УДК 330.341

Є. Л. Гринь,
кандидат наук з державного управління, здобувач,
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

E. Gryn
Ph.D. in Public Administration, applicant
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Стаття присвячена розробці концепції управління організаційними змінами на основі синтезу існуючих підходів: змістовного, контекстуального, процесного, поведінкового, системного, адаптивного, ситуаційного, психодинамічного, гуманістичного та компетентнісного. Розглянуто існуючі підходи до розуміння сутності управління організаційними змінами та надано опис найбільш відомих та розповсюджених моделей організаційних змін на підприємстві. Доведено, що недоцільно відносити існуючі моделі до конкретного підходу, так як більшість з них включає елементи різних підходів, що підтверджує багатогранність поняття змін в діяльності підприємства. Обґрунтовано, що управління організаційними змінами є специфічним видом управлінської діяльності, який включає сукупність функцій (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) на окремих етапах імплементації організаційних змін (ініціація, реалізація та інституціалізація), що передбачає вплив на об'єкти внутрішнього середовища для набуття ним бажаного стану з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища шляхом здійснення моніторингу з використанням методів прогнозування. Доведено, що відповідно до кібернетичного уявлення про управління реалізація організаційних змін щодо об'єкта управління вимагає попереднього вдосконалення управляючої підсистеми для забезпечення дії закону необхідного різноманіття. Змістовний аспект управління змінами передбачає не лише зміну характеристик складових внутрішнього середовища підприємства, але і вдосконалення взаємозв'язків між ними з урахуванням масштабу охоплення змін. Використання методів роботи з персоналом в контексті поведінкового, психодинамічного, гуманістичного та компетентнісного підходу дозволяє підвищувати рівень готовності кадрів на індивідуальному та груповому рівнях, знижувати опір та підвищувати рівень ефективності реалізації організаційних змін.

The article is devoted to the development of the organizational changes management concept based on the synthesis of existing approaches: content, contextual, process, behavioral, systemic, adaptive, situational, psychodynamic, humanistic and competence. The existing approaches to understanding the essence of organizational changes management are considered and the description of the most well-known and widespread models of organizational changes at the enterprise is given. It is proved that it is inappropriate to attribute the existing model to a particular approach, since most of them include elements of different approaches, which confirms the multifaceted concept of enterprise

changes. It is substantiated that organizational changes management is a specific type of management activity, which includes a set of functions (planning, organization, motivation, control and regulation) at certain stages of the implementation of organizational changes (initiation, implementation and institutionalization), which implies an impact on objects of the internal environment for obtaining the desired state taking into account the influence of environment factors by monitoring using forecasting methods. It is proved that, in accordance with the cybernetic view of management, the implementation of organizational changes on the object of management requires the prior improvement of the control subsystem to ensure the operation of the necessary variety law. The content aspect of change managing involves not only changing the components characteristics of the enterprise's internal environment, but also improving the interconnections between them, taking into account the scope of the changes. Using methods of interaction with the personnel in the context of behavioral, psychodynamic, humanistic and competent approach allows increasing the readiness of personnel at the individual and group levels, reducing resistance and increasing the level of the organizational changes implementation effectiveness. It is proved that the success of change management depends on the management ability to use different methods developed within the considered approaches framework when making changes in an enterprise.

Ключові слова: організаційні зміни; змістовний підхід; контекстуальний підхід; процесний підхід; системний підхід; адаптивний підхід; ситуаційний підхід; психодинамічний підхід; гуманістичний підхід; компетентнісний підхід.

