

задовольняє потреби цільової купівельної аудиторії. Українські суб'єкти господарювання повинні приділяти увагу формуванню асортименту з метою більш ефективного позиціонування своєї товарної пропозиції поряд із його конкурентним оточенням, зберігаючи і нарощуючи при цьому свою ринкову частку, скорочуючи витрати обігу товарів, збільшуючи прибутковість і підвищуючи ступінь задоволення зростаючих потреб покупців. З метою вдосконалення формування асортиментної політики можна порекомендувати суб'єктам господарювання проводити анкетне опитування у своїх магазинах, яке включає в себе такі етапи:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання цієї продукції, особливостей поведінки на відповідних ринках;
- оцінка істотних аналогів конкурентів за тими ж напрямками;
- розширення питань, які продукти слід додати в асортимент товарів;
- розгляд пропозицій нових продуктів, удосконалення наявних, а також нові способи застосування товарів тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ – НТУ ХПІ // Асортиментна політика / URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/18845/1/vestnik_HPI_2014_66_Kuzmynchuk_Formuvannia.pdf
2. Маркетинг: Основи теорії і практики / Вачевський М. В., Вачевський О. М., Скотний В. Г. та ін.; [За ред. М. В. Вачевського]. Львів: Каменяр, 2014. 222, [1] с.: іл., табл.
3. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. К., 2012. 189 с.
4. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. К., 2012. 233 с.
5. Стратегия разработки новых товаров. URL: <http://www.aup.ru/books/m49/9.html>
6. Аналіз ринку кондитерських виробів України в 2017 році: URL <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz.html>
7. Державна служба статистики України // URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт КП «Фантазія». URL: http://fantasy.dp.ua/#!/page_splash

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

MANAGEMENT OF CHANGES AT AN ENTERPRISE BASED ON PRINCIPLES OF INNOVATIVE APPROACH

У статті розглянуто фактори, що впливають на управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу за умов узгодженого та зовнішнього середовища з урахуванням впливу причинно-наслідкових взаємозв'язків на системні основи трансформаційних процесів. Пропонується комплексне вирішення проблеми інноваційного управління змінами, а також пов'язані з цим завдання керівництва.

Ключові слова: інноваційний підхід, причинно-наслідкові зв'язки, управління змінами, моделі і рівні змін, універсальні діалектичні закономірності розвитку, стадії розвитку, колективна стратегія, система самоврядування.

В статье рассмотрены факторы, которые влияют на управление изменениями на предприятии на принципах инновационного подхода при условиях согласованного инновационного развития его внутренней и внешней среды с учетом влияния причинно-следственных взаимосвязей на системные основы трансформационных процессов. Предлагается комплексное решение про-

блемы инновационного управления изменениями, а также связанные с этим задания руководства.

Ключевые слова: инновационный подход, причинно-следственные связи, управление изменениями, модели и уровни изменений, универсальные диалектические закономерности развития, стадии развития, коллективная стратегия, система самоуправления.

Factors that influence on a management changes on an enterprise on principles of innovative approach on conditions of the concerted innovative development of his internal and external environment taking into account influence of causally-inquisitional intercommunications on system bases of transformation processes are considered in the article. Complex solution of problem of innovative management is offered by changes, and also the tasks of guidance are related to it.

Key words: innovative approach, cause-consequence links, management of changes, model of changes, levels of changes, universal dialectical laws, stages of development, collective strategy in management, system of self-government.

УДК 658.64:330.341

Ціпуринда В.С.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний торговельно-економічного університет

Миколайчук І.П.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний торговельно-економічного університет

Постановка проблеми. Сучасні умови світового економічного розвитку ставлять перед українською економікою завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення, впровадження нововведень та відповідної гнучкої системи управління, що стимулює інноваційний розвиток та управління змінами у кожній організації, яка потребує узгодження діяльності кожного підприємства на усіх рівнях взаємодії із його зовнішнім середовищем.

