

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

nataligavlovska@gmail.com

НЯНЬКО Віталій

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8674-506X>

niankovm@khmnu.edu.ua

ЧУМАК Руслан

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0009-7082-3348>

ruslanko586@gmail.com

СТРАТІЙЧУК Анатолій

Здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

stratsa@gmail.com

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена аналізу управління розвитком підприємств в умовах сучасних економічних викликів, зокрема впливу війни, кризових ситуацій та глобальних економічних змін на ефективність бізнесу. Проведено детальний аналіз теоретичних основ управління змінами, звертаючи увагу на необхідність інтеграції адаптивних стратегій в управлінську практику. Серед основних теоретичних підходів розглядаються моделі, які дозволяють підприємствам гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Однією з таких моделей є модель 7-S McKinsey, яка зосереджена на важливості синхронізації стратегії, структури, систем, стилю управління, співробітників, навичок та спільних цінностей для досягнення високої ефективності та успіху підприємства. Окрім того, розглядається модель управління змінами Джона Коттера, що передбачає етапи, які допомагають підприємствам успішно впроваджувати зміни в організаційну культуру та внутрішні процеси. Вивчено також технологію бенчмаркінгу, як інструмент порівняння та вдосконалення бізнес-процесів. Важливим аспектом є розгляд зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємств, таких як зміни в економічному середовищі, політичні ризики, інновації та технологічні трансформації. Автор підкреслює необхідність постійного моніторингу змін і прогнозування майбутніх тенденцій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У статті також приділено увагу специфіці управління розвитком підприємств в умовах війни та економічної нестабільності. Оскільки багато підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з ресурсними обмеженнями, ризиками безпеки та зміною попиту на продукцію, автор пропонує ряд рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств, зокрема через диверсифікацію продукції, оптимізацію витрат та вдосконалення процесів управління персоналом. Загалом, стаття присвячена теоретико-практичним рекомендаціям щодо підвищення адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі, сприяючи їх економічній стабільності та конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: управління розвитком, підприємства, адаптація до змін, модель управління змінами.

HAVLOVSKA Nataliia, NIANKO Vitalii, CHUMAK Ruslan, STRATIYCHUK Anatoliy

Khmelnytskyi National University

MODELS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

The article is dedicated to the analysis of enterprise development management in the context of modern economic challenges, particularly the impact of war, crisis situations, and global economic changes on business efficiency. A detailed analysis of the theoretical foundations of change management is conducted, focusing on the need to integrate adaptive strategies into management practices. Among the main theoretical approaches, models are discussed that enable enterprises to respond flexibly to changes in the external environment. One such model is the McKinsey 7-S model, which emphasizes the importance of synchronizing strategy, structure, systems, management style, employees, skills, and shared values to achieve high efficiency and business success. Furthermore, the article discusses John Kotter's change management model, which outlines the stages that help enterprises successfully implement changes in organizational culture and internal processes. The benchmarking technology is also studied as a tool for comparing and improving business processes.

An important aspect is the consideration of external and internal factors influencing enterprise development, such as changes in the economic environment, political risks, innovations, and technological transformations. The author emphasizes the necessity of continuous monitoring of changes and forecasting future trends to make informed managerial decisions. The article also focuses on the specifics of enterprise development management in the context of war and economic instability. Since many enterprises face problems related to resource constraints, security risks, and changes in product demand, the author offers a

*number of recommendations to improve enterprise resilience, including product diversification, cost optimization, and improvement of personnel management processes. In general, the article presents theoretical and practical recommendations for enhancing enterprises' adaptability to changes in the external environment, contributing to their economic stability and competitiveness in the face of global challenges.***

