

**О. Ю. Гусева**

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

## МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ФОКУСА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В АСПЕКТІ АКСЕЛERAЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

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

**Ключові слова:** стратегія, фокус стратегічних змін, управління змінами, життєвий цикл, підприємство.

**О. Ю. Гусева**

кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры прикладной экономики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина

### МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФОКУСА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В АСПЕКТЕ АКСЕЛERAЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье предложен методический подход к определению векторов стратегических трансформаций на предприятии с использованием таксономических методов сравнительного многомерного анализа. На основе авторского 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:** стратегия, фокус стратегических изменений, управление изменениями, жизненный цикл, предприятие.

**Olha Guseva**

PhD (Economics), Assistant Professor, Donetsk State University of Economic and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine  
31 Schors St., Donetsk, 83055, Ukraine

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

**Abstract. Introduction.** Primary objective of managing the strategic changes is foundation of a focus, which will summarize the current problems and prospects of a company at a certain stage of life cycle. Therefore, methodical approaches concerning identification the focus of changes are very important part of a 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.** The research has shown that the 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 proposed 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 the financial, technological, customer, business and social subsystems of companies. These five blocks of a balanced scorecard are the strategic sustainability components of the modern enterprise. The analysis showed that almost all enterprises are able to keep and develop their core competencies, and thus key staff, in the dynamic business environment. Determination of correct focus of strategic change is the basis of development and implementation of effective change management mechanism for the modern enterprise.

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

**JEL Classification:** B41, L20, M20

**Постановка проблеми.** В основі ефективного управління стратегічними змінами лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в динамічному важко прогнозованому бізнес-середовищі. При цьому в контексті управління стратегічними змінами до середовища відносяться власне концепція, базова стратегія змін і пов'язані з ними нововведення, до яких має пристосуватися підприємство. Тому процеси управління стратегічними змінами починають визначати динаміку підприємства, що актуалізує необхідність цілеспрямованого управління змінами як особливого класу організаційно-динамічних процесів, які вимагають розробки та використання спеціальних методів і механізмів реалізації.

За таких умов першочерговим завданням управління стратегічними змінами виступає обґрунтування їх фокусу, що узагальнить проблеми та перспективи розвитку підприємства на нинішньому етапі. З огляду на це методичний підхід до ідентифікації фокусу змін є важливою скла-

довою загальної методології управління змінами й вимагає постійного вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переважає більшість дослідників, зокрема Д. Тревісані (Trevisani, 2008) [1], Д. Шервуд (Sherwood, 2012) [2], Ван де Вен (Van de Ven, 1995) [3], Р. Акофф (Ackoff, 2007) [4], Е. Фламгольц (Flamholtz, 2012) [5], відзначають тісний взаємозв'язок між процесами стратегічних змін і розвитку підприємств. Українські та російські вчені у своїх наукових доробках дотримуються такої самої думки. Наприклад, Д. Воронков [6], Ю. Аніскін [7], Г. Широкова [8] зазначають, що стратегічні зміни виступають сьогодні головним рушійним фактором розвитку підприємства, тобто без їх запровадження розвиток не відбуватиметься. Стратегічні зміни в такому сенсі розглядаються як поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень розвитку із використанням існуючих управлінських ідей та концепцій (підходів). Проте ґрунтове методоло-

гічне забезпечення, яке стосується вибору фокусу змін, який, по суті, визначає цілі управління стратегічними змінами на підприємстві, знаходиться в колі постійного наукового пошуку і вимагає розширення та вдосконалення.

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

**Основні результати дослідження.** Для розуміння фокусу стратегічних змін у дослідженні використано концепцію життєвого циклу організації І. Адізеса (Adizes, 2007) [6]. Запропонована оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку автор постійно деталізує, нині налічує 11 стадій розвитку підприємства. Вчений зазначає, що до розквіту здатні дожити далеко не всі підприємства, за розквітом неминує наступне бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення або трансформації – смерть. Ця модель визначає низку типових проблем, з якими стикається підприємство у процесі розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками та вимагає вирішення певних завдань, реалізації відповідних стратегічних змін, бо інакше організація може припинити існування, тобто загинути. Конфлікти, що виникають на певних стадіях, є закономірними, і успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуються певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається шляхом ефективною реалізації стратегічних змін.

