

tion systems in solving problems of logistics and controlling]. *Problemy ekonomiky i upravlinnia*, no. 484 (2003): 154-159.

Sheptura, O. O. "Modeli ta metody avtomatyzatsii pryiniattia rishen z upravlinnia osnovnoiu diialnistiu strakhovoi kompanii" [Models and methods for automating management decisions main business of the insurance company]. *Avtoreferat dys. na zdob. nauk. stup. k.t.n., 2007.*

Vodolaskova, K. Yu. "Pravoporushennia u haluzi derzhavnykh zakupivel" [Offenses in the field of public procurement]. *Pravo ta upravlinnia*, no. 2 (2011): 58-74.

Voronova, L. K. *Finansove pravo Ukrainy* [Financial Law of Ukraine]. Kyiv: Pretsedent; Moia knyha, 2006.

"Wikipediia. Vilna entsyklopediia" [Wikipedia. Free Encyclopedia]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Мониторинг>

УДК 336.717.061

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ БАНКУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

МАКСІМОВА М. В.

УДК 336.717.061

Максімова М. В. Теоретичні аспекти визначення готовності банку до впровадження контролінгу

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та змістовних рис поняття готовності банку до впровадження контролінгу. Узагальнено підходи до визначення поняття готовності до змін. Уточнено змістовне наповнення поняття «готовність банку до впровадження контролінгу» та запропоновано розуміти його як стан системи управління, який свідчить про можливість реалізації змін за наявності в управлінського персоналу компетентностей, необхідних для виконання функцій контролінгу. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з оцінкою рівня готовності банку до впровадження контролінгу.

Ключові слова: організаційні зміни, контролінг, готовність до впровадження контролінгу.

Табл.: 2. **Бібл.:** 51.

Максімова Марина Валеріївна – аспірантка, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: marinasechka@mail.ru

УДК 336.717.061

Максімова М. В. Теоретические аспекты определения готовности банка к внедрению контроллинга

Целью статьи является теоретическое обоснование сущности и основных черт понятия готовности банка к внедрению контроллинга. Обобщены подходы к определению понятия готовности к изменениям. Уточнено содержательное наполнение понятия «готовность банка к внедрению контроллинга» и предложено рассматривать его как такое состояние системы управления, которое свидетельствует о возможности осуществления изменений с учетом наличия компетентностей управленческого персонала, необходимых для осуществления контроллинговых функций. Дальнейшие исследования могут быть связаны с оценкой уровня готовности банка к внедрению контроллинга.

Ключевые слова: организационные изменения, контроллинг, готовность к внедрению контроллинга.

Табл.: 2. **Библ.:** 51.

Максімова Марина Валеріївна – аспірантка, кафедра банківського дела, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: marinasechka@mail.ru

UDC 336.717.061

Maksimova M. V. Theoretical Aspects of Determination of the Bank's Readiness to Introduce Controlling

The goal of the article is theoretical substantiation of the essence and main features of such notion as the bank's readiness to introduce controlling. The article generalises approaches to definition of such a notion as readiness to changes. It specifies the essence of the "bank's readiness to introduce controlling" notion and offers to consider it as such a state of the management system, which testifies to a possibility of conduct of changes with consideration of availability of competences of managerial personnel required for performance of controlling functions. The further studies could be connected with assessment of the level of bank's readiness to introduce controlling.

Key words: organisation changes, controlling, readiness to introduce controlling.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 51.

Maksimova Maryna V. – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: marinasechka@mail.ru

У сучасних умовах однією з причин виникнення кризових явищ у банківській системі є низький рівень менеджменту. При цьому наслідком недостатньої обґрунтованості управлінських рішень стає: погіршення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, фінансової стійкості банку, зниження рівня прибутковості. З огляду на це виникає необхідність впровадження новітніх методик і технологій в систему управління. Серед них одне з провідних місць посідає контролінг як система підтримки управлінських рішень. Однак це є досить тривалий та складний процес, успішність якого залежить від підготовленості організації до здійснення змін. Тому особливої актуальності набувають питання щодо визна-

чення готовності банку до впровадження контролінгу у практичну діяльність.

Дослідженням питань впровадження контролінгу та оцінки готовності організації до цього процесу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: А. Арменік [49], О. А. Вержбицький [7], Дж. Д. Дак [11], Дж. Коттер [26], М. В. Тарасюк [41].

