

УДК 331.1:334:02

Є. Л. Гринь,
к. н. з держ. упр., здобувач кафедри організації виробництва,
бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний
університет сільського господарства імені Петра Василенка, м. Харків

DOI: 10.32702/2306-6792.2018.20.61

КВАЛІМЕТРИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

E. Gryn,
Ph.D. in Public Administration, applicant of Department of Production, Business and Management
Organization, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv

QUALIMETRIC MODEL OF ASSESSMENT OF PERSONNEL PREPARATION TO ORGANIZATIONAL CHANGES

У статті розроблено модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін з використанням кваліметрії. Запропоновано послідовність формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до змін, яка включає наступні етапи: визначення факторів, що впливають на готовність персоналу до проведення організаційних змін; встановлення критеріїв впливу на готовність персоналу до проведення змін за допомогою декомпозиції визначених факторів; визначення вагомості кожного фактору та критерію з використанням експертних оцінок; розрахунок моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін; побудова профілю готовності персоналу до організаційних змін. На основі узагальнення існуючих напрацювань вчених щодо критеріїв оцінки готовності персоналу до змін було визначено структуру базової кваліметричної оцінки, яка включає такі фактори як психологічний, мотиваційний, професійно-кваліфікаційний та організаційний. Визначено та обґрунтовано: якщо рівень готовності персоналу до змін є меншим за 0,5, то рівень опору складає понад 50% усього персоналу підприємства, що є досить критичним для підприємства; якщо рівень готовності персоналу до змін знаходиться у межах від 0,5 до 0,75 — рівень опору персоналу відповідає нормі, є допустимим; якщо рівень готовності персоналу до змін 0,75 — 1,0 — рівень опору персоналу оптимальний (майже відсутній), отже, персонал психологічно, мотиваційно, організаційно та професійно-кваліфікаційно готовий до змін. Запропоновану кваліметричну модель апробовано на ПАТ "Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш" та побудовано відповідний профіль готовності персоналу до змін. У результаті проведеного експертного оцінювання виявлено низький рівень готовності за мотиваційним та психологічним факторами, що підкреслює необхідність вдосконалення організаційної культури з роз'ясненням важливості проведення майбутніх змін на підприємстві та поліпшення соціально-психологічного клімату.

The article develops a model for assessing staff readiness for organizational changes using qualimetry. The sequence of formation of the qualimetric model of personnel readiness assessment for changes is proposed, which includes the following steps: definition of factors influencing the personnel readiness for organizing changes; establishment of criteria for influencing the personnel readiness for changes through the decomposition of certain factors; determining the importance of each factor and the criterion using expert assessments; calculation of personnel readiness model for organizational changes; building a staff readiness profile for organizational change. The structure of the basic qualimetric assessment, which includes such factors as psychological, motivational, professional qualification and organizational, was determined on the basis of generalization of existing achievements of scientists regarding the criteria for assessing personnel readiness for changes. It is determined and substantiated: if the personnel readiness for changes is less than 0.5, then the level of resistance is more than 50% of the total enterprise personnel, which is quite critical for the enterprise; if the level of the personnel for readiness changes is in the range from 0.5 to 0.75 — the level of resistance of the personnel corresponds to the norm is permissible; if the level of personnel readiness for changes is 0.75 — 1.0 — the level of staff resistance is optimal (almost absent), therefore, the staff is psychologically, motivational, organizational and professional-qualifying ready for change. The proposed qualimetric model was tested at PJSC "Kharkov electrical engineering plant "Ukrelectromash" and the corresponding profile of personnel readiness for changes was constructed. As a result of the expert evaluation, a low level of readiness for motivational and psychological factors has been identified, which emphasizes the need to improve the organizational culture by explaining the importance of future changes in the enterprise and improving the socio-psychological climate.

Ключові слова: готовність персоналу до змін, організаційні зміни, оцінка готовності, кваліметрична модель, експертне оцінювання, фактори та критерії.

Key words: personnel readiness for changes, organizational changes, readiness assessment, qualimetric model, expert evaluation, factors and criteria.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У зовнішньому середовищі відбуваються зміни, що обумовлені розвитком економіки, посиленням конкурентного середовища тощо.