На основі описаної концепції пропонуємо виділити чотири головні фокуси стратегічних змін. Це, по-перше, забезпечення стійкого розвитку – максимальної гнучкості підприємства на кожній стадії життєвого циклу та злагодженого усунення організаційних криз; по-друге – запобігання потраплянню до організаційних пасток і виведення із кризових ситуацій; по-третє – проведення ефективного оновлення або трансформації підприємства; по-четверте – забезпечення виходу із бізнесу з максимальним прибутком у разі наявності можливостей для ефективного оновлення чи трансформації. Отже, фокус стратегічних змін не обмежується лише забезпеченням стійкого (у т. ч. інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. Під фокусом стратегічних змін пропонуємо розуміти генеральну мету перетворень, яка відображає поточний стан 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.

Із цією метою слід формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, за допомогою множини показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної і соціальної підсистем підприємств. Виділені п'ять блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства, що підтверджується дослідженнями таких провідних учених, як К. Прахалад і М. Крішнан (Prahalad & Krishnan, 2011) [7]. Зміни означених показників задаються у вигляді часових рядів. Для аналізу змін, що відбулися на підприємстві в попередні періоди, використовується система фактичних показників [8]. Обґрунтування фокусу майбутніх стратегічних змін здійснюється за розрахунковими прогнозними показниками.

Далі у процесі обробки даних обчислюються таксономічні показники рівня розвитку підприємства, що узагальнено характеризують напрями та масштаб перетворень. На першому етапі досліджень вибудовується матриця змін досліджуваних показників у часі:

$$X_{it} = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1m} \\ x_{i1} & \dots & x_{im} \\ \dots & \dots & \dots \\ x_{T1} & \dots & x_{Tm} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

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. Тому в процесі проведення таксономічного аналізу виконується процедура стандартизації показників, завдяки якій відбувається не тільки до елімінування одиниць виміру, а й вирівнювання значень показників. Як зазначає В. Плуто (Pluta, 1980) [9], під час стандартизації показників можуть вводитися коефіцієнти ієрархії, що поділяють показники за ступенем вагомості.

Стандартизація показників з урахуванням їх змін у часі здійснюється за певними правилами:

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

де  $Z_{it}$  – стандартизоване значення елемента матриці  $X_{it}$ ;  $\bar{x}_i$  – середнє значення показника  $x_i$  у підмножині  $t = 1, \dots, T$ ;  $S_i$  – стандартне відхилення показника  $x_i$ .

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

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

Стандартизована матриця спостережень має такий вигляд:

$$Z_{it} = \begin{bmatrix} Z_{11} & \dots & Z_{1m} \\ Z_{i1} & \dots & Z_{im} \\ \dots & \dots & \dots \\ Z_{T1} & \dots & Z_{Tm} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Для визначення фокусу стратегічних змін ми пропонуємо використовувати таксономічний показник рівня розвитку, запропонований З. Хельвігом, (Hellwig, 1968) [13]. У нашому дослідженні показник рівня розвитку застосовується для встановлення масштабу і напрями стратегічних змін на підприємстві залежно від часового критерію їх ефективності та рівня проактивності й глибини перетворень. У процесі оцінки рівня розвитку підприємства здійснюється диференціація множини обраних показників за характером впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваного об'єкта. Показники, які справляють позитивний, стимулюючий вплив на рівень розвитку об'єкта, належать до групи стимуляторів. Відповідно показники, що мають негативний вплив, – до групи дестимуляторів.

З огляду на характер впливу виділяється еталон розвитку об'єкта, 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  $s$  для часового періоду  $r$ .

Показник рівня розвитку розраховується в 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 в різні періоди  $t$  від його максимального (еталонного) значення;

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0, \quad (9)$$

де  $\bar{C}_0$  – середнє значення відстані  $C_{t0}$ ;

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T C_{t0}; \quad (10)$$

$$C_{i0} = \left[ \sum_{s=1}^m (Z_{is} - Z_{0s})^2 \right]^{1/2}; \quad (11)$$

$$S_o = \left[ \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{1/2}. \quad (12)$$

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

$$d_i = d_{1, \dots, d_i, \dots, d_T} \quad (13)$$

Визначення фокусу стратегічних змін проводилося на базі дослідження діяльності 20 підприємств міста Донецька та Донецької області, згрупованих у сім кластерів, із використанням методу *k*-середніх (табл. 1; табл. 2).

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

Слід зазначити, що до кластера «підприємств, які деградують» нами віднесено не тільки ті підприємства, що знаходяться на стадіях життєвого циклу після стадії «бюрократії». До цього кластера ми також включили підприємства, які за результатами діагностики проблем або максимального наблизилися до потрапляння в будь-яку організаційну пастку, або вже потрапили до неї. Це стосується підприємств, які знаходяться на стадіях життєвого циклу, що передують розквіту.

