

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ФОКУСУ ЗМІН В АСПЕКТІ АКСЕЛЕРАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор: Гусєва Ольга Юріївна, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та права Державного університету телекомунікацій, м. Київ

Рік видання: 2014

УДК 678.7/.2.(126)

О. Ю. Гусєва

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри прикладної економіки, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна gusevao@ukr.net

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ФОКУСУ ЗМІН В АСПЕКТІ АКСЕЛЕРАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті запропоновано методичний підхід до визначення фокусу стратегічних змін на підприємстві із використанням таксономічних методів порівняльного багатомірного аналізу. На основі запропонованого підходу обґрунтовано фокуси стратегічних змін та відповідні рівні реконфігурації генеральної стратегії 20-ти досліджуваних підприємств в аспекті акселерації їх розвитку на 2013–2014 рр.

Ключові слова: стратегічні зміни, фокус стратегічних змін, управління змінами, життєвий цикл, підприємство.

О. Ю. Гусєва

кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры прикладной экономики, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Украина

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФОКУСА ИЗМЕНЕНИЙ В АСПЕКТЕ АКСЕЛЕРАЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье предложен методический подход к определению фокуса стратегических изменений на предприятии с использованием таксономических методов сравнительного многомерного анализа. На основе предложенного подхода обоснованы фокусы стратегических изменений и соответствующие уровни реконфигурации генеральной стратегии 20-ти исследуемых предприятий в аспекте акселерации их развития на 2013–2014 гг.

Ключевые слова: стратегические изменения, фокус стратегических изменений, управление изменениями, жизненный цикл, предприятие.

Olga Guseva

PhD in Economics, Assistant Professor, Donetsk State University of Economic and Trade named after M.Tugan-Baranovskyi, Ukraine

31 Schorsa St., Donetsk, 83055, Ukraine

METHOD OF DETERMINING THE FOCUS OF CHANGES IN THE CONTEXT OF ACCELERATION OF COMPANIES DEVELOPMENT

Abstract. *Introduction.* Primary objective of managing the strategic changes is foundation of focus, which will summarize the current problems and prospects of the company at this stage of life cycle. Therefore, methodical approaches concerns to identify the focus of changes are very important part of change management methodology and it requires constant improvement. *Purpose.* To elaborate the methodical approach in order to determine focus of changes with the aim of solving the problems of enterprises using taxonomic methods of comparative multivariate analysis. *Methods.* Analysis, generalization, structuring, taxonomic methods of comparative multivariate analysis. *Results.* Research have shown that focus of strategic changes is not limited to providing sustainable (including innovation) or anti-crisis development of the enterprise. This focus is much wider. In a general sense, the focus of strategic change refers to general purpose transformations that reveals the current level of development of the enterprise and creates guidelines for its further ontogeny. To determine the focus of strategy changes we propose to use taxonomic methods of comparative multivariate analysis. To achieve this aim, we formulated the task of formalization the general guideline of changes, using the set of indicators of financial, technological, customer, business and social subsystems for process companies. The choice of these five blocks balanced scorecard is a strategic sustainability components of modern enterprise. The analysis had showed that almost all enterprises are able to keep and to develop its core competencies and thus key staff in a dynamic business environment. Determination of correct focus of strategic change is the basis of development and implementation of effective change management mechanism for modern enterprise.

Keywords: strategic changes; focus of strategic change; change management; life cycle; enterprise.

JEL Classification: B41, L20, M 20

Постановка проблеми. В основі ефективного управління стратегічними змінами лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в динамічному важкопрогнозованому бізнес-середовищі. При цьому в контексті управління стратегічними змінами до середовища відноситься сама концепція і, відповідно, базова стратегія змін і пов'язані з ними нововведення, до яких має пристосуватись або адаптуватись підприємство. Тому процеси управління стратегічними змінами починають визначати динаміку підприємства, і таким чином, можна актуалізувати необхідність цілеспрямованого управління змінами як особливого класу організаційно - динамічних процесів, що вимагають розробки і використання спеціальних методів і механізмів реалізації. За таких умов першочерговим завданням управління стратегічними змінами виступає виважене обґрунтування їх фокусу, який узагальнить існуючі проблеми та перспективи розвитку підприємства на даному етапі. З огляду на це методичний підхід до ідентифікації фокусу змін є актуальною складовою загальної методології управління змінами і вимагає постійного вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переважна більшість дослідників, зокрема Д. Тревісані (DanieleTrevisani) [1], Д. Воронков [2], Ю. Аніскін [3], Е. Фламгольц (Eric Flamholtz) [4], Г. Широкова [5] зазначають, що стратегічні зміни виступають сьогодні головним рушійним фактором розвитку підприємства, тобто без впровадження змін розвиток не відбуватиметься. Стратегічні зміни у такому сенсі розглядаються як поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень розвитку з використанням існуючих управлінських ідей та концепцій (підходів). Проте ґрунтове методологічне забезпечення, яке стосується вибору фокусу змін, який по суті визначає цілі управління стратегічними змінами на підприємстві,

знаходиться у колі постійного наукового пошуку і вимагає розширення та удосконалення.