Keywords: development management, enterprises, adaptation to change, change management model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління розвитком підприємства є ключовим аспектом сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та його стійкість. Цей складний та багатогранний процес вимагає глибокого розуміння теоретичних основ та практичних методів, які дозволяють ефективно керувати змінами та адаптуватися до динамічного бізнес-середовища. Розвиток підприємства є однією з головних задач менеджменту і потребує постійної уваги та пошуку нових інструментів для реалізації стратегії і досягнення основних цілей розвитку. Необхідно підкреслити важливість врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток і формування стратегії підприємства, оскільки управлінські рішення та виважений підхід до їх реалізації базуються на такій інформації. Сучасні виклики, які виникли під час повномасштабної війни, змушують менеджмент підприємств шукати шляхи збереження та нормального їх функціонування, однак і розвиток потребує належної уваги, оскільки конкуренція існує і функціонування певного суб'єкта господарювання на цільовому ринку можливе лише за умови інвестування у розвиток.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку підприємств тривалий період досліджується у працях вітчизняних та іноземних науковців, серед яких необхідно виділити таких як: Кузьмін О., Мочерний С., Погорелов Ю., Пономаренко В., Тридід О., Кизим М., Раєвська О., Шубравська О. та інших. Однак, вищезазначені автори розглядали у більшості своїх публікацій розвиток без урахування війни та глобального негативного впливу зовнішнього середовища, тому в умовах сьогодення існують нові актуальні потреби дослідження сутності розвитку підприємств у нових реаліях.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний обсяг наукових досліджень, присвячених управлінню розвитком підприємств, низка важливих аспектів залишається недостатньо розкритою. Серед них можна виділити такі невіршені проблеми: відсутність універсального підходу до вибору моделі розвитку; недостатнє врахування впливу кризових ситуацій; відсутність комплексного аналізу взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та недостатня адаптація існуючих моделей до умов українського бізнес-середовища. У статті приділено увагу саме цим аспектам, що дозволяє сформулювати практичні рекомендації для підприємств щодо підвищення ефективності їх розвитку та зміцнення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою статті є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та посилення їх конкурентного потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток підприємства є багатогранним процесом, який відбувається за рахунок використання різноманітних підходів, а також залежно від умов функціонування підприємства та його стратегічних цілей. А ефективне управління розвитком забезпечує зміцнення та зростання конкурентоспроможності підприємства, його стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [3, 5, 6]. Поняття «розвиток» має глибоке філософське і наукове коріння, яке еволюціонувало протягом століть і отримало різні трактування залежно від епохи, напряму дослідження та контексту. Розвиток підприємства завжди спрямований на процес змін, які можуть бути для підприємства як позитивними, так і негативними, а також визначає нові можливості для функціонування суб'єкта господарської діяльності. Таким чином, сутність поняття розвиток підприємства полягає у процесі якісно-кількісних змін, що забезпечують його адаптацію, прогрес, зростання тощо до внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, розвиток можна розглядати як безперервний процес, який забезпечує виживання та / або зростання підприємства шляхом підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринку. Основні характеристики розвитку підприємства зображені графічно на рис. 1.

