of domestic gas transmission companies to change, which is the basis for the successful implementation of the strategy development and effective decision-making in an unstable environment. An assessment of readiness to carry out changes to the company using the model McKinsey 7S. The study assessed the current situation in the company from the standpoint of seven dimensions: strategy, structure, systems, style, staff, skills and shared values.

Keywords: readiness for change, development, domestic gas transmission company, evaluation methods readiness to change, model McKinsey 7S.

Постановка проблеми. Сьогодні нові умови господарювання вимагають системних та постійних змін, які для сучасних підприємств стають невід'ємною частиною їхньої діяльності та вимагають формування додаткової управлінської компетентності, а саме управління змінами на підприємстві [1, с. 348]. Як стверджує С.П. Усик, зміни здатні негативно вплинути на діяльність підприємства або покращати його діяльність – якщо і не відразу, то у найближчій перспективі. Сприятливі зміни можуть проявлятися в поступовому процесі переходу на новий, вищий стратегічний рівень. Тому будь-яке підприємство передусім має оцінити власний рівень готовності до змін та наявний потенціал стратегічно зорієнтованих працівників [2, с. 143].

Формуючи стратегію розвитку підприємства, в першу чергу необхідно з'ясувати, які саме загальні/індивідуальні фактори внутрішнього середовища підприємства сприятимуть успішній реалізації такої стратегії, тобто визначатимуть «готовність» підприємства до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя розв'язання проблеми оцінювання готовності підприємства до змін закладене у численних працях українських і зарубіжних вчених. Значний внесок у формування загальної концепції управління змінами зроблено такими дослідниками, як Н. Бєляєва, В. Василенко, О. Виханський, О. Гусєва, Д. Коен, П. Куликов, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, С. Усик, М. Фаєрман, І. Федулова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте успішна реалізація стратегії розвитку підприємства значною мірою визначатиметься готовністю підприємства до змін та ефективністю управління такими змінами. Разом із тим методичні підходи щодо оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства з позицій його готовності до змін потребують подальшого опрацювання.

Мета статті полягає у розгляді концептуальних та прикладних аспектів оцінювання готовності до змін вітчизняних газотранспортних підприємств (далі ВГТП) з подальшою побудовою комплексної багатофакторної структурної моделі на основі McKinsey 7S.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розпочнемо наші дослідження з розгляду суті поняття «готовність підприємства до змін». Одні автори визначають готовність підприємства до змін як «розумову або фізичну підготовленість підприємства в певному напрямку, що проявляється через наявність певного досвіду в тому напрямку....» [3, с. 126]. За твердженням інших авторів, готовність можна розглядати як набір факторів, які повинні бути досягнуті до початку впровадження тої чи іншої стратегії як запоруки успіху реалізації такої стратегії [4]. О.Ю. Гусєва розглядає готовність підприємства до змін як збалансований стан підпри-

ємства, при якому всі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови започаткування процесів планування, упровадження або закріплення результатів змін [5, с. 262]. У роботі І.В. Халітова готовність підприємства до зміни визначається гіпергенними (зовнішніми) і гіпогенними (внутрішніми) системами впливу на підприємство, «оскільки саме вони викликають процес усвідомлення необхідності здійснення трансформації системи». Найбільш значущий вплив на готовність підприємства до організаційних змін чинять такі гіпергенні системи: економічна, політична, соціальна, екологічна, технологічна, регіональна, галузева та система стейкхолдерів [6].

У більшості досліджень, пов'язаних із методологією оцінювання готовності підприємства до змін, наголос робиться на соціально-психологічному аспекті. Так, у дослідженнях О. Віханського пропонується багатофакторний підхід, що визначає рівень готовності працівників до змін без конкретизації системи показників. Автор зазначає, що двома найважливішими аспектами готовності працівників до змін є ступінь їх задоволеності існуючим станом справ і сприйняття особистого ризику, пов'язаного з можливим проведенням перетворень. Комбінація цих аспектів і визначає характер готовності персоналу до змін: низька готовність, помірно невизначена готовність та висока готовність [7, с. 419–428].