Метою статті є розробка методичного підходу до ідентифікації фокусу стратегічних змін в аспекті вирішення проблем розвитку підприємства з використанням таксономічних методів порівняльного багатомірного аналізу.

Основні результати дослідження. Для розуміння фокусу стратегічних змін у дослідженні використано концепцією життєвого циклу організації І. Адізеса (IchakAdizes) [6]. Запропонована оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку автор постійно деталізує, на даному етапі налічує 11 виокремлених стадій розвитку підприємства. Вчений зазначає, що до розквіту здатні дожити далеко не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення або трансформації - смерть. Ця модель визначає такою низку типових проблем, з якими стикається підприємство в процесі розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає розв'язання певних задач, реалізації відповідних стратегічних змін, інакше, організація може припинити існування тобто загинути. Виникаючі на певних стадіях конфлікти є закономірними, і успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається за рахунок ефективної реалізації стратегічних змін. На основі цієї концепції пропонуємо виділити 4 головні фокуси стратегічних змін (рис.1). Це, по-перше, забезпечення стійкого розвитку: максимальної гнучкості підприємства на кожній стадії життєвого циклу та злагодженого подолання організаційних криз; по-друге – це упередження потрапляння до організаційних пасток та виведення з кризових ситуацій; по-третє – проведення ефективного оновлення або трансформації підприємства, по-четверте – забезпечення виходу з бізнесу з максимальним прибутком у разі відповідності можливостей для ефективного оновлення або трансформації. Наведене пояснення показує, що фокус стратегічних змін не обмежується лише забезпеченням стійкого (у т.ч.

інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. Отже, під фокусом стратегічних змін пропонуємо розуміти генеральну мету перетворень, яка розкриває існуючий рівень розвитку підприємства (і відповідно, досягнутий рівень стратегічної стійкості) та формує орієнтири його подальшого онтогенезу.

Для визначення фокусу стратегічних змін доцільно використовувати таксономічні методи порівняльного багатомірного аналізу.

З цією метою формулюється задача формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих п'яти блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства, що підтверджується дослідженнями таких провідних учених, як К. Прахалад (Coimbatore Prahalad), М. Крішнан (Mariore Krishnan) [7]. Зміни означених показників задаються у вигляді часових рядів. Для аналізу змін, що відбулись на підприємстві у попередні періоди, використовується система фактичних показників [8]. Обґрунтування фокусу майбутніх стратегічних змін передбачає використання розрахункових прогнозних показників.

Далі, в процесі обробки даних розраховуються таксономічні показники рівня розвитку підприємства, що узагальнено характеризують напрями та масштаб перетворень. На першому етапі досліджень відбувається побудова матриці змін досліджуваних показників у часі.

$$X_{ti} = \begin{bmatrix} x_{11} \dots & x_{1i} \dots & x_{1m} \\ x_{t1} \dots & x_{ti} \dots & x_{tm} \\ x_{T1} \dots & x_{Ti} \dots & x_{Tm} \end{bmatrix} \quad (1)$$

де $t = 1, \dots, T$ - номер часового етапу;

$i = 1, \dots, m$ - номер показника збалансованої системи для підприємства, що розглядається.

Слід зазначити, що показники, які включено до матриці, є неоднорідними, оскільки описують різні властивості досліджуваного підприємства і характеризуються різними одиницями виміру. Отже, в процесі проведення таксономічного аналізу виконується процедура стандартизації показників, яка призводить не тільки до елімінування одиниць виміру, а й до вирівнювання значень показників. Як зазначає В. Плюта (VeslavPluta)[9], під час стандартизації показників можуть вводитись коефіцієнти ієрархії, що розділяють показники за ступенем їх вагомості.