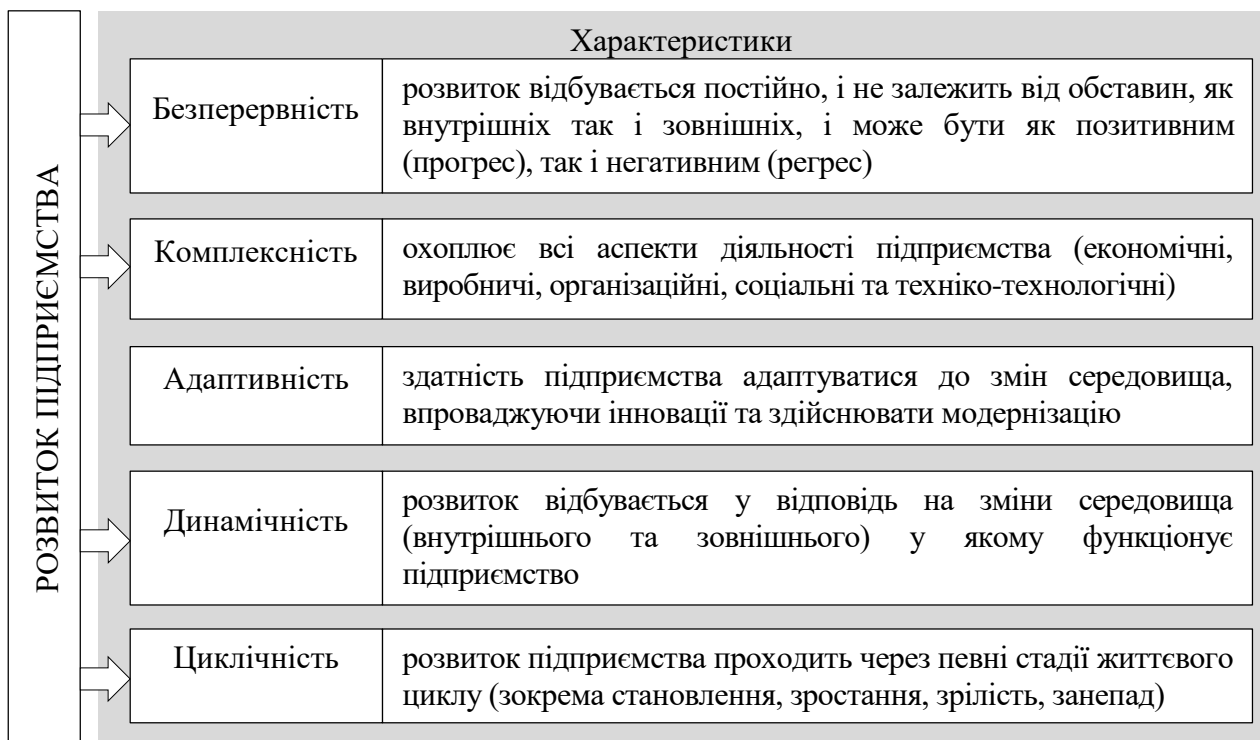


Рис. 1. Основні характеристики розвитку підприємства*

*сформовано автором

Метою розвитку підприємства є забезпечення його стійкого функціонування, підвищення конкурентоспроможності (зміцнення конкурентних переваг) в умовах динамічного ринкового середовища, і може включати різноманітні аспекти залежно від середовища функціонування, стратегічних цілей і потреб організації. Основні цілі розвитку підприємства можна поділити на кілька ключових напрямків:

а) підвищення ефективності та продуктивності підприємства, що досягається за рахунок оптимізації операційної діяльності. І передбачає збільшення обсягів виробництва або надання послуг без прямо пропорційного збільшення витрат; підвищення якості продукції з метою покращення задоволення потреб споживачів;

б) підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення конкурентних переваг, що дозволяють виділятися на ринку та займати кращі позиції. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій у продуктах та послугах, вдосконалення бізнес-процесів і управлінських практик, розширення ринкових часток та завоювання нових сегментів або вихід на міжнародні ринки;

в) забезпечення стійкості та адаптивності в умовах постійних змін середовища, і включає адаптацію до ринкових змін (зміни попиту, нові технології, регуляторні зміни тощо), підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх ризиків, диверсифікацію продуктів, послуг та ринків;

г) підвищення рівня технологічного забезпечення і зниження витрат на виробництво за рахунок запровадження нових продуктів та послуг покращення управління ресурсами і зниження впливу людської праці за рахунок автоматизації;

д) розвиток персоналу за рахунок підвищення кваліфікації і компетенцій працівників, а також корпоративної культури, яка сприяє співпраці, відповідальності та креативності;

е) забезпечення довгострокової фінансової стабільності за рахунок оптимізації фінансових потоків для зниження ризиків неплатоспроможності, реінвестування прибутків у стратегічні напрямки, залучення зовнішнього фінансування для реалізації масштабних проектів.

Класифікація розвитку підприємства залежить від різних критеріїв, до яких належать сфери діяльності, характер змін, ступінь впливу факторів та напрямки розвитку. Класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу розвитку підприємства.

Класифікацію розвитку підприємства наведено на рис. 2. Нижче наведено короткий опис кожної категорії.

За змістом: якісний розвиток – характеризується зростанням якості бізнес-процесів, продукції та / або послуг; кількісний розвиток – пов'язаний із збільшенням обсягів виробництва, продукції, послуг, доходів тощо.

За контролем змін: контрольований розвиток характеризується керованим процесом змін, тобто зміни під контролем керівництва; неконтрольований розвиток – характеризується неконтрольованими змінами, які відбуваються під впливом внутрішніх та / або зовнішніх чинників, тобто зміни без значного втручання керівництва підприємства.

За масштабом змін: локальний розвиток – передбачає зміни в певних структурних підрозділах та / або функціональних одиницях підприємства; загально-корпоративний розвиток – характеризується змінами, які

повністю охоплюють весь бізнес або підприємство в цілому.

За можливістю адаптації: конвергентний розвиток – спрямований на злиття різних напрямків діяльності підприємства та його адаптацію; дивергентний розвиток – характеризується розходженням в напрямках розвитку підприємства.