Д. Коен пропонує інтегративний підхід до оцінювання готовності персоналу до змін із визначенням системи показників. У даному підході наголошується на необхідності визначення рівня готовності до змін за чотирма категоріями працівників (директори, менеджери, службовці, проектні команди) для кожної з восьми стадій управління змінами й обґрунтовуються головні чинники готовності, притаманні відповідним стадіям [8, с. 279–298]. Характер готовності узагальнюється за трьома рівнями: зона готовності до змін, зона можливих проблем, зона перешкод [8, с. 300–301]. П. Куликов та Н. Бєляєва обґрунтовують методичний підхід, що розкриває загальні здатності підприємства до змін і структурує складові готовності персоналу [9, с. 130–131].

О.Ю. Гусєва сформулювала авторський концептуальний підхід до визначення етапів комплексного оцінювання готовності підприємства до змін, який передбачає обчислення 12 інтегральних показників рівня готовності до змін за чотирма складовими: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість і компетентісна готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів, залучених до змін для кожної стадії управління змінами із застосуванням методів теорії нечітких множин. Рівень готовності підприємства до змін пропонується визначати за п'ятирівневою шкалою у розрізі кожної з чотирьох складових [10, с. 80].

Узагальнюючи наукові надбання з питань методології та практики визначення готовності підприємств до змін, можна стверджувати, що в існуючих працях закладено ґрунтовні теоретичні та методичні основи дослідження різних аспектів готовності підприємства до змін, переважно готовності персоналу. Проте системне врахування таких чинників готовності, як готовність структури та систем підприємства, наявність стратегії, загальна культура та стиль управління, організаційна сприятливість змінам та навики працівників, існування загальних цінностей підприємства, не знайшли достатнього відображення у проведених дослідженнях.

У даному дослідженні розглядаються концептуальні та прикладні аспекти оцінювання готовності до змін ВГТП, які базуються на побудові комплексної багатофакторної структурної моделі, використовуючи модель McKinsey 7S.

1. Формування концептуальної структурної моделі оцінювання готовності до змін системи управління розвитком ВГТП.

На першому етапі формується багатовимірна модель оцінювання готовності системи управління розвитком ВГТП, перевагою якої є те, що формування кожного рівня у висхідній горизонтальній конструкції може бути оцінено в порівнянні з урегулюванням усіх елементів в єдиній композитній структурі. Зауважимо, якщо б усі елементи знаходились на першому рівні конструкції, то важко було б встановити внесок кожного елементу у загальну конструкцію.

На рис. 1 пропонуємо структурну модель оцінювання готовності до змін системи управління розвитком ВГТП. Виокремлено 24 фактори, які ідентифіковано в наступних семи вимірах: стратегія, структура, системи, стиль/культура, штат, навики, загальні цінності.

Стратегія. Стратегія – план підтримки та побудови конкурентних переваг підприємства та заходи, спрямовані на реагування або передбачення змін зовнішнього середовища та, відповідно, розвитку підприємства.

Місія і бачення. Зроблено наголос на важливості наявності бачення і чітко сформульованої місії щодо розвитку ВГТП з охопленням усіх бізнес-процесів та планів/проектів підприємства.

Цілі та завдання. Загальна ціль повинна відповідати місії підприємства. Конкретні цілі розкривають суть загальної мети. Початкова фаза будь-якого проекту повинна початися з осмислення цілей і можливих шляхів їх досягнення. Також необхідно сформувати істотні завдання з метою ефективного досягнення конкретних цілей за будь-яких умов.

Стратегічні плани. Планування допомагає обґрунтувати та сформувати стратегічні плани розвитку ВГТП. Наявність стратегічного плану розвитку дає можливість сформулювати тактичні плани і дії, які забезпечать реалізацію поставлених цілей та виконання окреслених завдань. Стратегія потрібна, щоб встановити напрям та фокусувати зусилля.