Розробки вітчизняної та зарубіжної науки дозволяють зробити висновок про глибоке вивчення питань щодо впровадження контролінгу в практичну діяльність. Однак недостатньо обґрунтованими є підходи щодо визначення готовності банківської установи до такого впровадження. Не применшуючи значущості цих напрацювань, слід все ж таки констатувати, що і доте-

пер відсутнє єдине, чітке визначення готовності банку до впровадження контролінгу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та змістовних рис поняття готовності банку до впровадження контролінгу.

У науковій літературі існує велика кількість визначень контролінгу: від рівняння «контролінг = німецький (європейський) варіант управлінського обліку» до визначення контролінгу філософією менеджменту. Однак в будь-якому разі завдяки впровадженню контролінгу в організації відбуваються зміни. Буквально термін «зміна» трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, який змінює що-небудь колишнє [4]. У ході безперервних змін видів діяльності, технологій, організаційної культури забезпечується ефективне функціонування організації, відбувається збереження конкурентоспроможності та досягається спрямованість на забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі.

Огляд наукової літератури дає підстави стверджувати: єдність щодо визначення поняття «організаційні зміни» відсутня (табл. 1).

Таким чином, поняття організаційної зміни є досить широким і охоплює багато аспектів функціонування організації. Наприклад, автор [8] зазначає, що зміни можуть відбуватись: в основній структурі, у завданнях і діяльності, у застосуванні технології, в управлінських структурах і процесах, в організаційній культурі, в людях, в ефективності роботи організації. З огляду на це процес впровадження контролінгу – це організаційні зміни, які відбуваються в банківській установі. Однак особливу увагу доцільно спрямувати на організаційні зміни, які стосуються системи управління, оскільки основна мета контролінгу полягає в наданні рекомендацій керівникам банку з метою прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Організаційні зміни в системі управління охоплюють інформаційно-аналітичні процеси, а саме: політику і стратегію організації, організаційну структуру, функції управління, стилі управління, методи і техніки управління, а також організаційні документи, що доповнюють систему управління. До змін в управлінських структурах і процесах відносять зміни внутрішньої організації, трудових процесів, процесів прийняття рішень і управління, а також зміни в інформаційних системах [6].

Таблиця 1

Огляд визначень поняття «організаційні зміни»

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1	Дяченко О. О. [16], Сокирник І. [38]	...кожна суттєва зміна якоїсь частини організації. Тобто зміна може відноситися до будь-якого аспекту організації, наприклад графіків роботи, сфери управління, людей тощо; зміна складової бізнес-системи
2	Мельник О. Г. [31], Косцик Р. С. [25]	...різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати прецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів
3	Фігурка М. В. [45]	...трансформаційні перетворення властивостей матеріальних і нематеріальних активів організації через впровадження інновацій і нововведень адміністративного, економічного, технологічного чи соціального характеру, які орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та задоволення суспільних потреб
4	Фединець Н. І., Львівська К. А. [43], Гайдей О. О. [6]	...будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей їх діяльності
5	Василенко В. А., Ткаченко Т. І. [6], Дафт Р. [12], Бодді Д., Пейтон Р. [3]	...освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки
6	Діденко Н. В. [15]	Керований процес трансформації внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, задач, структури, функцій, ресурсів, обумовлений дією зовнішнього або внутрішнього середовища для досягнення поліпшення його основних актуальних показників діяльності
7	Barret W., Carroll G. [48]	Перетворення організації між двома моментами часу
8	Мазур І. І. [29]	Перетворення, перебудова організаційної структури й управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства
9	Туровца О. Г., Родіонова В. Н. [43]	Цілеспрямована дія керівництва на внутрішні зміни в організації, визначальні її цілі, структуру, технологію і людські ресурси
10	Широкова Г. В. [48]	Організаційні реформи, у ході яких досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей при одночасній зміні процесів, методів, стратегій і систем
11	Джордж Дж. М. [14]	Перехід організації з поточного стану в деякий бажаний майбутній стан, що дозволяє підвищити її ефективність

Аналіз наукової літератури з проблематики організаційних змін вказує на достатньо високий рівень висвітлення таких питань, як: управління організаційними змінами, етапи проведення організаційних змін в організаціях, управління конфліктами та опору змінам з боку персоналу. При цьому досить гостро постає питання, чи готова організація до здійснення таких змін, оскільки саме готовність є передумовою процесів ефективного управління організаційними змінами. Однак ця сфера поки що недостатньо досліджена в економічній науці. Термін «готовність» як характеристика певного стану суб'єктів та діяльності досить часто використовується в повсякденному житті, і порівняно рідше в науковій сфері. Але сьогодні він є усе більше й більше затребуваним в управлінських науках.