Стандартизація показників з урахуванням їх змін у часі здійснюється за наступними правилами.

$$Z_{ti} = \frac{x_{ti} - \bar{x}_i}{S_i} \quad (2)$$

де Z_{ti} - стандартизоване значення елемента матриці x_{ti} ;

$\bar{x}_i$ - середнє значення показника x_i у підмножині $t = 1, \dots, T$;

S_i - стандартне відхилення показника x_i .

$$\bar{x}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{ti} \quad (3)$$

$$S_i = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_{ti} - \bar{x}_i)^2 \right]^{1/2} \quad (4)$$

Стандартизована матриця спостережень має такий вигляд.

$$Z_{ti} = \begin{bmatrix} Z_{11} \dots & Z_{1i} \dots & Z_{1m} \\ Z_{t1} \dots & Z_{ti} \dots & Z_{tm} \\ Z_{T1} \dots & Z_{Ti} \dots & Z_{Tm} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Для визначення фокусу стратегічних змін пропонується використовувати таксономічний показник рівня розвитку, запропонований З. Хельвигом (Zdzislaw Hellwig) [10]. У даному дослідженні показник рівня розвитку використовується для встановлення масштабу та напрямку стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності та рівня проактивності й глибини перетворень. В процесі оцінки рівня розвитку підприємства множина обраних показників піддається диференціації в залежності від характеру впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваного об'єкту. Показники, які спричиняють позитивний, стимулюючий вплив на рівень розвитку об'єкту, відносять до групи стимуляторів. Відповідно, показники, що мають негативний вплив, - до групи де стимуляторів.

На основі врахування означеного впливу виділяється еталон розвитку об'єкту, який являє собою точку P_0 з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0s}, \dots, Z_{0m}$,

$$Z_{0s} = \max_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \in I \quad (6)$$

$$Z_{0s} = \min_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \notin I \quad (7)$$

де I - множина стимуляторів;

Z_{rs} - стандартизоване значення показника для часового періоду r .

Показник рівня розвитку розраховується у такий спосіб.

$$d_t = 1 - \frac{C_{t0}}{C_0} \quad (8)$$

де d_t - таксономічний показник рівня розвитку підприємства для часового періоду t ($t = 1, \dots, T$);

C_{t0} - відстань кожного показника у різні періоди t від його максимального (еталонного) значення.

$$C_0 = \overline{C_0} + 2S_0 \quad (9)$$

де $\overline{C_0}$ - середнє значення відстані C_{t0} .

$$\overline{C_0} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T C_{t0} \quad (10)$$

$$C_{t0} = \left[\sum_{s=1}^m (Z_{ts} - Z_{0s})^2 \right]^{1/2} \quad (11)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (C_{t0} - \overline{C_0})^2 \right]^{1/2} \quad (12)$$

Розраховані у такий спосіб показники рівня розвитку описують динаміку змін досліджуваних наборів показників і у узагальнено характеризують масштаб та напрями стратегічних змін на підприємстві.

$$d_t = d_1, \dots, d_t, \dots, d_T \quad (13)$$

Визначення фокусу стратегічних змін було проведено на базі дослідження діяльності 20 підприємств м. Донецька та області, згрупованих у 7 кластерів з використанням методу k-середніх (табл. 1 і 2).

Таблиця 1

Впорядкування підприємств за кластерами на основі аналізу ключових показників діяльності

Найменування підприємства	Виручка від реалізації за 2012 р., тис. грн	Чистий прибуток за 2012 р., тис. грн.	Середньорічні темпи росту виручки від реалізації у порівняних цінах за 2009-2012 рр., коеф.	Період функціонування в рамках існуючої організаційно-правової форми, років	Кількість діючих рівнів делегування повноважень, шт.	Кількість інтеграційних заходів, реалізованих за 2002-2012 рр., шт.	Кількість Вдало Подоланих організаційних криз за 2009-2012 рр., шт.	Приналежність до кластера
ПАТ ВО "Конті"	3752732,0	268343,0	100,3	9	4	11	2	А 1
ПАТ "АПК-Інвест"	982724,0	40316,0	146,2	8	2	12	3	А 1
ПАТ "ДБКК"	215221,0	7630,0	100,2	18	2	6	3	В 2
ПАТ "Донецьксталь"	707951,0	39065,0	104,7	17	2	5	3	В 2
ПАТ "Геркулес"	38568,9	8564,2	107,8	15	3	7	3	В 2
ПАТ "АВК"	3447381,0	166868,0	103,1	16	3	7	3	В 2
ТОВ "Фітон"	44866,0	493,0	100,2	21	2	3	2	С 3
ПАТ "Вінтер"	78844,0	485,0	100,7	17	2	3	2	С 3
ТОВ "Харвестфарм"	255778,0	2952,0	108,5	21	2	4	3	С 3
НПО "Донікс"	186456,3	1769,5	102,8	22	2	2	3	С 3
ТОВ "Інпро"	18535,0	729,0	106,8	18	2	2	2	С 3
ТОВ "ДонІнвестБуд"	35701,3	10334,5	126,1	7	3	8	1	Д 4
ТОВ "ДПА"	125526,0	1296,0	119,3	8	2	6	1	Є 5
ТОВ "Сарепта-альфа"	35329,0	495,0	117,6	14	2	7	1	Є 5
ТОВ "ДІК-Прайм"	114293,0	1645,5	122,3	7	2	6	1	Є 5
ТОВ ВКФ "Онікс"	78456,4	924,3	98,6	19	2	5	2	К 6
ТОВ "Блісс"	56127,0	835,6	97,2	10	2	3	2	Л 7
ПАТ "Азот"	27456,7	238,4	93,3	18	1	2	2	Л 7
ТОВ "Стрім"	38670,0	1216,0	95,5	16	1	2	2	Л 7
ТОВ "Техпром-Електра"	19880,0	852,5	91,4	12	2	2	2	Л 7