Структура представляє поділ підприємства на організаційні одиниці, взаємозв'язки між ними, також включає інформаційні зв'язки та демонструє ієрархію підпорядкованості та відповідальності. Інакше кажучи, структура – це шляхи структуризації організації та побудови взаємозв'язків; основа для спеціалізації і координації впливів першочергово щодо організації, розмірів підприємства та диверсифікації. Структура вважається одним із найбільш очевидних та наглядних елементів підприємства, який найбільш легко піддається змінам. Структура є важливою для підприємств, які прагнуть забезпечити свій стійкий розвиток, оскільки структурні виміри лежать в основі опису внутрішніх характеристик організації. Науковці застосовують цілий спектр структурних вимірів: централізація, стандартизація, формалізація, ієрархічні рівні, діапазон контролю, спеціалізація, складність, розмір. У даному дослідженні зосередимось на таких характеристиках, як централізація, формалізація та розмір, які є адекватними для оцінки взаємин на газотранспортних підприємствах.

Централізація. Формування організаційної структури, яка б забезпечувала ефективний спосіб розподілу повноважень та відповідальності, є запорукою ефективності реалізації стратегії розвитку. Високий рівень централізації організаційної структури через значні масштаби діяльності ПАТ «Укртрансгаз» на сьогодні не забезпечує належну координацію дій щодо реалізації стратегії розвитку в силу природного збільшення комунікаційних зв'язків. Передання та делегування відповідальності та низку ключових рішень на нижчу ланку управління сприятиме підвищенню відповідальності управлінь магістральних газопроводів та їх підрозділів за ефективність реалізації організаційно-технічних заходів з розвитку підприємства, активізує раціоналізаторську діяльність працівників, забезпечить гнучкість та динамізм цілого товариства.

Формалізація характеризує масштаби використання правил і регулювальних механізмів для управління поведінкою людей. Іншими словами, формалізація характеризує рівень стандартизації робіт усередині організації. Якщо яка-небудь посада характеризується високим ступенем формалізації, то людина, що займає її, володіє лише мінімальною свободою вибору відносно його роботи, термінів і способів її виконання. Уважається, що працівник, що посідає формалізовану посаду, майже завжди отримує «на вході» одне і те ж, що приводить до стандартизованого і незмінного результату. В організаціях з високим ступенем формалізації посадові інструкції носять вичерпний характер, окрім того, існує безліч організаційних правил і процедур. Стандартизація знижує вірогідність того, що працівник продемонструє альтернативні варіанти поведінки; більш того, у нього навіть немає необхідності в принципі розглядати ці альтернативні варіанти [11]. Організаційна структура ПАТ «Укртрансгаз» та УМГ є прикладом високої формалізації, тому її відносять до бюрократичних структур управління, де чітко визначені місце і роль кожного структурного підрозділу і ланки. У таких організаціях, як правило, зміни протікають важко, так як координаційні механізми представлені у вигляді постійно діючих правил і норм, до яких