Для визначення змістовних характеристик готовності банку до впровадження контролінгу доцільно розглянути різноманітні погляди вчених-економістів на це багатогранне поняття.

Так, автор [9, с. 29], стверджує, що готовність виражає внутрішній стан суб'єкта (окремого індивіда чи групи індивідів), що забезпечує успішне здійснення ним діяльності.

Готовність персоналу суб'єкта господарювання до змін репрезентує рівень усвідомлення працівниками (через поінформованість) сутності та наслідків впровадження інновацій, а також рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій [22, с. 433].

Так, наприклад, готовність до нововведень, на думку автора [46, с. 52], формується з декількох складових: розуміння важливості проблеми та знання реальної ситуації; готовності персоналу до інновацій (бажання, досвід, здібності); фінансових можливостей (наявності власних коштів або доступних фінансових джерел поза організацією); рівня технологічної оснащеності; бажання і вміння користуватися запозиченою компетенцією (ідеї, проекти, консультації); інформаційної готовності (рівень розвитку та якість інформаційної системи); організаційно-функціональної готовності.

На думку І. В. Хлизової [47, с. 169], готовність в аспекті компетентнісного підходу представляє собою сукупність певних знань, умінь і навичок, в яких людина повинна бути обізнаною і якими вона може користуватися у виконанні компетенцій.

Під готовністю до інновацій персоналу І. Загашев розуміє систему характеристик фахівця, які обумовлюють його ефективність і спрямованість у реалізації інноваційних проектів [19].

Інноваційна готовність також розглядається як міра готовності персоналу використовувати свій людський капітал для реалізації комплексу завдань, що забезпечують функціонування організації в умовах інноваційної діяльності, а також здатність виконувати інноваційні перетворення [4, с. 8].

Існує точка зору, згідно з якою готовність слід розглядати як стан організації, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. При цьому визначальними чинниками такого стану є наявність очікувань, усвідомлення цілей, наявність здібностей, по-

тенціалу, що пов'язаний та зумовлює стан готовності із суб'єктною складовою суб'єкта господарювання [10].

Отенко В. І. та Гронь О. В. визначають готовність як принцип формування системи управління стратегічними змінами. Сутність цього принципу визначається як відповідний стан організації до реалізації стратегічних змін через формування потенціалу змін і стратегічного бачення. Такий стан відповідає стійкості фінансово-економічної діяльності організації, адекватній змін організаційній структурі управління, компетентності управлінського персоналу, сприйняттю та лояльності персоналу до змін [33].

На думку автора [39], готовність організації до реалізації стратегічних змін визначаються такими чинниками: наявність культури змін; система заохочення самостійності співробітників; структурна орієнтація на клієнта; гнучкі ієрархічні структури; відношення співробітників до змін; наявність лідера перетворень; наявність команди змін; наявність рис організації, що здатна навчатись (самонавчатись); різноманітність (однорідність працівників організації); можливості управлінських працівників для проведення змін; готовність персоналу до змін.

Виходячи з наведених визначень, важливою складовою готовності банку до впровадження контролінгу є такий його стан, який уможливає здійснення змін. Проте поняття «стан» є досить загальним, тому в даному контексті пропонується розглядати стан саме системи управління банком, оскільки, по-перше, впровадження контролінгу напряму стосується цієї системи, а по-друге, якщо система управління функціонує недостатньо ефективно, це зумовлює необхідність застосування контролінгових функцій та інструментів.

Разом з тим, готовність до змін характеризується не тільки станом організації, а й готовністю персоналу до цих змін. Тому для кращого розуміння сутності цього поняття також слід звернутися до гуманітарних наук, оскільки саме вони досить детально розкривають психологічні та соціальні аспекти проблеми готовності людини до змін (табл. 2).