Це, в свою чергу, породжує необхідність проведення на підприємстві змін в управлінських процесах, організаційній структурі, асортименті продукції, технології, корпоративній

культури, ефективність здійснення яких пов'язана із забезпеченням необхідними ресурсами. Саме ресурсне забезпечення діяльності підприємства є запорукою його стійкого розвитку. Варто зазначити, що разом з формальною оцінкою ресурсної можливості підприємства, тобто оцінкою необхідних для реалізації змін усіх ресурсів, що підтримують стратегію, важливим є аналіз ключових факторів успіху запланованих змін. Позитивне або негативне ставлення людей до змін залежить не лише від ефективності змін, але й від того, чи були задоволені потреби персоналу в конкретній ситуації, що призвела до змін. Успішне проведення організаційних змін залежить від сприйняття персоналом підприємства отриманих результатів (порівняння того, чого вони чекали від змін, і того, що насправді відбулося). Тому особливої актуальності набуває питання оцінки готовності персоналу до змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінювання готовності підприємства до змін висвітлені в наукових публікаціях таких авторів як О. Гусева, Н. Беляєва, Л. Єрмоленко, П. Куліков, С. Розенберг, Е. Флагмгольц [2—3; 5; 9—10]. Серед досліджень готовності персоналу до змін можна виділити роботи М. Фаєрмана [8], Д. Коена [4], О. Віханського [1], які визначають готовність персоналу до змін на особистому, груповому і системному рівнях з конкретизацією системи параметрів. Незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів щодо критеріїв оцінювання готовності персоналу до змін, питання особливостей використання необхідних математичних інструментів залишаються не повністю вирішеними.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розробка кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін. Для досягнення зазначеної мети вирішуються наступні завдання: визначити послідовність формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін; запропонувати базову кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін та визначити фактори та критерії оцінки; здійснити експертне оцінювання рівня готовності персоналу до змін на промисловому підприємстві та побудувати відповідний профіль готовності персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний рівень розвитку виробництва і масштабні зміни в економічній і соціальній сферах суспільства пред'являють підвищені вимоги до людини в його професійній діяльності, зростає значимість соціальних наслідків управлінських рішень. З іншого боку, на рівні управління підприємством найчастіше про необхідність оцінки готовності персоналу до змін керівництво замислюється лише тоді, коли обстановка на підприємстві виявляється настільки напруженою, що ставить під загрозу її подальше існування. Враховуючи те, що позитивне сприйняття можливих змін є запорукою здорової психологічної атмосфери, яка є необхідною умовою ефективної діяльності трудового колективу, а також задоволеності результатами організації праці і відносинами з колегами, важливим стає дослідження сучасних інструментів оцінки готовності персоналу до організаційних змін.

Аналізуючи існуючий інструментарій оцінки готовності персоналу до організаційних змін, спершу зазначимо, що підприємство розуміється як система, де при управлінні змінами враховуються всі значущі фактори. Тому готовність є комплексною характеристикою стану підприємства перед проектом змін. Крім того, більшість вчених визначають "готовність" як суттєву ознаку установки, яка виявляється у випадках поведінкової активності суб'єкта, тобто готовність — це свого роду "налаштування" на виконання професійної діяльності [4].

Зазначимо, що готовність персоналу до змін визначається набором критеріїв. Так, М. Фаєрман розглядає наступні параметри, що характеризують готовність персоналу до змін на індивідуальному рівні: визначеність, здатність до навчання, своєчасність, реальна активність (дії, вчинки, діяльність), психологічна захищеність, прагнення до нового, чутливість, наявність суб'єктивної значущості змін, когнітивна складність, схильність до експерименту, висока креативність і гнучкість мислення [8]. Інші ж вчені пов'язують готовність з певним рівнем розвитку особистості, зі сформованою цілісною системою її комунікативних якостей, що включають певні поведінкові й емоційні компоненти [4; 10].