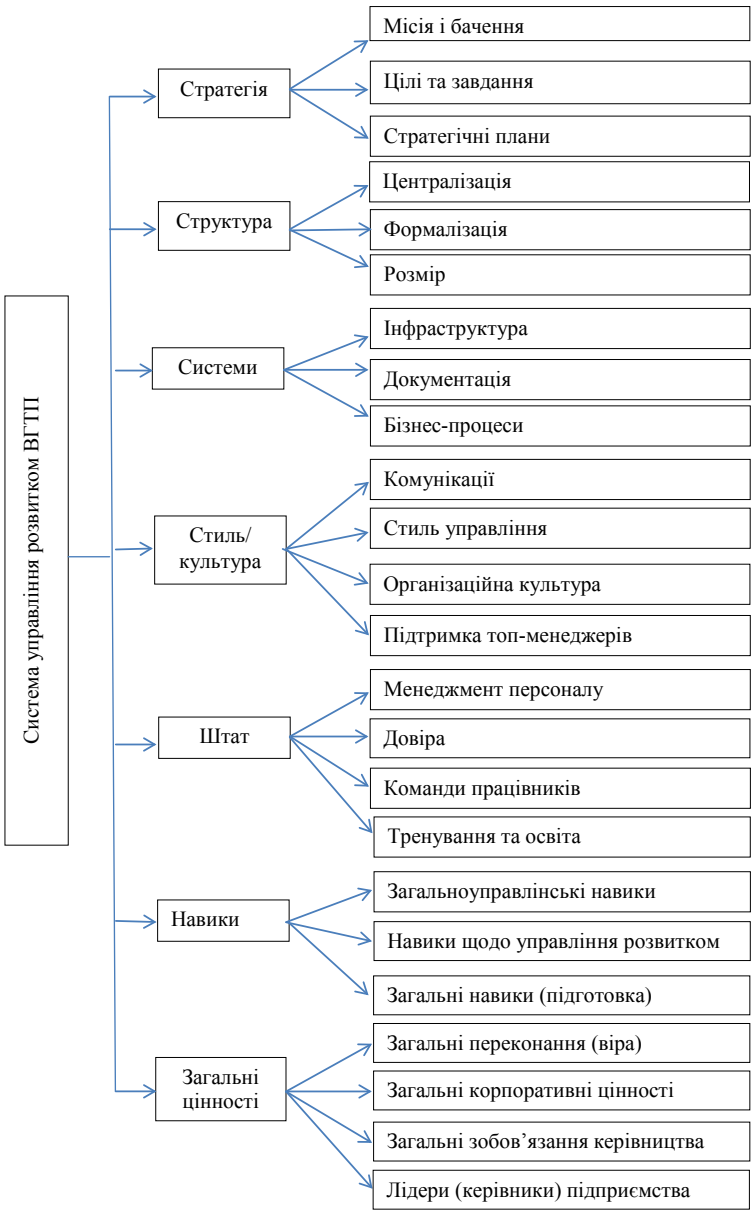

Рис. 1. Концептуальна структурна модель оцінювання готовності до змін системи управління розвитком ВГТП (розроблено автором)

звикли і які за стабільних умов забезпечували непогані результати. У міру переходу до більш гнучких структур органічного типу характер формалізації змінюється в бік її зменшення і зростання неформальних зв'язків і відносин, що допомагають організаціям швидше пристосовуватися до мінливих умов.

Розмір. Уважається, що великі підприємства мають більше накопичення досвідчених професіоналів і фахівців, володіють більшими ресурсами для розробки та реалізації стратегії розвитку.

Системи – щоденні дії і процедури, до яких залучаються працівники, щоб досягнути відповідних результатів у роботі; формальні і неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Системи є потужнішими, ніж уважається, та повинні бути головними для менеджерів упродовж упровадження змін. Для оцінки цього виміру пропонуємо використовували три наступні чинники:

– *інфраструктура* підприємства включає комплекс цехів, господарств і служб підприємства, що забезпечують його нормальну роботу. Розрізняють інфраструктуру виробничу і соціальну;

– *документація* забезпечує належний облік та контроль на підприємстві, є джерелом збереження накопичених знань та досвіду, які допомагають новим працівникам швидше набути необхідних знань та навиків, а відтак, ефективніше забезпечувати реалізацію організаційно-технічних заходів з розвитку підприємства;

– *бізнес-процеси* – відображення діяльності підприємства у вигляді управлінських, виробничих та забезпечуючих бізнес-процесів дозволяє детально аналізувати їх та, відтак, пропонувати шляхи вдосконалення.

Стиль/культура представляє в основному стиль та культуру управління менеджерів верхнього рівня. Культура організації складається з двох компонентів:

– організаційна культура: домінуючі цінності і віра, норми, які розвиваються та через певний час стають відповідними стійкими (тривалими) особливостями організаційного життя – атмосфери в організації;

– стиль управління: більше уваги на те, що менеджери роблять, ніж на те, що вони говорять; як менеджери компанії витрачають свій час; на чому вони концентрують увагу.

Елемент «стиль/культура» представимо чотирма факторами:

– *комунікація* є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Це є форма політичної, наукової, організаційної і технічної взаємодії, форма здійснення обміну думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Тому у формуванні та реалізації стратегії розвитку ВГТП комунікація набуває істотної важливості, оскільки виникає необхідність кооперації між декількома командами, у різних розташуваннях, із різними культурними фонами тощо;

– *стиль управління* – система способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих. Ефективність керівництва залежить у першу чергу від гнучкості у використанні позитивних сторін того чи іншого стилю і вміння нейтралізувати його слабкі сторони;

– *організаційна культура:* є важливою детермінантою готовності підприємства до змін, оскільки вона зосереджується на значенні атмосфери створення знання і спільного використання, взаємодопомоги і досягнення організаційних цілей, забезпечує уникнення потенційних конфліктів;

– *підтримка топ-менеджерів:* вплив топменеджерів на реалізацію стратегії розвитку газотранспортних підприємств є істотним. Їх підтримка може варіювати щонайменше в трьох різних аспектах: фінансова підтримка, технологічна підтримка і підтримка досвідом.