Джерело : Авторська розробка

Таблиця 2

Визначення рекомендованого фокусу стратегічних змін досліджуваних підприємств на 2013–2014 рр.

Найменування підприємства	Приналежність до кластера	Типологія кластеру	Рекомендований фокус стратегічних змін	Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії (за п'ятьма рівнями)
ПАТ ВО "Конті"	А 1	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Дуже низький
ПАТ "АПК-Інвест"	А 1			
ПАТ "АВК"	В 2	Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
ПАТ "Донецьксталь"	В 2			Дуже низький
ПАТ "Геркулес"	В 2		Упередження потрапляння до організаційних пасток	Низький
ПАТ "ДБКК"	В 2			Середній
ТОВ "Фітон"	С 3	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній
ПАТ "Вінтер"	С 3			
ТОВ "Харвестфарм"	С 3		Забезпечення стійкого розвитку	Низький
НПО "Донікс"	С 3			
ТОВ "Інпро"	С 3			
ТОВ "ДонІнвестБуд"	Д 4	Зростаючі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
ТОВ "ДПА"	Є 5	Зростаючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Низький
ТОВ "ДІК-прайм"	Є 5			Дуже низький
ТОВ "Сарепта-альфа"	Є 5		Виведення з кризової ситуації	Середній
ТОВ ВКФ "Онікс"	К 6	Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Виведення з кризової ситуації	Середній
ТОВ "Блісс"	Л 7	Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Високий
ПАТ "Азот"	Л 7			
ТОВ "Техпром-електра"	Л 7		Проведення трансформації для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Дуже високий
ТОВ "Стрім"	Л 7		Вихід із бізнесу с максимальним прибутком	---

Джерело : Авторська розробка

Інтерпретуються ці показники таким чином: чим більш наближеним є значення показника d_i до одиниці, тим більш розвинутим є досліджуване підприємство у різні періоди часу і фокус змін у такому випадку формулюється як «Забезпечення стійкого розвитку підприємства тобто максимальної гнучкості на кожній стадії життєвого циклу та злагодженого подолання організаційних криз на основі постійних покращень».

Слід зазначити, що до кластеру «деградуючих підприємств» віднесено не тільки ті підприємства, що знаходяться на стадіях життєвого циклу, після стадії «бюрократії». До даного кластеру також включено підприємства, які за результатами діагностики проблем або максимально наблизились до потрапляння у будь-яку організаційну пасту або вже потрапили до неї. Це стосується підприємств, які на даному етапі знаходяться на стадіях життєвого циклу, що передують розквіту.

Як показали результати розрахунків, найменш «радикальний» фокус стратегічних змін, націлений на забезпечення стійкого розвитку на основі постійних покращень, має більшість зрілих та зростаючих підприємств з високим та середнім рівнями розвитку інтеграційних процесів. Вважаємо, що саме досвід минулих інтеграційних заходів дав змогу посилити гнучкість загальної системи стратегічного управління та сформувати динамічні властивості означених підприємств. Також на даному етапі підприємства достатньо підготовлені до застосування синергетичних принципів в процесі управління стратегічними змінами. Деяким зростаючим та зрілим підприємствам, що відносяться до перших п'яти кластерів, вважаємо за необхідне сфокусуватись на упередженні потрапляння до організаційних пасток. Особливо це стосується зростаючих підприємств, що демонструють високі темпи росту обсягів діяльності не встигають сформувати найбільш оптимальну за рівнем централізації повноважень організаційну структуру. Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії підприємств за таких умов коливається від дуже низького до середнього.