Отже, більшість науковців акцентує увагу на мотиваційній, операційній та вольовій складовій готовності персоналу до змін, деякі [5; 9] виділяють ще й орієнтаційну та психологічну готовність персоналу до змін. При цьому, незважаючи на велику кількість існуючих критеріїв оцінки готовності персоналу до змін,

відсутня цілісна методологічна база для визначення сутності даної проблеми, а саме коректність застосування того чи іншого статистичного методу. Тому в контексті нівелювання їх недоліків та проблемних місць для оцінки готовності персоналу до проведення організаційних змін запропоновано використовувати кваліметричний підхід, а саме кількісне оцінювання якісних показників [7]. Незважаючи на те, що цей підхід базується на експертних оцінках, розробка оціночного інструментарію саме з кваліметричних позицій дозволить

кількісно визначити якість роботи будь-якого об'єкту управління. Сутність такого підходу полягає у виробленні оперативної інформації про учасників процесу, зміст їх діяльності та можливий кінцевий результат у певному напрямку функціонування підприємства. При цьому розроблені та обґрунтовані для кваліметричної моделі фактори й критерії виконують роль еталону, який може бути адаптованим до змінених вимог та загальних стандартів.

Варто зазначити, що оцінювання якісної сторони ставлення персоналу до можливих змін у діяльності підприємства за допомогою кваліметрії є можливим за дотримання таких принципів [7]:

у вигляді сукупності певних властивостей можна подати будь-яке якісне явище;

використовуючи кваліметричну модель, прості елементи досліджуваного поняття можна представити у вигляді ієрархічної структури;

має бути визначений стандарт якості, з яким будуть порівнюватися досягненні результати;

є можливість порівнювати показники у різних одиницях виміру;

вагомість кожного фактору визначається з огляду на пріоритетність;

комплексну кількісну оцінку якості можна подати як деяку функцію відносних показників і коефіцієнтів вагомості.

Отже, схема формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін представлена на рис. 1.

Визначення готовності персоналу до організаційних змін на підприємстві необхідно починати з дослідження факторів впливу, оскільки саме вони обумовлюють процес усві-

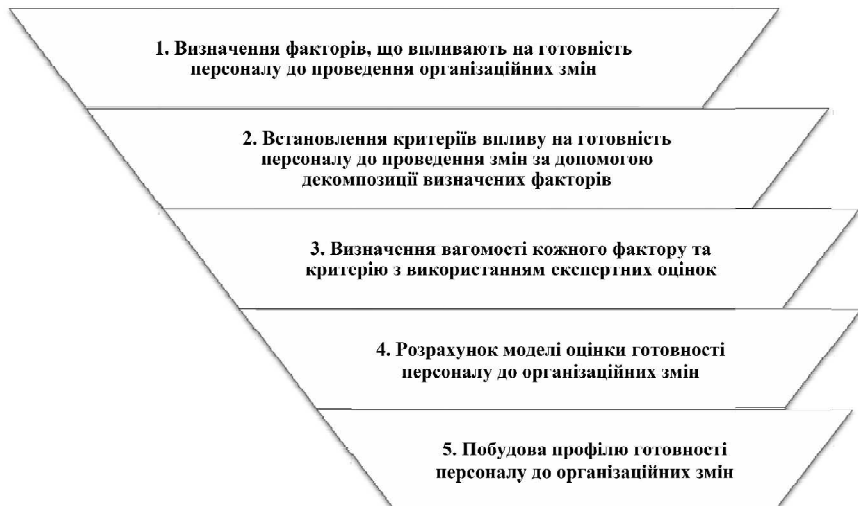


Рис. 1. Схема формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін

домлення майбутніх якісних перетворень системи.

Зауважимо, що визначення характерних факторів, що впливають на готовність персоналу до змін та встановлення критеріїв шляхом їх декомпозиції, обґрунтовано на основі узагальнення результатів виконаного теоретико-прикладного дослідження сутності й особливостей менеджменту персоналу в контексті проведення організаційних змін на промислових підприємствах.

Отже, запропонований сучасний універсальний методичний підхід до оцінки готовності персоналу до змін, що базується на побудові кваліметричної моделі шляхом розкладання складного явища на основні складові його фактори та критерії, дозволяє вирішити проблему оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті забезпечення ефективності даного процесу.

Для визначення вагомості кожного фактору та критерію використовується експертне оцінювання. Зазначимо, що реалізація методу експертних оцінок включає наступні етапи [6]:

- 1) формування мети та завдань експертного оцінювання;
- 2) формування експертної групи;
- 3) формування переліку пріоритетних критеріїв;
- 4) проведення експертизи;
- 5) обробка та аналіз результатів експертизи;
- 6) проведення підсумків опитування;
- 7) визначення рівня узгодженості думок експертів і вироблення відповідних висновків щодо значущості кожного критерію.