За якістю змін: прогресивний розвиток передбачає позитивні зміни, які спрямовані на вдосконалення та розвиток діяльності підприємства, а регресивний розвиток призводить до погіршення показників та / або характеристик підприємства.

Залежно від об'єкту змін: організаційний розвиток – передбачає зміни в організаційній структурі, техніко-технологічний розвиток – полягає у модернізації технологій та / або обладнання, соціальний розвиток – передбачає реалізацію соціальних програм та спрямований на покращення умов праці працівників, економічний розвиток – спрямований на покращення фінансових показників та ефективності підприємства.

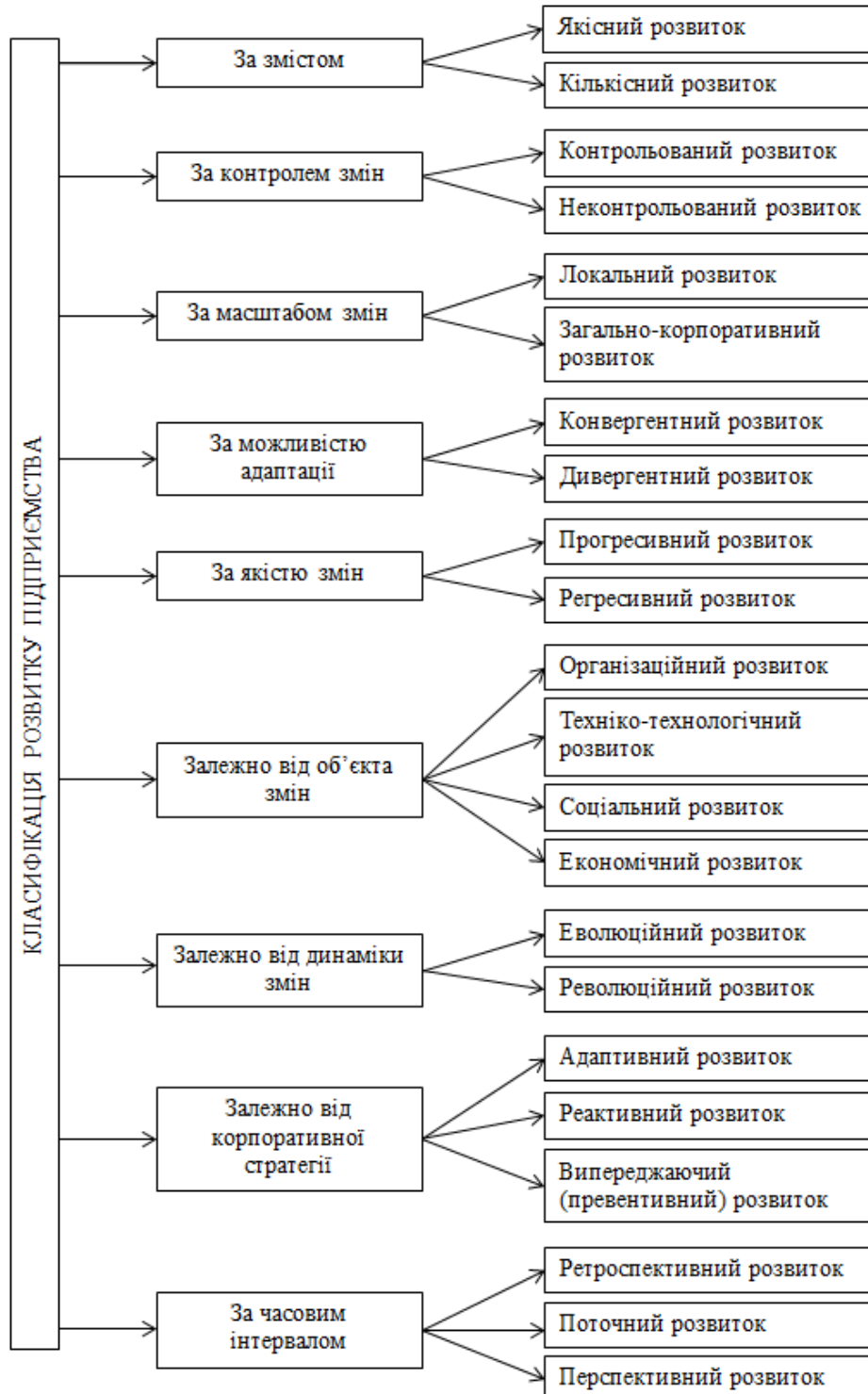


Рис. 2. Класифікація розвитку підприємства*

*сформовано автором за [1, 2, 4]

Залежно від динаміки змін: еволюційний розвиток передбачає поступові зміни, а еволюційний розвиток характеризується швидкими та радикальними змінами.

Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний розвиток – передбачає пристосування до змін та нових умов, реактивний розвиток – є реакцією на певні зовнішні та / або внутрішні загрози, випереджувальний (превентивний) розвиток – спрямований на попередження потенційних ризиків та / або змін.

За часовим інтервалом: ретроспективний розвиток – ґрунтується на аналізі минулого досвіду з метою визначення напрямків розвитку підприємства, поточний розвиток – спрямований на досягнення поточних цілей, що стоять перед підприємством у короткостроковій перспективі, перспективний розвиток –, спрямований на реалізацію довгострокових стратегічних планів підприємства.

Управління розвитком підприємства спрямоване на забезпечення його довгострокового і стабільного функціонування за рахунок постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому). Управління розвитком підприємства спрямовано на досягнення стратегічних цілей, і реалізується за рахунок реалізації функцій менеджменту, а саме планування, організації, мотивації і контролю.

У науковій літературі існують різні підходи до управління розвитком, оскільки базуються на різних концепціях, що відображають сутність розвитку, його динаміку, закономірності тощо. Розглянути особливості управління розвитком можна за рахунок аналізу моделей розвитку, які характеризують підходи до управління змінами на підприємстві.

Однією з найбільш відомих моделей розвитку, що містить ключові фактори досягнення успіху є модель 7-S McKinsey, яка містить 7 складових (рис. 3). Дану модель використовують у стратегічному управлінні [7, 8] з метою аналізу та підвищення ефективності діяльності підприємства.



Рис. 3. Модель 7-S (McKinsey) [12]

Перелічені складові у моделі 7-S поділяються на «м'які» і «жорсткі» елементи. Більш детальну характеристику складових моделі 7-S (McKinsey) представлено у табл. 1.

Ще однією моделлю управління розвитком є модель управління змінами Дж. Коттера, яку зображено на рис. 4. Модель Дж. Коттера передбачає 8 кроків, що дозволяють успішно впроваджувати зміни на підприємстві. І передбачають

- а) створення відчуття необхідності змін на підприємстві та їх невідкладність;
- б) побудова команди реалізації змін;
- в) формування бачення та стратегії змін, що дозволять досягти цілей підприємства;
- г) завербуйте працівників підприємства, що сприймуть зміни і сприятимуть їх реалізації;
- д) активізація дій, що сприятимуть реалізації змін за рахунок усунення бар'єрів та деструктивних структур;
- е) генеруйте короткострокові перемоги, і не забувайте про мотивацію працівників що сприяли цим перемогам;
- ж) підтримуйте досягнення та успіхи, а також ініціюйте подальші зміни;
- з) інституалізуйте зміни на підприємстві.

Характеристика складових моделі 7-S (McKinsey)

Складова моделі 7-S	Характеристика
«Жорсткі» елементи – є складними елементами, але разом з тим їх легше ідентифікувати, а також, управляти ними	
Структура – structure	Організаційна структура зображає різні структурні підрозділи, розподіл обов'язків та відповідальність працівників підприємства
Стратегія – strategy	Стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, і визначає дії (конкретні кроки), що дозволять їх досягти
Системи – systems	Це різні системи (виробнича, контролю якості, фінансова тощо), що функціонують на підприємстві, і забезпечують стабільність його діяльності
Стиль управління – style	Характеризується управлінськими процесами на підприємстві, лідерством, прийняттям рішень, методами мотивації тощо
«М'які» елементи – є елементами які важче піддаються управлінню	
Співробітники – staff	Це працівники підприємства, їх навички, компетенції, досвід, а також особливості їх праці, зокрема процедури найму, навчання, мотивації, контролю діяльності тощо
Навички – skills	Відображають ключові компетенції та вміння персоналу, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних переваг
Спільні цінності – shared values	Включають цінності підприємства, зокрема його корпоративну культуру, місію, принципи діяльності тощо