Новий підхід в управлінні інноваційним розвитком та управлінні змінами можливий тільки на базі ґрунтовних наукових досліджень, що передбачає необхідність багатогранного осмислення та адаптації фундаментальних положень стратегічного управління підприємствами до нинішніх особливостей узгодженого розвитку систем від макро- до мікросвіту. Постанова та вирішення цих завдань вимагає новітнього інструментарію управління узгодженим розвитком підприємств як відкритих систем. Для цього недостатньо професійних знань сучасного менеджменту, їх потрібно поєднати з фундаментальними знаннями про алгоритм дії універсальних діалектичних законів природи на розвиток підприємства як системи у його багаторівневому зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню підходів до управління змінами у інноваційному розвитку підприємства, його вдосконалення та питанням методології еволюційного розвитку соціально-економічних систем присвячено досить багато наукових робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Адизес, У. Бріджес, О. Бутнік-Сіверський, Е. Голдрат, Дж. Д. Дак, П. Друкер, Б. Карлоф, Д. Коттер, К. Левін, Г. Морган, Р. Нельсон, В. Поляков, П. Сенге, В. Тарасевич, Л. Федулова, А. Чухно та ін. [1–11].

Однак питання вибору базових принципів, моделей комплексних змін, що відбуваються на усіх рівнях діяльності підприємства у його інноваційному розвитку, залишається актуальним і потребує належного причинно-наслідкового системного висвітлення багаторівневих взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення аспектів управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу за умов узгодженого інноваційного розвитку його внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням багаторівневих причинно-наслідкових взаємозв'язків в умовах швидкоплинних змін економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні вчені вважають, що здатність до генерації, використання та розповсюдження нових знань інноваційного розвитку стає основою національної конкурентоспроможності та базовою

передумовою прискореного інтенсивного зростання. Тому для потреб упровадження змін та інноваційного розвитку підприємства навчання персоналу і включення його в систему самоврядування відіграє надзвичайно важливу роль і є запорукою накопичення інтелектуального капіталу [1, 2, 3, 5, 7, 9].

Удосконалення управління персоналом, методів і механізмів його реалізації викликає необхідність не тільки пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, але і наукових основ виявлення універсальних закономірностей управління системами, що дають змогу застосувати моделювання ефективного управління змінами, а це дає можливість прогнозувати розвиток у найбільш сприятливому напрямі. Отже, предметне поле концептуального обґрунтування комплексного впровадження інновацій під час управління змінами за рахунок зростання людського капіталу є науковою проблемою, вирішення якої має важливе значення в гносеологічному і практичному аспекті.

Управління змінами повинно відбуватися на основі Універсальних діалектичних закономірностей розвитку систем. Будь-яке відхилення від системних законів рано чи пізно призводить до криз і конфліктів. Перехідні процеси в новий стан системи з порушенням закономірностей – це конфлікти різних станів. Тому вирішення конфліктної ситуації – це вже вимушений захід, який приймається тим або іншим керівником. Тому сучасне управління змінами повинне базуватися на прогнозуванні і виявленні причин і взаємозв'язків, що виникають у діяльності систем, а також глобальних явищ і подій, пов'язаних із функціонуванням підприємства та поведінкою його персоналу у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Як стверджує В.А. Поляков, для ефективного розвитку будь-якої системи, у т.ч. і підприємства, необхідно враховувати відносно одночасне протікання процесів розвитку в різнорівневих системах (наприклад, планета – людство – суспільство – підприємство – підрозділ – працівник), але під час прояву алгоритму дії загальних діалектичних закономірностей їхньої структурної організації і етапності побудови, що зберігається у динаміці їхнього узгодженого розвитку [8, с. 70]. Це дає змогу не тільки прогнозувати етапи розвитку, але і формувати умови, найбільш ефективні для розвитку підприємства і суспільства загалом, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникаючи криз. Тому управління змінами на підприємстві потрібно формувати в узгодженні зі змінами у його зовнішньому середовищі.

З позиції причинно-системного аналізу [8, с. 43–54] підприємство є невід'ємною частиною зовнішнього середовища і впливає на екологію, соціальну інфраструктуру, економіку і роз-

виток взаємозв'язків суспільної системи. Тому у керівника повинне формуватися розуміння того, що діяльність підприємства зумовлена причинно-наслідковими зв'язками в зовнішньому середовищі згідно з діалектичним законом – Законом боротьби та єдності протилежностей, що є основою у виборі засобів досягнення цілей підприємства, оскільки ці зв'язки задають напругу для розвитку (рис. 1).