Таблиця 1. Базова кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
Психологічний фактор	Ф ₁	Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві	V ₁	K ₁	Ф ₁ x ∑ V ₁ xK ₁ + ... V ₄ xK ₄
		Відчуття приналежності до групи	V ₂	K ₂	
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	V ₃	K ₃	
		Відсутність страху перед майбутніми змінами на підприємстві	V ₄	K ₄	
Мотиваційний фактор	Ф ₂	Сприйняття та розуміння організаційної культури	V ₅	K ₅	Ф ₂ x ∑ V ₅ xK ₅ + ... V ₈ xK ₈
		Бажання майбутніх змін	V ₆	K ₆	
		Високий рівень ефективності комунікацій з колегами	V ₇	K ₇	
Професійно-кваліфікаційний фактор	Ф ₃	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	V ₉	K ₉	Ф ₃ x ∑ V ₉ xK ₉ + ... V ₁₂ xK ₁₂
		Здатність до саморозвитку	V ₁₀	K ₁₀	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	V ₁₁	K ₁₁	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	V ₁₂	K ₁₂	
Організаційний фактор	Ф ₄	Є досвід участі у проведенні змін	V ₁₃	K ₁₃	Ф ₄ x ∑ V ₁₃ xK ₁₃ + ... V ₁₆ xK ₁₆
		Є досвід організації змін	V ₁₄	K ₁₄	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	V ₁₅	K ₁₅	
		Є знання про особливості й умови функціонування підприємства	V ₁₆	K ₁₆	
$K_{Могпз} = (Ф_1 \times \sum V_1 \times K_1 + \dots V_4 \times K_4) + (Ф_2 \times \sum V_5 \times K_5 + \dots V_8 \times K_8) + (Ф_3 \times \sum V_9 \times K_9 + \dots V_{12} \times K_{12}) + (Ф_4 \times \sum V_{13} \times K_{13} + \dots V_{16} \times K_{16})$					

Отже, кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до змін представлена у табл. 1. Дана модель дозволяє не лише визначити готовність персоналу до організаційних змін, але й виявити ті сфери, які найбільше перешкоджають їх проведенню та відповідно потребують найбільшої уваги з боку керівництва.

Згідно з табл. 1, проаналізуємо структуру кваліметричної моделі: фактори, за які умовно приймаються напрями діяльності персоналу як чинники; критерії, за які умовно приймаються вимоги до діяльності персоналу у певному напрямі; вагомість факторів і критеріїв; значення ступеню відповідності діяльності персоналу вимогам, що установлюються колегіально. При цьому коефіцієнт відповідності вимірюєть-

Таблиця 2. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш" до змін

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
1	2	3	4	5	6
Психологічний	0,25	Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві	0,25	0,75	0,4825
		Відчуття приналежності до групи	0,18	0,5	
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	0,25	0,5	
		Відсутність страху перед майбутніми змінами на підприємстві	0,32	0,25	
Мотиваційний	0,25	Сприйняття та розуміння організаційної культури	0,29	0,5	0,515
		Бажання майбутніх змін	0,28	0,75	
		Високий рівень ефективності комунікацій з колегами	0,22	0,25	
		Наявність інструментів мотивації праці	0,21	0,5	
Професійно-кваліфікаційний	0,25	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	0,25	0,75	0,625
		Здатність до саморозвитку	0,25	0,75	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	0,28	0,5	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	0,22	0,5	
Організаційний	0,25	Є досвід участі у проведенні змін	0,25	0,75	0,6125
		Є досвід організації змін	0,30	0,5	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	0,25	0,5	
		Є знання про особливості й умови функціонування підприємства	0,20	0,75	
K _{Могпз}	0,55875				

ся наступним чином: $K = 1$ — повна відповідність вимогам (так); $K = 0,75$ — часткова відповідність вимогам (більше так, ніж ні); $K = 0,50$ — урівноважена відповідність вимогам (і так, і ні); $K = 0,25$ — частково-негативна відповідність вимогам (більше ні, ніж так); $K = 0$ — повна невідповідність вимогам (ні).