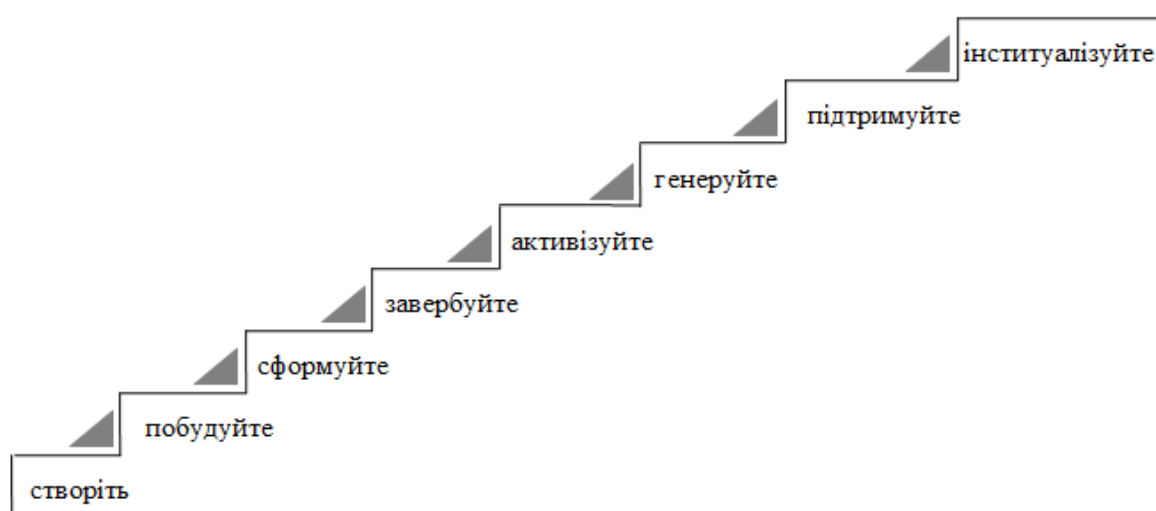


Рис. 4. Модель управління змінами Дж. Коттера [11]

Модель управління змінами ADKAR реалізується за рахунок особистісну перспективу, і її представлено на рис. 5.

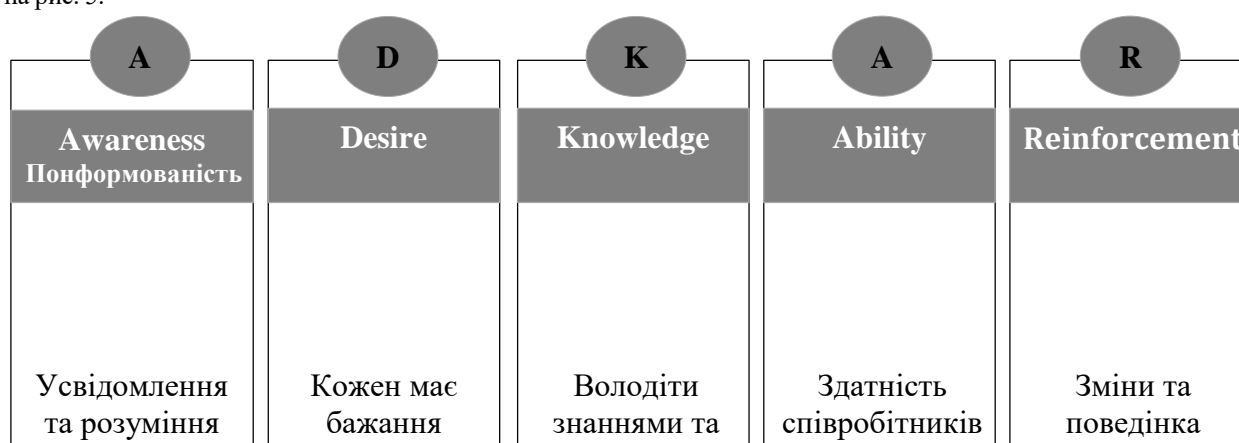


Рис. 5. Модель управління змінами ADKAR [10]

Модель управління змінами ADKAR включає 5 елементів, зокрема розглянемо їх більш детально. Awareness –поінформованість – на першому етапі необхідно пояснити працівникам необхідність змін та сприяти усвідомленню їх важливості.

Desire – бажання – після усвідомлення змін у працівників підприємства має з'явитися бажання підтримувати їх.

Knowledge – знання – працівники, що задіяні до змін мають володіти знаннями як їх реалізовувати.