Отже, аналіз наведених визначень показує, що психологія для опису готовності використовує такий понятійний апарат, як: стан особистості, настанова або установка на певну дію. При цьому в центрі визначення є особистість із її внутрішніми станами, психічними та характерологічними особливостями. У педагогічній науці ключовими поняттями є здатність до певної дії, особистісне утворення або новоутворення та чітко визначена спрямованість дій на досягнення максимальних результатів і виконання поставлених завдань. Тобто акцент робиться на наявності в людини відповідних знань, використанні сукупності умінь та застосуванні своїх здібностей і потенційних можливостей у професійній діяльності, що відповідає компетентнісному підходу. Цей аспект доцільно використати і при визначенні готовності банку до впровадження контролінгу.

Узагальнюючи викладене вище, можна сказати, що, незважаючи на різноманіття трактовок і підходів до розуміння сутності готовності, більшість учених визначають її як комплексне явище з багатокомпонентною структурою.

Огляд визначень понять «готовність» в різних науках

№ п/п	Сутність поняття	Джерело
<i>Словники</i>		
1	Психологічна спрямованість до будь-чого	[18]
2	У прямому значенні має дві характеристики: 1. згода робити будь-що; 2. стан, при якому все зроблено та підготовлено до чогось	[32]
3	Визначає стан готовності до дії як з'єднання чинників, що характеризують різні рівні та сторони готовності; залежно від умов виконання домінуючої дії може визначитись одна із сторін готовності до дії	[36]
<i>Психологія</i>		
4	Спрямованість особи, установка на певну дію; налаштування можливостей особистості для успішної дії у даний момент, внутрішнє налаштування особи на певну поведінку при виконанні навчальних і трудових завдань, установка на активні дії	[16]
5	Особливий психічний стан, зумовлений комплексом об'єктивних і суб'єктивних чинників, який характеризується оптимальною мобілізацією всіх ресурсів організму й утворюється внаслідок розвитку сукупності особистісних якостей та завдяки цілеспрямованій підготовці особистості	[29]
6	Настанова, тобто такий психічний стан, у якому індивід настроєний на певну активність у певній ситуації; такий стан виникає залежно від потреби та необхідності її вирішення; настанова спричиняє певну поведінку особистості для знаходження оптимальних способів вирішення професійних та інших завдань, хоча сама по собі настанова не є усвідомленою	[41]
7	Один із психічних станів особистості, в якому активізуються певні особистісні характеристики, завдяки яким розгортається динаміка психічних процесів	[33]
8	Особливий вид особистої активності; ядром структурної організації психологічної готовності до інноваційної діяльності виступає особистісна позиція суб'єкта професіоналізації, що є інтегральною властивістю особистості, яка визначається системою ціннісних орієнтацій, установок та мотивів, якими керується особистість під час виконання діяльності	[40]
<i>Педагогіка</i>		
9	Цілісний прояв властивостей особи, розвиток готовності означає організацію системи з накопичення суспільної інформації, стосунків, поведінки і т. п., що, активізуючись, може забезпечити індивіда можливістю ефективно виконувати свої функції	[13]
10	Складна інтеграційна освіта, активно-дієвий суб'єктивний стан особи, що характеризує мобілізацію сил для виконання поставленого професійного педагогічного завдання	[20]
11	Здатність особистості до впевнено виконуваної й ефективної професійної діяльності, яка містить у собі різного роду настанови на усвідомлення завдання, моделі ймовірної поведінки, визначення спеціальних засобів діяльності, оцінку своїх можливостей у їх співвідношенні з труднощами та необхідністю досягнення певного результату	[35]
12	Особлива якість особистості, яка передбачає усвідомлену особистістю мотивацію щодо виконання діяльності; у структурі виділяється – ставлення до діяльності або настанова, мотиви діяльності, знання про предмет і способи діяльності, навички та вміння їх практичного втілення	[28]
13	Усвідомлення та неусвідомлення установки, моделі вірогідної поведінки, визначення оптимальних способів діяльності, оцінку своїх можливостей в їх відповідності до майбутніх труднощів і оцінку необхідності досягнення певного результату	[24, с. 55]

З урахуванням виділених у науковій літературі характеристик автором під готовністю банку до впровадження контролінгу пропонується розуміти такий стан системи управління, який свідчить про можливість реалізації змін, за наявності в управлінського персоналу компетентностей, необхідних для виконання функцій контролінгу. Виходячи з цього реалізується системний підхід, згідно з яким система управління банком складається з підсистем операційного, фінансового, інноваційного, інформаційного менеджменту та менеджменту персоналу, а також компетентнісний підхід, у межах якого визначається готовність управлінського персоналу до впровадження контролінгу.