Key words: organizational changes; content approach; contextual approach; process approach; system approach; adaptive approach; situational approach; psychodynamic approach; humanistic approach; competence approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В ході своєї діяльності підприємства стикається із впливом багатьох чинників зовнішнього середовища, що вимагає реалізації дій для забезпечення належного рівня адаптації. Динаміка впливу цих чинників є високою, що обумовлює потребу у здійсненні постійного моніторингу та прийняття належних управлінських рішень, які включають впровадження та реалізацію організаційних змін. Внутрішнє середовище підприємства також в ході його функціонування виступає джерелом протиріч, які знижують ефективність його діяльності та вимагають вирішення. Зазначені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлюють контекст здійснення організаційних змін. Характер та залучення внутрішніх підсистем та елементів підприємства до організаційних змін складає зміст їх здійснення. Послідовність реалізації функції управління та етапів впровадження організаційних змін на підприємстві представляють собою процес, дослідження якого вимагає значної уваги. Крім окреслених аспектів при реалізації організаційних змін підприємства часто стикається з опором персоналу, що обумовлює потребу врахування їх інтересів, моніторингу поведінки та реалізації відповідних методів стимулювання та взаємодії. Багатогранність феномену організаційних змін на підприємстві свідчить про потребу у розробці універсального підходу, який дозволить досягати поставлених цілей та враховувати всі зазначені аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Змістовні питання управління організаційними змінами розглянуті у роботах: Л. Курдай і Б. Кляйнер, О. Пассенхейм, Н. Беляєва, О. О. Кузнецов, Дж. Д. Дак, Ф. Крюгер, Р. Бекхард та Р. Харіс, А. Д. Надлер і М. Л. Ташман, М. Бір та Н. Норія, Ф. Ж. Гуїяр та Дж. Н. Келлі; контекстуальні аспекти досліджували: Т. Бауліна, М. Рейс, К. Левін, Л. Грейнер, І. Адізес, Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейлі, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі; а процесний підхід є найбільш розповсюдженим серед авторів, його поділяють: Х. Рамперсад, І. Мазур, В. Шапіро, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т. Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон. Крім того в рамках управління організаційними змінами виокремлюють поведінковий підхід, представниками якого є С. Хайнінгс, Т. Галпін, О. І. Гарафонов, Ф. Крюгер, Р. Бекхард та Р. Харіс, який об'єднує психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний, в рамках яких зміни розуміли Е. Кублер-Рос, Дж. Адамс, Дж. Хайес, Б. Хопсон, В. Сатір, А. Маслоу, С. Роджерс, Д. Големан, Фр. Перлс, В. Бідж, К. Карнал. Незважаючи на чисельні наукові результати, одностайного розуміння підходу до управління організаційними змінами наразі немає, що вимагає подальшого пошуку та обґрунтує доцільність проведення дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в розробці концепції управління організаційними змінами на основі узагальнення існуючих моделей та підходів, що передбачає вирішення таких завдань: дослідити розуміння управління організаційними змінами серед дослідників, проаналізувати існуючі моделі управління організаційними змінами, визначити підходи до управління організаційними

змiнами, запропонувати власну концепцію цього виду діяльності. Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами підприємства. Предметом дослідження виступають методологічні та методичні засади здійснення управлінського впливу на проведення організаційних змін на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка методології управління організаційними змінами вимагає уточнення даного поняття. Як відомо зародження наукової школи організаційних змін пов'язано з дослідженнями провідних закордонних науковців. Так, Л. Курдай і Б. Кляйнер розглядають управління змінами з точки зору процесу вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його ефективності щодо конкурентів. Це вимагає синхронізації запропонованих авторами важелів управління, до яких вони відносяться стратегію, процеси, культуру і систему винагороди. Постійність змін вимагає сталого вдосконалення цих складових. Також управління змінами повинно включати виявлення дестабілізуючих сил, визначення найбільш ефективної стратегії змін, що обумовлює вибір методів і способів їх реалізації [1]. Таке бачення управління змінами зорієнтована на забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Д. Андерсон та Л. Андерсон наголошують на важливості людського аспекту здійсненні змін, що передбачає розробку принципів, методів, рекомендацій забезпечення здійснення процесу змін шляхом залучення персоналу для кращого розуміння ними їх намірів [2].

М. Рейс визначає сутність управління змінами як сукупність всіх дій, пов'язаних з довгостроковими змінами, сутність якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін [3].

О. Пассенхейм розглядає сучасне управління змінами як взаємодію процесів «знизу-вгору» та «згори-вниз», де в процесі взаємодії аналізу та проектування згори вниз реалізується стратегія розвитку та аналіз процесів, а знизу вгору ідуть комунікації та розробка процесів. Найбільш розповсюдженими практиками «згори-вниз» є реінжиніринг бізнес-процесів та реінжиніринг бізнесу, а «знизу-вгору» це інструменти «кайзен» та lean-менеджмент, який передбачає орієнтацію на клієнтів, постачальників та персонал [4].

Д. Салво та Д. Холанд пропонують метафору «театру» для пояснення необхідності впровадження організаційних змін на підприємстві. В рамках запропонованої концепції управління змінами пропонуються такі положення: перевірені стандарти знань існують у сферах організаційної поведінки та менеджменту, що забезпечує пояснення змін та рішення щодо управління ними; організації повинні процвітати, а не виживати – це передбачає, що для виживання необхідно використати мінімум зусиль, а максимум направити на енергійне зростання в багатстві та володінні для досягнення мети незважаючи або завдяки обставинам; імперативом організаційних змін має виступати ведення бізнесу в поточному періоді для отримання прибутку, та зміна бізнесу в майбутньому для того, щоб залишатися прибутковим, що передбачає здійснення організаційних змін в процесі повноцінної діяльності підприємства; головною метою організаційних змін є отримання конкурентних переваг; головною обставиною або контекстом змін є знаходження кожної окремої зміни у послідовності змін, які відбулися та які плануються; перспектива змін – переміщення організації з одного шляху ведення бізнесу до іншого; фокус змін – організаційні зміни створюють організаційні здатності для конкурентних переваг; головним пріоритетом організаційних змін має бути дотримання місії, а в цілому управління змінами є керуванням формулами, а не експериментальними випробуваннями та помилками [5].