Зазначимо, що кожен працівник за цією моделлю зможе прорахувати власний рівень готовності до організаційних змін. Також застосування даної моделі належить до компетенцій відділу управління персоналом, але наголосимо, що є ризик отримання інших результатів через суб'єктивне оцінювання кожного працівника.

Чим вище загальна оцінка представлених факторів (тобто ближче до 1), тим вище готовність персоналу до проведення організаційних змін, і тим нижче буде опір змінам під час їх впровадження. Так, якщо отримане сумарне значення рівня готовності персоналу до змін, яке дорівнює менше 0,5, то рівень опору складає понад 50% усього персоналу, це досить критично для підприємства.

Якщо рівень готовності персоналу до змін знаходиться у межах від 0,5 до 0,75 — рівень опору персоналу відповідає нормі, тобто він є допустимим, а якщо 0,75 — 1,0 — рівень опору персоналу оптимальний (майже відсутній), тому персонал в усіх аспектах готовий до змін. Зазначимо, що у разі виявлення на підприємстві необхідності проведення організаційних змін без попередньої позитивних дій з боку керівництва ймовірність сприятливої картини мінімальна. Крім того, враховуючи неможливість реалізації всіх змін одразу і в повному обсязі, їх слід запроваджувати поступово та "дозовано". Це дозволить легше адаптуватися персоналу до ситуації та довести технології до звички.

Отже, готовність персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві оцінюється шляхом проведення аналізу факторів, які мають найбільший вплив на діяльність персоналу. Коли значення фактору відповідає найбільшому заданому значенню, його вплив на готовність персоналу до проведення змін мінімальний, і навпаки, низьке значення фактору дозволяє говорити про його суттєвий вплив на можливість реалізації організаційних змін та відповідно значний опір персоналу.

Оскільки діяльність кожного підприємства досить специфічна, то формування універсальної

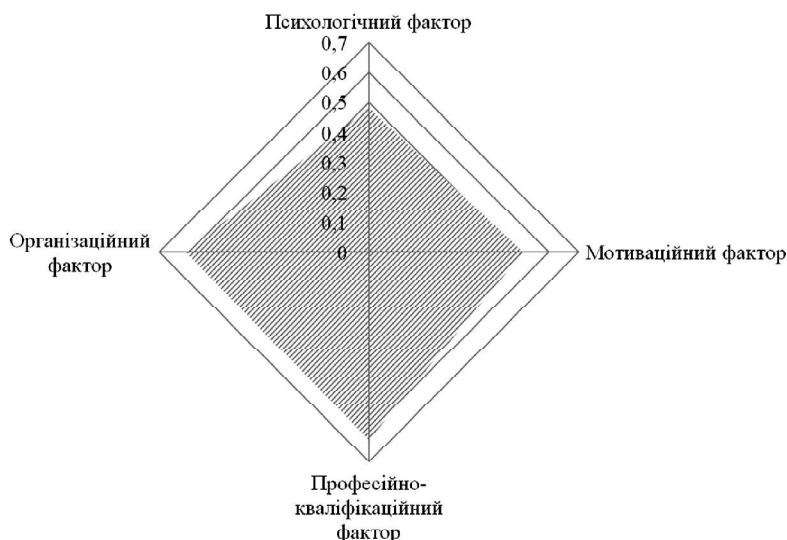


Рис. 2. Профіль готовності персоналу ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"" до організаційних змін

моделі оцінки готовності персоналу до проведення змін є складним завданням. Але представлена кваліметрична модель враховує специфіку функціонування кожного з аналізованих підприємств, тому було вирішено здійснити апробацію на підприємстві сільськогосподарського машинобудування — ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"", за результатами якого надані дані у табл. 2.

Зазначимо, що кількісний та якісний склад експертної групи було дібрано за методикою Є. П. Райхмана і Г. Г. Азгальдова [6; 7], а ступінь узгодженості думок експертів було оцінено з використанням коефіцієнту конкордації. Щодо отриманої загальної оцінки готовності персоналу до змін, то вона склала 0,5587. Це вказує на помірний рівень опору з боку персоналу на майбутні організаційні зміни на ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"", тобто переважна частина персоналу розуміє важливість проведення змін з метою поліпшення фінансово-економічної ситуації на підприємстві.