Подальші дослідження можуть бути пов'язані з оцінкою рівня готовності банку до впровадження контролінгу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Біда Д. Д. Формування готовності вчителів природничих дисциплін до організації навчально-пізнавальної діяльності учнів загальноосвітньої школи: дис...канд. пед. наук: 13.00.04 / Д. Д. Біда. – Вінниця, 2010. – 230 с.
2. Білецька І. І. Оцінка тренда розвитку українського ринку вина на основі використання індивідуальних експертних методів / І. І. Білецька // Теоретичні і практичні аспекти

економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. – 2010. – Т. 3. – С. 153 – 157.

3. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон; [Ред. Ю. Н. Каптуревский]. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

4. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Зарилиана. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 1280 с.

5. Ванин Е. В. Повышение эффективности внедрения инноваций на предприятии путем инвестирования средств в человеческий капитал : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями) / Е. В. Ванин. – Нижний Новгород, 2001. – 28 с.

6. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

7. Вержбицький О. А. Формування системи контролінгу в підприємствах торгівлі : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / О. А. Вержбицький ; Київ. нац. торг.- экон. ун-т. – К., 2011. – 20 с.

8. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – С. 71 – 75.

9. Голованова Е. Н. Выбор критериев оценки готовности персонала к внедрению инновационных технологий с позиций теорий человеческого капитала / Е. Н. Голованова // Экономика сегодня: проблемы и пути решения : материалы международной научной конференции. – Ставрополь : Центр научного знания «Логос», 2011. – С. 29 – 31.

10. Гусейнов Огли М. Й. Концептуальні підходи до управління організаційними змінами промислового підприємства / М. Й. Огли Гусейнов // Наукові праці МАУП. – 2011. – Вип. 1(28). – С. 125 – 130.

11. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.

12. Дафт Ричард Л. Теория организации: учебник / Р. Л. Дафт / Пер с англ. под ред З. М. Короткова ; предисловие З. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.

13. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала [Текст] / А. А. Деркач. – М. : Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. – 752 с.

14. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учеб. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс / Пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.

15. Діденко Н. В. Побудова матриці ступеня ризику запровадження організаційних змін в менеджменті персоналу підприємства / Н. В. Діденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1453>

16. Дяченко О. О. Впровадження організаційних змін – запорука ефективного розвитку авіапідприємства / О. О. Дяченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Dachenk1.pdf

17. Эффективность навчання студентів : [навч. посіб.] / В. І. Євдокимов, Г. Ф. Пономарьова, В. В. Луценко, Т. П. Агапова, О. Є. Трофімова. – Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2004. – 222 с.

18. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.efremova.info/letter/+got.html>

19. Загашев И. Психологические аспекты внедрения образовательных инноваций / И. Загашев // Развитие критического мышления в высшей школе: технология и подходы : сборник статей. – М., 2007. – С. 98 – 100.

20. Ипполитова Н. В. Система профессиональной подготовки студентов педагогического ВУЗа: личностный аспект : монография [Текст] / Н. В. Ипполитова, М. А. Колесников, Е. А. Соколова. – Шадринск : Исеть, 2006. – 236 с.

21. Ігнатюк О. А. Формування готовності майбутнього інженера до професійного самовдосконалення: теорія і практика [текст] : [монографія] / О. А. Ігнатюк. – Харків : НТУ «ХПІ», 2009. – 432 с.

22. Князь С. В. Оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства на засадах активізування маркетингової діяльності / С. В. Князь, О. В. Князь, Ю. О. Андріанов // Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. № 594. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2007. – С. 429 – 439.

23. Кобзар Н. В. Поняття «компетентність», «компетенція» і «готовність до діяльності» в сучасній освітній парадигмі / Н. В. Кобзар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://alma-mater.inpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN11/10knvsop.pdf

24. Коджаспирова Г. М. Словарь по педагогике / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М., 2005. – 448 с.

25. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / Р. С. Косцик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2010_682/10.pdf

26. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттлер / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 256 с.

27. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях [Текст] / В. И. Лебедев. – М., 1991. – 48 с.

28. Линенко А. Ф. Педагогична діяльність і готовність до неї : монографія / А. Ф. Линенко // АПН України ; Півд.-укр. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. – Одеса : ОКФА, 1995. – 77 с.

29. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособ. для студ. вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 454 с.