Штат (персонал підприємства). Дослідження даного елементу дає відповіді на питання, які виникають по відношенню до людських ресурсів. Зокрема, було ідентифіковано чотири фактори, що безпосередньо впливають на штат (персонал):

– *менеджмент персоналу* включає механізми найму та збереження компетентних працівників, процеси соціалізації, шляхи формування основних (номінальних) цінностей менеджерів, шляхи представлення молодих кадрів компанії, шляхи допомоги в управлінні кар'єрами працівників, їх мотивацією, винагородою, виховання високих моральних якостей у працівників, належне обґрунтування чисельності та складу працівників, їх достатність.

– *команди працівників:* компетенція команди, яка працює над розробкою та шляхами реалізації стратегії розвитку ВГП проекту є ще одним з найбільш важливих факторів у системі оцінки готовності підприємств до змін. Формування крос-функціональних команд має вирішальне значення, так як вони є концентрацією знань як в управлінні, так і в технології [12]. Суть крос-функціонального менеджменту полягає в координації діяльності різних підрозділів, ретельному підборі учасників крос-функціональних команд, створенні зручного постійного спілкування між ними (синергії) для розробки нових продуктів від початку до кінця проекту з метою досягнення вищих крос-функціональних цілей і реалізації загальної політики компанії [13].

– *довіра:* є два види довіри, необхідні в ході реалізації стратегії розвитку ВГТП. Перший тип – внутрішня довіра, побудована в межах проектної команди, яка займається розробкою стратегії та заходів з її впровадження. Другий тип – зовнішня довіра, що виникає між учасниками команди, які займаються розробкою і реалізацією стратегії розвитку ВГТП та іншими зацікавленими сторонами. Недовір'я може серйозно затримати прогрес будь-якого виконання організаційно-технічних заходів з розвитку ВГТП. Відносно легко побудувати внутрішню

довіру усередині команди, проте, зазвичай, важко побудувати довіру між партнерами, центральними органами та іншими стейкхолдерами.

– *тренування та освіта:* є теж одним з найбільш критичних факторів у межах даної групи, оскільки саме підготовка та освіта працівників є запорукою розуміння системи управління розвитком підприємства.

Навики – фактичні навики і компетентність працівників, які працюють на підприємстві. Упродовж організаційних змін виникає питання, які навики необхідно зміцнювати та розвивати для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства та готовності до змін. Навики включають три фактори:

– *навики загального управління;*

– *навики щодо управління змінами та розвитком підприємства;*

– *навики працівників.*

Загальні цінності – це основні цінності компанії, що є основою культури ведення загального бізнесу і загальної професійної етики; це норми і стандарти поведінки працівників, ведення бізнесу, тому вони є основою (фундаментом) кожного підприємства. Розміщення елемента «Загальні цінності» посеред моделі робить наголос, що такі цінності центральні щодо розвитку всіх інших елементів. Зміна загальних цінностей приводитиме до зміни усіх інших елементів. Загальні цінності передбачають наступні фактори:

– *загальна віра* представляє загальну віру як менеджерів, так і працівників у доцільність та ефективність реалізації стратегії розвитку ВГТП. Уважається, якщо працівники мають загальне розуміння необхідності здійснення змін, то це заохочує кооперацію та довіру серед них, сприяє успішному виконанню завдань;

– *загальні корпоративні цінності* є фундаментом, який допомагає команді бути єдиним цілим. Працівникам потрібно, щоб їхні особистісні цінності збігалися з корпоративними. Необхідною умовою є практичне включення працівників у діяльність з реалізації цих цінностей. Тоді працівник повністю сприймає корпоративні цінності і свідомо поділяє їх [14];

– *загальні зобов'язання керівництва* – передбачають виконання зобов'язань топ-менеджерів перед працівниками, однаковість підтримки всіх команд та гарантування такої підтримки;

– *лідери на підприємстві* – передбачає підтримку лідерів підприємства, використання їх впливу на інших.