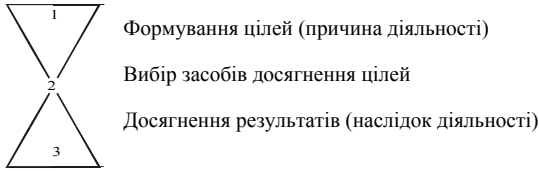


Рис. 1. Причинно-наслідкові зв'язки у діяльності підприємства

Оскільки вступає в дію Закон подібності і спадкоємності і ця причинно-наслідкова потрійність структурно повторюється на рівні причини та на рівні наслідку, то діяльність підприємства як системи зумовлюється формуванням 7 рівнів відносин підприємства у зовнішньому середовищі і двома основними стадіями розвитку: **стадією аналізу** (формуванням багаторівневої структури, розвитком внутрішніх взаємозв'язків і комунікацій між підрозділами) і **стадією синтезу** (підвищенням ступеня інтеграції різних ланок підприємства, розвитком самоврядування для виходу на новий якісний рівень), що зумовлюється дією Закону циклічності, тобто переходу від кількісних накопичень у нову якість (рис. 2).

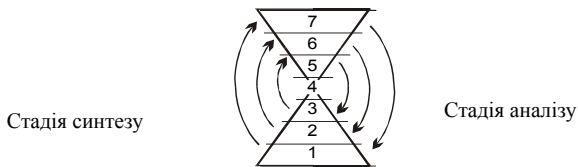


Рис. 2. Сім рівнів взаємодії фірми з навколишнім середовищем

7 – відповідальність за соціальний та екологічний стан зовнішнього середовища, на основі чого формується головна мета і місія підприємства;

6 – участь у міжнародній інтеграції на принципах і цінностях еволюційного розвитку, на основі чого формується мотивація діяльності;

5 – інтеграція підприємств у державі, на основі чого зумовлюється ефективність виробничої діяльності підприємства;

4 – партнерські взаємини між підприємством і зовнішнім середовищем регіону на принципах взаємної корисності, що формує відповідний імідж підприємства;

3 – управління розвитком ієрархічних і синергетичних взаємозв'язків між структурними підроз-

ділами підприємства, на основі чого формується оптимальна система управління виробництвом;

2 – формування необхідних зв'язків між структурними підрозділами, на основі чого формується оптимальна система комунікації;

1 – забезпечення працівників умовами для творчої реалізації у процесі виробництва, на основі чого формується оптимальна структура підприємства.

Сім рівнів взаємозв'язків підприємства формують динаміку його діяльності за 12 етапів-детермінант, де на кожному етапі повинно бути взаємоузгодження цілей розвитку персоналу, підприємства, держави (рис. 3). Кожен етап сприяє утворенню 12 взаємно погоджених і взаємно пов'язаних його підрозділів. При цьому на стадії аналізу – диференціації (детермінанти 1–7) на підприємстві більше акцентується увага на адміністративній, функціонально-лінійній системі управління, а на стадії синтезу – інтеграції (дет. 7–12) – акцентується увага на підвищенні інтеграції, самостійності і самоврядуванні підрозділів.

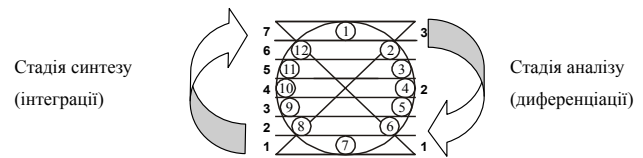


Рис. 3. Дванадцять етапів динаміки діяльності підприємства

детермінанта 1 – стратегічні цілі та їх еволюційна спрямованість на основі цілей держави як надсистеми (формується дирекцією);

детермінанта 2 – мотивація персоналу, форма прояву підприємства в просторі і часі, забезпеченість ресурсами (формується кадровою і фінансовою службою, службою матеріального забезпечення);

детермінанта 3 – тактика планування і формування основної діяльності (формується плановим відділом);

детермінанта 4 – інтеграція елементів виробництва через технологічний процес (формується службою головного технолога);

детермінанта 5 – процес управління підготовчим виробництвом через середню і нижчу ланку управління (формується виробничо-диспетчерською службою);

детермінанта 6 – систематизація і забезпечення процесів упорядкування вихідних складових частин, попередня перевірка їхньої якості (формується службою технічного контролю);