30. Машук І. О. Формування психологічної готовності учнів спеціалізованих загальноосвітніх закладів міліції до навчально-службової діяльності в системі МВС України : дис. канд. психол. наук: 19.00.06 / І. О. Машук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/content/352140.html>

31. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf

32. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М., 1999. – 944 с.

33. Отенко В. І. Формування моделі управління стратегічними змінами підприємства / В. І. Отенко, О. В. Гронь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Otenko.pdf

34. Пуни А. Ц. Некоторые психологические вопросы готовности к соревнованиям в спорте / А. Ц. Пуни. – Ленинград : Изд-во ГДОИФК, 1973. – 32 с.

35. Сластенин В. А. Профессиональная готовность учителя к воспитательной работе / В. А. Сластенин // Советская педагогика. – 1981. – № 4. – С. 76 – 84.

36. Словарь практического психолога [Текст] / [сост. С. Ю. Головин]. – Минск : Харвест, 1998. – 800 с.

37. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет : А. М. Прохоров (пред.). – М. : Советская энциклопедия, 1981. – 1600 с.

38. Сокирник І. Управління змінами в контексті стратегічних змін в організації // І. Сокирник / Вісник Київського

національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43 – 50.

39. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 135 – 141.

40. Соснюк О. П. Методологічні принципи формування психологічної готовності особистості до інноваційної діяльності / О. П. Соснюк // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Соціологія. Психологія. Педагогіка». – 2006. – № 24 – 25. – С. 49 – 52.

41. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : КНТЕУ, 2010. – 548 с.

42. Узнадзе Д. Н. Экспериментальные основы психологии установки / Д. Н. Узнадзе. – Тбилиси : Изд-во Акад. Наук Груз ССР, 1961. – 210 с.

43. Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Грушина. – М. : Инфра-М, 2001. – 124 с.

44. Фединець Н. І. Управління змінами в організації / Н. І. Фединець, К. А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – С. 292 – 298.

45. Фігурка М. В. Державне регулювання організаційних змін у теплоенергетиці житлово-комунального господарства України / М. В. Фігурка // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6(96). – С. 56 – 65.

46. Хан Т. Ф. Готовность предприятий к решению задач энергосбережения / Т. Ф. Хан // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 48 – 55.

47. Хлызова И. В. Реализация модели развития готовности к сплочению персонала у будущих менеджеров / И. В. Хлызова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 332 (март). – С. 169 – 172.

48. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. для вузов / Г. В. Широкова. – СПб. : ИД С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

49. Armenakis A. A. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A. A. Armenakis, J. B. Bernerth, J. P. Pitts, H. J. Walker // The Journal of applied behavioral science. – 2007. – Vol. 43. – No. 4. – Pp. 481 – 505.

50. Armenakis A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. – 1999. – Vol. 12. – Pp. 97–128.

51. Barret W., Carroll G., Modeling internal organizational change// Annual Review of Sociology. 1995.

REFERENCES

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., and Pitts, J. P. "Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument". *The Journal of applied behavioral science*, vol. 43, no. 4 (2007): 481-505.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Field, H. S. "Making change permanent: A model for institutionalizing change". *Research in organization change and development*, vol. 12 (1999): 97-128.

Boddi, D., and Peyton, R. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Bolshoy ekonomicheskii slovar [Large Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2002.

Bida, D. D. "Formuvannia hotovnosti vchyteliv pryrodnychkh dystsyplyn do orhanizatsii navchalno-piznavalnoi diialnosti uchniv zahalnoosvitnyoi shkoly" [Formation of readiness of teachers of natural sciences to the organization of teaching and learning of secondary school students]. *Dys...kand. ped. nauk: 13.00.04*, 2010.

Biletska, I. I. "Otsinka trenda rozvytku ukrainskoho rynku vyna na osnovi vykorystannia individualnykh ekspertrykh metodiv" [Assessment of trends of Ukrainian wine market on the basis of individual expert methods]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 3 (2010): 153-157.

Barret, W., and Sarroll, G. "Modeling internal organizational change". *Annual Review of Sociology* (1995).

Dak, Dzh. D. *Monstr peremen. Prichyny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [Change Monster. Reasons for the success and failure of organizational change]. Moscow: Alpina Pablisner, 2003.

Daft, Richard L. *Teoriia organizatsii* [The theory of organization]. Moscow: YuNITI-DANA, 2006.