Як показали наші розрахунки, найменш «радикальний» фокус стратегічних змін, націлений на забезпечення стійкого розвитку на основі постійних покращень, має більшість зрілих підприємств, яким притаманні зростання і високий (середній) рівень розвитку інтеграційних процесів. Вважаємо, що саме досвід минулих інтеграційних заходів

дав змогу посилити гнучкість загальної системи стратегічного управління та сформувати динамічні властивості означених підприємств. Окрім того, на цьому етапі підприємства достатньо підготовлені до застосування синергетичних принципів у процесі управління стратегічними змінами. Деяким зростаючим і зрілим підприємствам, що відносяться до перших п'яти кластерів, доцільно сфокусуватися на запобіжних діях, аби не потрапити до організаційних пасток. Особливо це стосується підприємств, що зростають та демонструють високі темпи росту обсягів діяльності, а відтак 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.

Підприємства, які деградують, але мають високий чи середній рівні розвитку інтеграційних процесів, зазвичай вимагають більш оперативного фокусу стратегічних перетворень. Як бачимо, сфокусуватися на розв'язанні кризової ситуації за умови збереження цільових настанов генеральної стратегії може лише одне підприємство ТОВ ВКФ «Онiкс». Решті підприємств шостого і сьомого кластерів потрібні суттєві оновлення або трансформації, що, без сумніву, уможливить вироблення нових генеральних стратегій.

**Висновки.** Дослідження показали, що фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням стійкого (у т. ч. інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. У загальному розумінні під фокусом стратегічних змін слід розуміти генеральну мету перетворень, яка розкриває рівень розвитку підприємства і формує орієнтири його подальшого онтогенезу.

Для визначення фокусу стратегічних змін пропонується використовувати таксономічні методи порівняльного багатомірного аналізу. З цією метою слід формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, застосовуючи множину показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Саме ці п'ять блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства.

Таблиця 1

Упорядкування підприємств за кластерами на основі аналізу ключових показників діяльності

Підприємство	Виручка від реалізації за 2012 р., тис. грн.	Чистий прибуток за 2012 р., тис. грн.	Середньорічні темпи росту виручки від реалізації в порівнянних 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	A 1
ПАТ "АПК-Інвест"	982724,0	40316,0	146,2	8	2	12	3	A 1
ПАТ "ДБКК"	215221,0	7630,0	100,2	18	2	6	3	B 2
ПАТ "Донецьксталь"	707951,0	39065,0	104,7	17	2	5	3	B 2
ПАТ "Геркулес"	38568,9	8564,2	107,8	15	3	7	3	B 2
ПАТ "АВК"	3447381,0	166868,0	103,1	16	3	7	3	B 2
ТОВ "Фітон"	44866,0	493,0	100,2	21	2	3	2	C 3
ПАТ "Вінтер"	78844,0	485,0	100,7	17	2	3	2	C 3
ТОВ "Харвестфарм"	255778,0	2952,0	108,5	21	2	4	3	C 3
НПО "Донікс"	186456,3	1769,5	102,8	22	2	2	3	C 3
ТОВ "Інпро"	18535,0	729,0	106,8	18	2	2	2	C 3
ТОВ "ДонІнвестБуд"	35701,3	10334,5	126,1	7	3	8	1	D 4
ТОВ "ДПА"	125526,0	1296,0	119,3	8	2	6	1	E 5
ТОВ "Сарепта-альфа"	35329,0	495,0	117,6	14	2	7	1	E 5
ТОВ "ДІК-Прайм"	114293,0	1645,5	122,3	7	2	6	1	E 5
ТОВ ВКФ "Онiкс"	78456,4	924,3	98,6	19	2	5	2	K 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.

Підприємство	Приналежність до кластера	Типологія кластера	Рекомендований фокус стратегічних змін	Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії (за п'ятьма рівнями)
ПАТ ВО "Конті"	A 1	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Дуже низький
ПАТ "АПК-Інвест"	A 1			
ПАТ "АВК"	B 2	Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
ПАТ "Донецьксталь"	B 2			
ПАТ "Геркулес"	B 2		Запобігання потраплянню до організаційних пасток	Середній
ПАТ "ДБКК"	B 2			
ТОВ "Фітон"	C 3	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Запобігання потраплянню до організаційних пасток	Середній
ПАТ "Вінтер"	C 3			
ТОВ "Харвестфарм"	C 3		Забезпечення стійкого розвитку	Низький
НПО "Днікс"	C 3			
ТОВ "Інпро"	C 3		Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Високий
ТОВ "ДонІнвестБуд"	D 4	Підприємства, що зростають і мають високий рівень розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
ТОВ "ДПА"	E 5	Підприємства, що зростають і мають середній рівень розвитку інтеграційних процесів	Запобігання потраплянню до організаційних пасток	Дуже низький
ТОВ "ДІК-прайм"	E 5			
ТОВ "Сарепта-альфа"	E 5		Виведення із кризової ситуації	Середній
ТОВ ВКФ "Онікс"	K 6	Підприємства, що деградуєть, але мають середній рівень розвитку інтеграційних процесів	Виведення із кризової ситуації	Середній
ТОВ "Блісс"	L 7	Підприємства, що деградуєть, але мають середній рівень розвитку інтеграційних процесів	Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Високий
ПАТ "Азот"	L 7			
ТОВ "Техпром-електра"	L 7		Проведення трансформації для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Дуже високий
ТОВ "Стрім"	L 7			
			Вихід із бізнесу з максимальним прибутком	-