детермінанта 7 – координація цілей підрозділів і цілей підприємства через їхню єдність (формується організаційно-виробничим відділом);

детермінанта 8 – складальне виробництво і контроль якості виробів (формується організа-

ційно-виробничим відділом і службою технічного контролю);

детермінанта 9 – налагодження, випробовування і пошук нових видів виробів, кращої якості (формується службою головного конструктора);

детермінанта 10 – кінцевий контроль виробів, складське збереження службою технічного контролю у складському господарстві);

детермінанта 11 – реалізація виробів і післяреалізаційне обслуговування (формується службою збуту і реалізації);

детермінанта 12 – підведення підсумків діяльності підприємства і підготовка даних для нового циклу виробництва (формується службою бухгалтерського обліку і фінансової звітності).

При цьому формуються 3 етапи розвитку підприємства: структуроутворення – 1-й етап; доведення комунікацій між підрозділами до оптимальних – 2-й етап; управління внутрішніми взаємозв'язками і самоврядуванням – 3-й етап; перехідний процес на новий більш якісний рівень структури на основі накопиченого нового досвіду інтеграції – 4-й етап.

Головним організаторським завданням для керівника є створення умов для узгодження цілей на 7 рівнях структури та 12 етапах діяльності підприємства й адекватного розуміння цих цілей кожним працівником для ефективного впровадження змін.

Для досягнення високого рівня ініціативності персоналу і мотивації в реалізації нововведень необхідно забезпечити чітке бачення кожним працівником свого місця і ролі на кожному етапі, а також перспектив розвитку його особистості в нерозривному зв'язку з професійним зростанням на підприємстві. Необхідне встановлення розвиваючих ціннісних орієнтирів, формування цілісного світогляду на основі універсальних закономірностей розвитку й узгодження індивідуальних цілей з цілями підприємства і суспільства, що дасть можливість розкриття творчої ініціативи і відповідальності кожного на своєму місці.

Підприємство повинно бути відкритою системою, що саморозвивається, самонавчається і не вимагає втручання ззовні для постійних і безупинних змін, що досягається моделюванням системи організаційного механізму управління на основі діалектичних закономірностей розвитку систем за допомогою формування:

1. Універсальної системи управління, що забезпечує ефективну діяльність підприємства за рахунок включення персоналу в управління на всіх етапах його розвитку (формування, розширення взаємозв'язків, управління і перехідним процесом на новий якісний рівень).

2. Колективної стратегії і виробничого самоврядування, що розкривають ініціативу і відповідальність персоналу.

3. Якісної системи підготовки і перепідготовки кадрів.

Універсальна система управління підприємством враховує всі рівні прояву її в зовнішнім середовищі як суб'єкт-об'єктні відносини, що зумовлюють вплив суб'єктивного фактора в цілеорієнтованих взаємозв'язках троїстості: надсистема – система – підсистема, як, наприклад, галузь – підприємство – підрозділ. Це забезпечує можливість ефективного формування системи узгодження дій управлінської ланки господарської системи з підкерованими підрозділами, усуваючи дублюючі зв'язки, що забезпечує:

– взаємозумовленість цілей підприємства з макроекономікою і господарським механізмом регіону;

– чітку конкретизацію функцій кожного підрозділу в межах системи управління підприємством;

– усвідомлене включення кожного працівника у виробництво і управління процесами з конкретизацією розуміння кожним співробітником загальних і проміжних цілей підприємства й узгодження їх з особистими цілями;

– конкретизацію внеску кожного працівника в загальний цикл спільної діяльності з уточненням і деталізацією посадових обов'язків і сфер відповідальності;

– соціальний ефект, зумовлений підвищенням відповідальності, дисципліни й ініціативності персоналу;

– економічну ефективність за рахунок удосконалювання виробничого циклу, скорочення часу прийняття управлінських рішень, зниження нерациональних витрат.

Здатність підприємства до введення інновацій і мобілізації персоналу на нововведення тестується вирішенням таких питань:

1. Визначення цільових пріоритетів підприємства та рівня зрозумілості всіма працівниками цілей і механізмів їх здійснення.

2. Ступінь постановки чітких завдань перед персоналом на всіх рівнях управління та рівень його мотивації на їх виконання.