Ability – здатність – за наявності знань у співробітників вони повинні мати здатність застосовувати їх на практиці.

Reinforcement – закріплення – передбачає закріплення змін на практиці.

Цікавою моделлю реалізації розвитку підприємства є модель бенчмаркінгу, яку наведено на рис. 6.

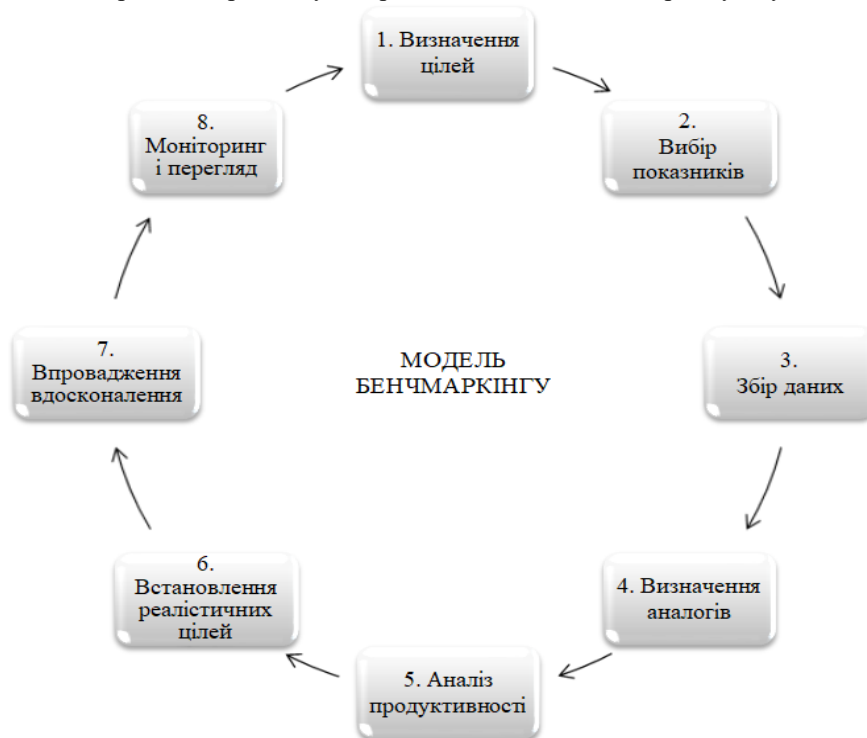


Рис. 6. Модель бенчмаркінгу [9]

Бенчмаркінг є технологією управління, що ґрунтується на порівнянні різних аспектів діяльності підприємства (н-д бізнес-процесів, продуктів / послуг, методів управління тощо) із найкращими практиками. Таким чином, бенчмаркінг є систематичним процесом пошуку, дослідження і впровадження кращих практик бізнесу у діяльність власного підприємства з метою покращення показників діяльності, підвищення ефективності, конкурентоспроможності тощо.

Наведена модель бенчмаркінгу включає 8 етапів, що дозволять застосовувати цю технологію у практичній діяльності підприємства. Охарактеризуємо більш детально наведені етапи на рис. 6, а саме:

- а) визначення цілей – тобто підприємство має визначити аспекти які варто вдосконалити та сформулювати чіткі цілі;
- б) вибір показників – тобто ключових показників ефективності, що будуть порівнюватися;
- в) збір даних – зокрема збір інформації про показники діяльності власного підприємства;
- г) визначення аналогів – тобто підрозділів, підприємств тощо які мають високі результати діяльності, і будуть об'єктом для порівняння;
- д) аналіз продуктивності – реалізується за рахунок порівняння власних показників і показників еталону;
- е) встановлення реалістичних цілей із визначенням конкретних показників, що підприємство прагне досягти;
- ж) впровадження вдосконалення – тобто впровадження змін з метою розвитку підприємства;
- з) моніторинг і перегляд – після того, як було впроваджено зміни на підприємстві, варто здійснювати контроль результатів та переглядати за необхідності цілі підприємства.

Наведені моделі розвитку підприємства сприяють структуруванню розвитку та ефективному управлінню змінами із врахуванням специфіки бізнесу та умов функціонування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток підприємства є складним, багатограним і динамічним процесом, що передбачає якісно-кількісні зміни в його діяльності. Ефективне управління розвитком забезпечує стійке функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також стійкості до ризиків.