Деградує підприємства з високим та середнім рівнями розвитку інтеграційних процесів зазвичай вимагають більш оперативного фокусу стратегічних перетворень. Як бачимо, фокус на виведення з кризової ситуації за умов збереження цільових настанов генеральної стратегії може взяти лише одне підприємство. Решті підприємств шостого і сьомого кластерів потрібні суттєві оновлення або трансформації, що, безумовно, викличе розбудову нових генеральних стратегій.

Висновки. Дослідження показали, що фокус стратегічних змін не обмежується лише забезпеченням стійкого (у т.ч. інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. У загальному розумінні під фокусом стратегічних змін розуміється генеральна мета перетворень, яка розкриває існуючий рівень розвитку підприємства та формує орієнтири його подальшого онтогенезу.

Для визначення фокусу стратегічних змін пропонується використовувати таксономічні методи порівняльного багатомірного аналізу. З цією метою сформульовано задачу формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих п'яти блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства

Проведений аналіз показав, що зберегти ключові компетенції, а отже й ключовий штат працівників, і взагалі продовжувати функціонування у динамічному бізнес-середовищі спроможні майже усі підприємства. Обґрунтування вірного фокусу стратегічних перетворень стає основою розробки і реалізації ефективного механізму управління змінами, здатними акселерувати подальший розвиток підприємств. Тільки одному з досліджуваних підприємств (це 5% від загальної кількості) рекомендовано вихід з бізнесу, тобто будь-яка трансформація стратегії не розглядається як перспективна. Означені висновки підтверджують дієвість та актуальність стратегічних змін в системі загального стратегічного управління підприємством та наголошують на

необхідності постійного удосконалення методології обґрунтування перетворень.

Література

1. Тревисани Д. Режиссура изменений/ Д. Тревисани; пер. с итал. под.ред.А. Кривульченко – К.:AkvilonPlus, 2008. – 260 с.
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
3. Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
4. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл; пер. с англ. под.ред. Н. Яцук. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
5. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 с.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под.ред. А. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
7. Прахалад К.Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем/ К. Прахалад, М. Кришнан; пер. с англ. под.ред. И. Войтенко. – М.:Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.
8. Гусева О. Ю.Дослідження парадигмальних підходів до правління стратегічними змінами на підприємствах/ О. Ю. Гусева // Вісник сумського державного університету : науковий журнал. – Суми.: СДУ, 2012. - № 4. – С. 130-140.
9. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта; пер. с польск. под. ред. В. Стародубцева. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
10. Hellwig Z. Zastosowaniemetodytaksonomicznej do typologicznegopodzialykrajow/ Z. Hellwig. – Warszawa.:PrzegladStatyczny, 1968. – С. 45-47.

References

1. Trevisani, D. (2008). *Directing changes* (Trans. from It.). In A. Krivulchenko (Ed.). Kyiv: Akvilon Plus (in Russ.).
2. Voronkov, D. K. (2010). *Change management in the enterprise: theory and practical aspects*. Kharkiv: INZHEK (in Ukr.).
3. Aniskin, P. (2009). *Management of corporate changes by stability criterion*. Moscow: Omega-L (in Russ.).
4. Flamgolts, E. (2012). *Management of strategic change: from theory to practice* (Trans. from Eng.). In N. Jatsuk (Ed.). Moscow: Penguin Books (in Russ.).
5. Shirokova, G. (2008). *Life cycle organizations: concepts and Russian practice*. St. Petersburg: Graduate School of Management (in Russ.).

- 6 Adizes, I. (2007). *Managing corporate life cycles* (Trans. from Eng.). In A. Seferian (Ed.). St. Petersburg: Peter (in Russ.).
- 7 Prahalad, C. (1980). *Space of business innovation. Creating value together with the consumer* (Trans. from Eng.). In I. Voytenko (Ed.). Moscow: Alpina Publishers (in Russ.).
- 8 Guseva, O. Y. (2012). *Research of paradigmatic approachestomanaging strategic changes in the enterprises*. Bulletin of Sumy State University, Sumi: SGU (in Ukr.).
- 9 Pluta, W. (1980). *Comparative multivariate analysis in economic research* (Trans. from Pol.). In V. Starodubtseva (Ed.). Moscow: Statistics (in Russ.).
- 10 Hellwig, Z. (1968). *Use of taxonomic methods for the typological divisions countries*. Warsaw: Stat Overview (in Pol.).