3. Наявність детального та погодженого із керівництвом плану дій, що необхідно виконати для реалізації цілей, який охоплює всі підрозділи та служби.

4. Ступінь відповідності ресурсів підприємства виконанню цілей і завдань, здатності співробітників до їх виконання та наявності у них досвіду до участі в нововведеннях.

5. Володіння підприємством документацією, що розкриває мету і завдання, засоби комунікації, що забезпечують оперативний обмін інформацією.

6. Ступінь володіння усіма працівниками доступом до необхідної інформації.

7. Рівень створення умов для стимулювання творчої участі персоналу в нововведеннях та заохочення нових ідей.

8. Наявність створеного механізму подачі, розгляду та впровадження пропозицій від працівників та система їх заохочення.

9. Ступінь задіяння проблемних дослідницьких груп для пошуку нестандартних управлінських рішень.

10. Рівень розвитку системи підвищення кваліфікації, розширення практичного досвіду персоналу та його системної освіти.

Верифікація інноваційних розробок у сфері управління на підприємстві «Ласкомекс», м. Лодзь, Польща, у 2012–2017 рр. дає можливість стверджувати, що активне включення персоналу в управління нововведеннями досягається через **виробниче самоврядування**, що на основі колективної стратегії розвитку реалізується за допомогою механізму, що містить такі складники:

1. Запит (ініціативу) працівників через ради трудових колективів підрозділів, що деталізується, уточнюється і реалізується за допомогою колективної стратегії, яка поєднує персонал навколо ідеї, проекту, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства. За необхідності запит передається в органи Ради трудового колективу підприємства чи їх комісії.

2. Після запиту комісія готує проект рішення і виносить на засідання Ради трудового колективу (Ради акціонерів) підприємства, яка приймає рішення згідно запиту (чи аргументовано його відхиляє) і визначає систему контролю над подальшим його впровадженням.

3. Рішення Ради трудового колективу (Ради акціонерів) є законодавчим для адміністрації чи дирекції.

4. Адміністрація розробляє комплекс планових заходів з обов'язковим залученням до планування тих, хто подав запит.

5. Рада трудового колективу (Рада акціонерів) як неформальний орган здійснює контроль руху запиту на всіх етапах його розгляду і впровадження.

6. У разі незгоди Ради з адміністрацією створюється узгоджувальна комісія, результатом діяльності якої повинний бути колективний договір, виконання якого вона і контролює.

Виробниче самоврядування активізує процес колективного сприяння ефективності підприємства, його підрозділів, створенню малих робочих груп, націлених на підвищення продуктивності, якості і культури виробництва. Це всеосяжний процес участі персоналу в управлінні на всіх рівнях від верху до низу, що вимагає єдності й узгодженості основних компонентів: процесу стратегічного планування, що фокусується на виробленні узгодженості на всіх рівнях управління цілей і задач розвитку, а також програм дій на встановлені терміни; структурного рішення проблем на рівні трудової групи і її участі в управлінні.

Це дає можливість: заохочувати таку активність, що пов'язана з участю в конкретних діях, а не просто реагуванням на певну ситуацію; ініціювати і сприяти розвитку змін і нововведень; поліпшувати взаємне узгодження цілей керівників, окремих виконавців і груп на різних рівнях ієрархії управління; гарантувати, що саме плануванням визначається бюджет підприємства чи підрозділу, але не навпаки; підвищувати ефективність, якість продукції, праці і нововведень, мотивацію співробітників і ступінь їхньої участі в управлінні.

Для залучення в систему виробничого самоврядування кожного працівника керівництву необхідно прийняти низку таких рішень: ознайомити у легкодоступній формі персонал із концепцією постійних нововведень; розробити моделі вищих досягнень за участю всіх рівнів управління; вчасно й адекватно оцінювати оперативний стан виробництва й аналізувати його причини; науково прогнозувати головні напрями розвитку та розробляти місію, візію і стратегію підприємства на основі потреб суспільства; налагоджувати творчі стосунки між персоналом і керівниками, визнати важливу роль кожного фахівця, що повинно проявитися не в гаслах, а через чітку систему розподілу прибутків; забезпечити вільний обмін інформацією між різними структурними елементами підприємства і забезпечити участь у розробленні цілей та планів тих, хто відповідає за їх виконання; забезпечити якісний контроль, оцінку і зворотну інформацію від споживачів для створення основи з розроблення удосконалень; забезпечити кадрову політику, спрямовану на досягнення максимально можливого узгодження особистих інтересів персоналу і цілей підприємства; досягти умов, що забезпечують максимальний рівень планування і контролю кожним працівником своєї власної праці.