Джерело: Авторська розробка

Проведений аналіз показав, що зберегти ключові компетенції, а отже, і ключовий штат працівників, та продовжувати функціонування в динамічному бізнес-середовищі спроможні майже всі підприємства. Обґрунтування правильного фокусу стратегічних перетворень стає основою розробки і реалізації ефективного механізму управління змінами, здатними акселерувати подальший розвиток підприємств. Вихід із бізнесу рекомендовано тільки одному із досліджуваних підприємств (це 5% їх кількості), оскільки будь-яка трансформація його стратегії не розглядається як перспективна. Означені висновки підтверджують дієвість та актуальність стратегічних змін у системі загального стратегічного управління підприємством і необхідність постійного вдосконалення методології обґрунтування перетворень.

### Література

- Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани ; пер. с итал. под ред. А. Кривульченко. – К. : Akvilon Plus, 2008. – 260 с.
- Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 341 с.
- Ван де Вен. Обоснование развития и изменений в организациях / Ван де Вен ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 1995. – 310 с.
- Акофф Р. Идеализированное проектирование: создание будущего организации / Р. Акофф, Д. Магидсон, Е. Герберт ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
- Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндел ; пер. с англ. под ред. Н. Яцук. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
- Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
- Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
- Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 с.
- Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под ред. А. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
- Прахлад К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. Прахлад, М. Кришнан ; пер. с англ. под ред. И. Войтенко. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.

- Гусева О. Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах / О. Ю. Гусева // Вісник Сумського державного університету : науковий журнал. – Суми : СДУ, 2012. – № 4. – С. 130-140.
- Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта ; пер. с польск. под ред. В. Стародубцева. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
- Hellwig Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podzialy krajow / Z. Hellwig. – Warszawa : Przegląd Statystyczny, 1968. – S. 45-47.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2013

### References

- Trevisani, D. (2008). *Directing changes* (Trans. from Italian). In A. Krivulchenko (Ed.). Kyiv: Akvilon Plus (in Russ.).
- Sherwood, D. (2012). *To see the forest through the trees: a systematic approach to improve business models* (Trans. from Eng.). Moscow: Alpina Publisher (in Russ.).
- Van de Ven (1995). *Explaining development and change in organizations*. (Trans. from Eng.). Moscow: Alpina Publisher (in Russ.).
- Ackoff, R. (2007). *Idealized Design: Creating the future of the organization*. (Trans. from Eng.). Dnipropetrovsk: Balans Bizness Books (in Russ.).
- Flamgolts, E., & Rendel, I. (2012). *Management of strategic change: from theory to practice* (Trans. from Eng.). In N. Jatsuk (Ed.). Moscow: Penguin Books (in Russ.).
- Voronkov, D. K. (2010). *Change management in the enterprise: theory and practical aspects*. Kharkiv: INZHEK (in Ukr.).
- Aniskin, P., & Bulkanov, P. (2009). *Management of corporate changes by stability criterion*. Moscow: Omega-L (in Russ.).
- Shirokova, G. (2008). *Life cycle organizations: concepts and Russian practice*. St. Petersburg: Graduate School of Management (in Russ.).
- Adizes, I. (2007). *Managing corporation life cycles* (Trans. from Eng.). In A. Seferian (Ed.). St. Petersburg: Peter (in Russ.).
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (1980). *Space of business innovation. Creating value together with the consumer* (Trans. from Eng.). In I. Voytenko (Ed.). Moscow: Alpina Publishers (in Russ.).
- Guseva, O. Y. (2012). Research of paradigmatic approaches to managing strategic changes in the enterprises. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu (Herald of Sumy State University)*, 4, 130-140 (in Ukr.).
- Pluta, W. (1980). *Comparative multivariate analysis in economic researches* (Trans. from Pol.). In V. Starodubtseva (Ed.). Moscow: Statistics (in Russ.).
- Hellwig, Z. (1968). *Usage of taxonomic methods for the typological divisions countries*. Warsaw: Stat Overview (in Pol.).

Received 07.11.2013