2. Розробка анкети для проведення опитування та збору даних. Опитування необхідно здійснювати на трьох рівнях управління ПАТ «Укртрансгаз»: серед топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки (керівники управлінь магістральних газопроводів та інших структурних підрозділів товариства, керівники відділів). В анкету включено 98 питань, відповіді на які допомагають розкрити наведені 24 фактори семи областей підприємства. Для зв'язку психологічного сприйняття людини та кількісних значень застосовується шкала бажаності. В основі побудови узагальнюючої функції Е. Харрингтона покладено ідею перетворення натуральних значень окремих відкликів у безрозмірну шкалу бажаності і пріоритетності [15].

Шкала бажаності відноситься до психофізичних шкал, її призначення – установлення відповідності між фізичними і психофізичними параметрами. Щоб отримати шкалу бажаності, користуються готовими розробленими таблицями відповідностей між відношеннями пріоритетів в емпіричній і числовій (психологічній) системах (табл. 1) [16, с. 37].

Таблиця 1

Зв'язок між кількісними значеннями безрозмірної шкали і психологічним сприйняттям людини

Бажаність	Оцінка на шкалі бажаності
Дуже добре	1,00 – 0,8
Добре	0,8-0,6
Задовільно	0,59-0,4
Погано	0,39-0,2
Дуже погано	0,19-0

Джерело: удосконалено автором на основі [16, с. 37]

Значення окремого відгуку, що переведений у безрозмірну шкалу бажаності, знаходиться в межах від 0 (абсолютно неможливий з точки зору якості рівень даної властивості) до 1 (найкраще значення властивості).

3. Використовуючи інформацію, яка зібрана, досліджуються розбіжності та неузгодженості між елементами і формується матриця вирівнювання.

4. На основі використання методу нечіткої логіки формується оптимальна комбінація усіх факторів, включених у модель, та приймаються відповідні рішення щодо підвищення готовності ВГТП до змін та забезпечення їх стійкого розвитку.

Висновки. Таким чином, використовуючи модель McKinsey 7S, можна визначити готовність ВГТП до змін, зокрема, знайти шляхи покращання внутрішніх бізнес-процесів, оптимізувати організаційну структуру, підвищити рівень ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізувати склад і кількість працівників, а також визначити найоптимальніший спосіб та інструменти реалізації стратегії розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гапон Ю.В. Методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства / Ю.В. Гапон // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 348–351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/72.pdf.
2. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик //

Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6(96). – С. 143–150.
3. Saekow, Apitep & Samson, Dolly, (2011), «E-learning Readiness of Thailand's Universities Comparing to the USA's Cases», International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. – Vol. 1. – № 2. – P. 26.
4. Odunaike, Solomon A., Olugbara, Oludayo O. & Ojo, Sunday O., (2013), « E-learning Implementation Critical Success Factors», Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists, Vol I, Hong Kong, 3.
5. Гусєва О.Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства / О.Ю. Гусєва // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 4(20). – С. 261–266 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html.
6. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности / И.В. Халитова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru.
7. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: [учебник] / О. Виханский, А. Наумов; 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006. – 612 с.
8. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д.С. Коэн; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
9. Куликов П.М., Беляева Н.Е. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям / П.М. Куликов, Н.Е. Беляева // Бизнес Информ. – 2009. – № 5. – С. 130–136.
10. Гусєва О.Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємства до змін / О.Ю. Гусєва // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7(145). – С. 72–80.
11. Румянцева З.П. Загальне управління організацією. Теорія і практика: [підручник] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rua.pp.ua/611-struktura-upravleniya-kak-chast-25446.html.
12. Sumner, M. (1999). Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects», Proceeding of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
13. Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами / А.С. Філатов // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 3(35). – С. 72–82 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf.
14. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера / Г.Л. Чайка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/19871030/ menedzhment/ kultura_dilovogo_spilkuvannya_menedzhera.
15. Harrington E. C. Industry. Quality Control. – 1965. – № 10. – P. 21.
16. Федулова І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / І. Федулова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2011. – № 124/125. – С. 36–40.