Derkach, A. A. *Akmeologicheskie osnovy razvitiia profesionala* [Acmeological basis for the development of a professional]. M.; Voronezh: MODEK, 2004.

Dzhordzh, Dzh. I., and Dzhouns, G. R. *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniia* [Organizational behavior. Management framework]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

Didenko, N. V. "Pobudova matrytsi stupenia ryzyku zaprovadzhennia orhanizatsiinykh zmin v menedzhmenti personalu pidpriemstva" [Building a matrix risk introducing organizational changes in management personnel]. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1453>

Diachenko, O. O. "Vprovadzhennia orhanizatsiinykh zmin – zaporuka efektyvnoho rozvytku aviapidpriemstva" [Implementing organizational change – the key to the effective development of the airline]. http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Dachenk1.pdf

Efremova, T. F. "Novyy slovar russkogo iazyka. Tolkovo-slovoobrazovatelnyy" [New Dictionary of Russian language. Glossary and word-formation]. <http://www.efremova.info/letter/+got.html>

Fedynets, N. I., and Lvivska, K. A. "Upravlinnia zminamy v orhanizatsii" [Change management in the organization]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21 (2011): 15-292.

Fihurka, M. V. "Derzhavne rehuliuвання orhanizatsiinykh zmin u teploenerhetytsi zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy" [State regulation of organizational changes in power system housing Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6(96) (2009): 56-65.

Golovin, S. Yu. *Slovar prakticheskogo psikhologa* [Dictionary of Practical Psychology]. Minsk: Kharvest, 1998.

Golovanova, E. N. "Vybor kriteriev otsenki gotovnosti personala k vnedrenniu innovatsionnykh tekhnologiy s pozitsiy teoryi chelovecheskogo kapitala" [Selection criteria for assessing the readiness of the staff to the introduction of innovative technologies in terms of theories of human capital]. *Ekonomika segodnia: problemy i puti resheniia*. Stavropol: Logos, 2011. 29-31.

Haidei, O. O. "Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi" [Change management in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3(19) (2012): 71-75.

Huseinov, M. I. Ohly "Kontseptualni pidkhody do upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy promyslovoho pidpriemstva"

[Conceptual approaches to organizational change industrial enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP*, no. 1(28) (2011): 125-130.

Ihnatiuk, O. A. *Formuvannia hotovnosti maibutnyoho inzhenera do profesiinoho samovdoskonalennia: teoriia i praktyka* [Formation of readiness of the future engineer to professional self: Theory and Practice]. Kharkiv: KhPI, 2009.

Ippolitova, N. V., Kolesnikov, M. A., and Sokolova, E. A. *Sistema professionalnoy podgotovki studentov pedagogicheskogo VUZa: lichnostnyy aspekt* [The vocational training of students of pedagogical high school: the personal aspect]. Shadrinsk: Iset, 2006.

Kobzar, N. V. "Poniattia «kompetentnist», «kompetentsiia» i «hotovnist do diialnosti» v suchasniy osvittii paradyhmi" [The term "competence", "competence" and "willingness to work" in modern educational paradigm]. http://alma-mater.inpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN11/10knvsop.pdf

Kodzhaspirova, G. M., and Kodzhaspirov, A. Yu. *Slovar po pedagogike* [Dictionary of pedagogy]. Moscow, 2005.

Kostyuk, R. S. "Ryzyky vprovadzhennia orhanizatsiinykh zmin: sutnist, klasyfikatsiia ta identyfikatsiia" [Risks of implementing organizational change: the nature, classification and identification]. http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_682/10.pdf

Kottler, Dzh. P. *Vperedii peremen* [Ahead of change]. Moscow: Olimp-Biznes, 2011.

Kniaz, S. V., Kniaz, O. V., and Andrianov, Yu. O. "Otsiniuvannia investytsiino-innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva na zasadakh aktyvizuvannia marketynhovo diialnosti" [Evaluation of investment and innovation capacity on the basis of activation of marketing activities]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*. *Lohistyka*, no. 594 (2007): 429-439.

Khan, T. F. "Gotovnost predpriatyi k resheniu zadach energosberezheniia" [The willingness of enterprises to meet the challenges of energy conservation]. *Biznes Inform*, no. 1 (2010): 48-55.

Khlyzova, I. V. "Realizatsiia modeli razvitiia gotovnosti k splocheniu personala u budushchikh menedzherov" [The implementation of the model of development of readiness to unite the staff at the future managers]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 332 (2010): 169-172.