Сутність розвитку підприємства полягає в постійному вдосконаленні, що охоплює всі сфери його діяльності, зокрема економічну, технологічну, соціальну та організаційну. Основними цілями розвитку є: підвищення продуктивності й ефективності операційної діяльності; створення та посилення конкурентних переваг;

забезпечення стійкості та адаптації до змін; вдосконалення технологічного забезпечення та зниження витрат; розвиток персоналу й корпоративної культури; забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Класифікація розвитку підприємства, що охоплює різні критерії, дозволяє систематизувати процеси змін і виділяти ключові напрями для подальшого вдосконалення. Основними підходами до управління розвитком є моделі, що характеризують управління змінами, зокрема модель 7-S McKinsey, модель управління змінами Дж. Коттера, модель ADKAR, а також модель бенчмаркінгу. Використання моделі 7-S McKinsey дозволяє підприємству аналізувати «жорсткі» та «м'які» елементи, необхідні для забезпечення ефективності. Модель Коттера спрямована на послідовне впровадження змін, включаючи створення відчуття необхідності, формування стратегії змін і закріплення їх результатів. Модель ADKAR забезпечує персоналізацію змін через поінформованість, бажання, знання, здатність і закріплення нововведень. Модель бенчмаркінгу сприяє впровадженню найкращих практик для підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, застосування структурованих моделей розвитку та управління змінами є основою для підвищення ефективності управління, адаптації підприємства до змін і забезпечення його сталого функціонування в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

Література

1. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства / О. М. Вініченко. // Агросвіт. – 2015. – №15. – С. 49-57.
2. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства» / Г. О. Горіна // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 8. – С. 123-127.
3. Закусило В.В. Маркетингова складова стратегічного розвитку підприємницьких структур / В.В. Закусило, Н.І. Гавловська // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 121-126.
4. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / В. Занора. // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6 (61). – С. 69-78.
5. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130-134.
6. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства / Н. Гавловська, В. Закусило, Є. Рудніченко, Н. Брецько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – №3. – С. 75-81.
7. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №1. – Т. 1. – С. 273-278.
8. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства / Н. І. Гавловська, Л. О. Тарасенко, Р. Є. Чумак, А. П. Венгер // Development Service Industry Management. – 2024. – №2. – С. 26-30.
9. Benchmarking Process Steps [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fastercapital.com/topics/benchmarking-process-steps.html>.
10. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
11. Kotter J. P. A Force For Change: How Leadership Differs from Management / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.
12. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 c.

References

1. Vinichenko O. M. Kharakterystyka, vydy ta sutnist rozvytku pidpriemstva / O. M. Vinichenko. // Ahrosvit. – 2015. – №15. – S. 49-57.
2. Horina H. O. Dialektyka poniattia «rozvytok pidpriemstva» / H. O. Horina // Prychomomorski ekonomichni studii. – 2016. – Vyp. 8. – S. 123-127.
3. Zakusylo V.V. Marketynhova skladova stratehichnoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur / V.V. Zakusylo, N.I. Havlovska // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – S. 121-126.
4. Zanova V. Rozvytok pidpriemstva: sutnist, formy, vydy / V. Zanova. // Halytskyi ekonomichniy visnyk. – 2019. – No 6 (61). – S. 69-78.
5. Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii pryiniattia efektyvnykh upravlynskykh rishen / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovska, S. A. Omelianchuk, I. V. Lisovskiy, S. Y. Yadukha // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2020. – № 3. – S. 130-134.
6. Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva / N. Havlovska, V. Zakusylo, Ye. Rudnichenko, N. Bretsko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2023. – №3. – С. 75-81.
7. Teoretychni bazys formuvannya stratehii orhanizatsii / N. Havlovska, S. Yolkin, T. Yablonskyi, N. Nebeliuk // Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky. – 2023. – №1. – Т. 1. – S. 273-278.
8. Teoretychni aspekty stratehuvannya u realizatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva / N. I. Havlovska, L. O. Tarasenko, R. Ye. Chumak, A. P. Venher // Development Service Industry Management. – 2024. – №2. – S. 26-30.
9. Benchmarking Process Steps [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fastercapital.com/topics/benchmarking-process-steps.html>.
10. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
11. Kotter J. P. A Force For Change: How Leadership Differs from Management / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.
12. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 c.