Отже, персонал підприємства частково готовий до організаційних змін. Але слід зауважити, що задля подолання можливого опору персоналу необхідно провести роботу у напрямі підвищення психологічної та мотиваційної готовності персоналу до змін, які, в першу чергу, стосуються організаційної культури та соціально-психологічного клімату на підприємстві. Профіль готовності персоналу до змін (візуалізація досліджуваного об'єкту) представлено на рис. 2.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у роботі запропоновано кваліметричну модель оцінки готовності персона-

лу до організаційних змін, яка дозволяє виявляти вагомість кожного фактору та прирівнювати до одиниці критерію, що характеризує норму, стандарт або ідеал. Головною перевагою даної кваліметричної моделі є сверхдемократичність її процедури, що викликає довіру працівників, які оцінюються. Розроблена модель дозволяє комплексно оцінити готовність персоналу підприємства до проведення змін з урахуванням впливу факторів, а також сформулювати ефективні заходи усунення причин, що перешкоджають реалізації організаційних перетворень. Проведений аналіз готовності персоналу ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш" до змін дозволив встановити, що для подолання опору майбутнім змінам підприємству необхідно приділити увагу соціальним та психологічним факторам готовності персоналу, у зв'язку з чим предметом подальших досліджень є розробка програми стимулювання персоналу до здійснення змін в контексті удосконалення організаційної культури на підприємстві.

Література:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
2. Гусева О.Ю. Управление стратегическими изменениями: теория та методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.04 / О.Ю. Гусева; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк, 2014. — 41 с.
3. Ермоленко Л.И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям / Л.И. Ермоленко // Вестник СамГУ. — 2011. — № 3. — С. 86—92.
4. 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.
5. Куликов П.М. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям / П.М. Куликов, Н.Е. Беляева // БизнесИнформ. — 2009. — № 5. — С. 130—136.
6. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степуріна С.О., Ястребова Г.С. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 273 с.
7. Романов В.Н. Квалитетрия / В.Н. Романов [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2017. — 135 с.
8. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала (на

примере организаций малого и среднего бизнеса): Автореф. дис... канд. психол. наук. / М.И. Фаерман. — Ярославль, 2007. — 24 с.

9. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц. — М.: Эксмо, 2012. — 320 с.

10. Rosenberg, S. and Mosca, J. (2011), Breaking down the barriers to organizational change, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA. Pp. 461—467.

References:

1. Vihanskij, O. S. and Naumov, A. I. (2014), Menedzhment [Management], INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Guseva, O. Yu. (2014), "Managing strategic strategies: theory and methodology", doctor of sciences Thesis, 08.00.04, Donetsk. nat University economics and trade im. Mihail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
3. Ermolenko, L. I. (2011), "Formation of a methodology for assessing the company's readiness for organizational change", Vestnik SamGU, vol. 3, pp. 86—92.
4. Kojen, D.S. (2007), Sut' peremen: putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovanijami v kompanii [The essence of change: the guidebook. Tools and tactics of managing transformations in the company], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
5. Kulikov, P. M. and Beljaeva, N. E. (2009), "Methodical approach and evaluation of enterprise readiness for organizational changes", BiznesInform, vol. 5, pp. 130—136.
6. Klebanova, T. S. Milov, O. V. Milevs'kyj, S. V. Stepurina, S. O. and Yastrebova, G. S. (2010), Obgruntuvannya gospodars'kyx rishen' i ocinyuvannya ryzykiv [Rationale for business decisions and risk assessment], KhNEU Kharkiv, Ukraine.
7. Romanov, V. N. (2017), Kvalimetrija [Qualitymetry], VIGU, Vladimir, Russia.
8. Faerman, M. I. (2007), "M Comprehensive socio-psychological approach to the prevention of resistance to innovations of staff (for example, small and medium-sized businesses)", Phd Thesis, Economic security of business entities, Yaroslavl, Russia.
9. Flamgolts, E. (2012), Upravlenie strategicheskimi izmenenijami: ot teorii k praktike [Management of strategic changes: from theory to practice], Eksmo, Moscow, Russia.
10. Rosenberg, S. and Mosca, J. (2011), Breaking down the barriers to organizational change, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2018 р.