Lebedev, V. I. *Lichnost vekstremalnykh usloviakh* [Personality in extreme conditions]. Moscow, 1991.

Lynenko, A. F. *Pedahohichna diialnist i hotovnist do nei* [Educational activities and commitment to her]. Odesa: OKFA, 1995.

Mashuk, I. O. "Formuvannia psykhologichnoi hotovnosti uchniv spetsializovanykh zahalnoosvitnikh zakladiv militsii do navchalno-sluzhbovoi diialnosti v systemi MVS Ukrainy" [Formation of psychological readiness of students of specialized educational institutions to police training and performance management in the Ministry of Internal Affairs of Ukraine]. <http://dissert.com.ua/content/352140.html>

Melnyk, O. H. "Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy" [Institutional change: the nature and types]. http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf

Mazur, I. I., and Shapiro, V. D. *Restrukturizatsiia predpriatyi i kompaniy* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow: Ekonomika, 2001.

Ozhegov, S. I., and Shvedova, N. Yu. *Tolkovyy slovar russkogo iazyka* [Dictionary of Russian language]. Moscow, 1999.

Otenko, V. I., and Hron, O. V. "Formuvannia modeli upravlinnia stratehichnyimi zminamy pidpriemstva" [Forming strategic change management model enterprise]. http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Otenko.pdf

Puni, A. Ts. *Nekotorye psikhologicheskie voprosy gotovnosti k sorevnovaniiam v sporte* [Some psychological issues readiness to compete in the sport]. Leningrad: Izd-vo GDOIIFK, 1973.

Sokyrnyk, I. "Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnykh zmin v orhanizatsii" [Change management in the context of strategic change in the organization]. *Visnyk KNTU*, no. 1 (2006): 43-50.

Sokyrnyk, I. V. "Sutnist ta instrumenty rozrobky systemy stratehichnykh zmin" [Description and development tools of strategic change]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 4 (2009): 135-141.

Sosniuk, O. P. "Metodolohichni pryntsypy formuvannia psykhologichnoi hotovnosti osobystosti do innovatsiinoi diialnosti" [Methodological principles of psychological readiness of the individual to innovate]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka. Sotsiologia. Psykhologia. Pedagogika*, no. 24-25 (2006): 49-52.

Slastenin, V. A. "Professionalnaia gotovnost uchitelia k vospitatelnoy rabote" [Professional teacher readiness for educational work]. *Sovetskaia pedagogika*, no. 4 (1981): 76-84.

Sovetskiy entsiklopedicheskiy slovar [Soviet Encyclopedic Dictionary]. Moscow: Sovetskaia entsiklopediia, 1981.

Shirokova, G. V. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniami* [Organizational change management]. St. Petersburg: ID S.-Peterb. gos. un-ta, 2005.

Tarasjuk, M. V. *Kontrolinh v upravlinni torhovelnyimi merzhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Controlling in the management of retail chains: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNTU, 2010.

Uznadze, D. N. *Eksperimentalnye osnovy psikhologii ustanovki* [Experimental foundations of psychology installation]. Tbilisi: Izd-vo Akad. Nauk Gruz. SSR, 1961.

Upravlenie organizatsiiey. Entsiklopedicheskiy slovar [Management of the organization. Encyclopedic Dictionary]. Moscow: Infra-M, 2001.

Vanin, E. V. "Povyshenie effektivnosti vnedreniia innovatsiy na predpriatii putem investirovaniia sredstv v chelovecheskiy kapital" [Improving the efficiency of innovation in the enterprise by investing in human capital]. *Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.05*, 2001.

Vasylenko, V. A., and Tkachenko, T. I. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: TsUL, 2003.

Verzhbytskyi, O. A. "Formuvannia systemy kontrolinhu v pidpriemstvakh torhivli" [Formation of controlling in trade]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Yevdokymov, V. I., Ponomaryova, H. F., and Lutsenko, V. V. *Efektivnist navchannia studentiv* [The effectiveness of student learning]. Kharkiv: KhNPU imeni H. S. Skovorody, 2004.

Zagashev, I. "Psikhologicheskie aspekty vnedreniia obrazovatelnykh innovatsiy" [Psychological aspects of the implementation of educational innovations]. *Razvitie kriticheskogo myshleniia v vysshey shkole: tekhnologiia i podkhody* (2007): 98-100.