Для досягнення високої якості комунікації на підприємстві необхідним є дотримання таких вимог:

- постійне інформування працівників про мету, завдання, пріоритети й очікувані результати;
- забезпечення умов, за яких керівники всіх рівнів можуть давати своєчасну оцінку ефективності роботи своїх підлеглих, чітко визначивши завдання й обов'язки кожного з них;
- доведення до розуміння працівниками переліку вимог щодо якості та культури виробництва;
- стимулювання регулярних відкритих обговорень проблем між керівниками та їх підлеглими і регулярне інформування всіх працівників про успіхи і досягнення, пов'язані з умовами праці;
- залучення всіх працівників у розроблення політики і процедур діяльності підприємства з регулярним забезпеченням оцінки ефективності комунікаційних зв'язків;
- заохочення прагнення працівників виражати свої ідеї, спрямовані на впровадження інновацій,

забезпечення своєчасного інформування працівників про результати розгляду їхніх ідей;

– регулярне одержання інформації про цілі і плани працівників щодо їхнього професійного росту і кар'єри;

– інформування працівників про наявність вакансій у структурі управління підприємством.

Розвиток системи виробничого самоврядування, який базується на колективній стратегії розвитку, забезпечує ефективність соціально-економічних процесів, а також формування ефективного механізму втілення інноваційних технологій, реалізацію ініціативи персоналу, сприяння своєчасному прийняттю нових цільових орієнтирів, що відповідають реаліям суспільного розвитку.

Якісна система підготовки і перепідготовки кадрів повинна забезпечувати комплексне і системне навчання, систему технологій і методів управління у самоврядуванні, розвитку здібностей персоналу, розширенні його світогляду. Для цього на підприємстві необхідна система підготовки кадрів, комплексна і системна освіта, що розвиває розуміння необхідності і неминучості змін, їх природності і постійності. При цьому і сам технологічний процес повинний стимулювати підвищення культури і професійного рівня персоналу, а продукція, що випускається, – стимулювати культуру й еволюційне зростання споживача як члена суспільства, що спонукає і саме суспільство до його розвитку.

Висновки з проведеного дослідження:

Отже, будь-яке підприємство в перехідний період не може існувати і системно розвиватися, ефективно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та впроваджувати інноваційні зміни, не маючи чіткої системи навчання персоналу, організації і мобілізації його на постійне здійснення нововведень. Інноваційні процеси повинні відбуватися постійно і безупинно внаслідок роз-

витку підприємства як системи, що самоорганізується, саморозвивається і самонавчається, що стимулює здатність персоналу до мобілізації і прояву високої активності в управлінні за допомогою колективної стратегії розвитку і виробничого самоврядування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І.К. Управляя изменениями. Пер. с англ. / И.К. Адизес. СПб. Питер, 2011. 224 с.
2. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. под научн. ред. А.Г. Сефериана. / И.К. Адизес СПб. : Питер, 2011. 384 с.
3. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес. Изд. 2-е М.: Вильямс, 2007. 208 с.
4. Бутнік-Сіверський О. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві // О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська // Економіка України. 2004. № 12. С. 31–37.
5. Дак Дж. Д. Монстр изменений. Причины успеха и провала организационных преобразований. Пер. з англ. / Д. Дженни Дак. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблішерз, 2007. 320 с.
6. Морган Г. Имидж организации: восемь моделей организационного развития / Гарет Морган. М.: Вершина, 2005. 416 с.
7. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. / Р. Нельсон, С. Уинтер. М.: Дело, 2002. 234 с.
8. Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм. / В.А. Поляков. Минск.: ВЭВЭР, 2008. 176 с.
9. Тарасевич В. М. Экуника : гипотезы и опыты / В.М. Тарасевич. М.: ТЕИС, 2008. 565 с.
10. Федулова Л.І. Інноваційна економіка підприємств України. / Л.І. Федулова. К.: Знання, 2006. 393 с.
11. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А.А. Чухно // Економіка України. 2010. № 1. С. 4–16.