Н. Беляєва визначає, що результат організаційних змін – забезпечення фінансово-економічної стійкості, підвищення ефективності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток. Автор в цілому пропонує концепцію управління організаційними змінами, «яку розширено за рахунок обґрунтованого комплексу стратегічних заходів та аналітичного інструментарію, що розроблено з урахуванням принципу системності щодо повного охоплення об'єктів організаційних змін, засобів їх реалізації та доведення необхідності й доцільності, виокремлення та оцінювання стану готовності підприємства до організаційних змін» [6, с. 3].

Т. Гринько, Т. Гвініашвілі розуміють процес управління організаційними змінами як управління переходом організації як системи з одного стану до іншого [7], а сама Т. В. Гринько наголошує, що це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні [8]. Такий підхід близький до бачення Д. Андерсон та Л. Андерсон, де акцент також ставиться на ролі людини в забезпеченні успішності змін. Близьке значення змінами надають і Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, які визначають їх як дії, спрямовані на прийняття, апробування, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності [9]. Звужене бачення управління організаційними змінами пропонує В. М. Ковальов, наголошуючи на контролі та відстеженні змін у проектах, що передбачає дослідження конфігурації на протязі його життєвого циклу [10]. Т. Галпін метою планування та здійснення змін визначає мінімізацію супротиву та максимізацію ефективності їх здійснення [11]. А. М. Шеремет визначає зміни як заходи, які мають забезпечувати досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [12]. Т. Бауліна розглядає управління організаційними змінами як специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [13, с. 9].

З точки зору О. О. Кузнецова [14], управління змінами включає визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяє досягати поставлених завдань та передбачає вирішення специфічних питань управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти. Отже автор розглядає управління змінами як специфічної набір управлінського

інструментарію для забезпечення взаємодії та відповідності вимогам зовнішнього середовища із врахуванням ресурсів та особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Група авторів Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов [15] в своєму дослідженні наводить концепцію управління організаційними змінами, в рамках якої рушійними силами змін вони визначають протиріччя між станом функціонування та станом розвитку підприємства, що проявляється у протиріччях суб'єктів господарювання. Виходячи з цього, можна виокремити широке розуміння сутності управління організаційними змінами як «реалізацію механізмів самоорганізації та адаптації господарської системи до дій та особливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації місії та підтримки сталості» та вузьке розуміння «як результату цілеспрямованого пошуку, вибору та реалізації рішень направлених на подолання зазначених протиріч», а реалізацію змін варто розуміти як зміну системних елементів та зв'язків між ними.

І. М. Чернявська пропонує розуміння управління організаційними змінами як «стрижень» розвитку підприємства на основі системного підходу з використанням ситуаційного аналізу [16, с. 9].

Н. Є. Беляєва розглядає управління організаційними змінами як сукупність послідовних взаємозалежних дій щодо реалізації функції управління, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства, що впливають на його економічний стан через зміни в процесах, функціях, структурах і формах підприємства [17, с. 6]. О. О. Гайдей [18] виокремлює два напрями управління змінами: перший стосується створення організаційної системи, що навчається, який направлений на перспективу створення запасу міцності, де якісні, кількісні характеристики соціальної складової розглядається як актив промислового підприємства, який вимагає витрат, що, в свою чергу, дозволяє швидко відтворювати необхідні елементи у цілісну систему з новим рівнем якості; другий – це створення віртуальної моделі організаційної системи та її складових ресурсів, яка відображає її причинно-наслідкові зв'язки, що дозволяє аналізувати можливі сценарії розвитку подій для прийняття управлінських рішень. Перший напрям пов'язаний з підсистемою управління стратегічними задачами А другий – з підсистемою управління потенціалом, де перший є проактивним, а другий реактивним. Розглянуті визначення управління організаційними змінами не є вичерпними, але вони відображають фактично всі існуючі підходи до розуміння даного феномену в менеджменті.

Для уточнення еволюції методології управління змінами доцільно здійснити короткий огляд найбільш відомих моделей авторських підходів та загальнонаукових підходів. В даному випадку варто використовувати саме поняття моделі, адже дослідники не тільки розглядали сутність управління організаційними змінами, але й розробляли цілісні концепції їх реалізації в досягненні поставлених цілей. Крім того вони намагалися відобразити стан справ, який склався на відповідний момент у обраній сфері дослідження, що виступає моделлю.

К. Левін [19] запропонував трьох ступінчасту модель змiну яка включає такі етапи: розмороження, рух, замороження. Ця концепція розглянута разом з аналізом поля сил яке передбачає виокремлення двох груп чинників: які сприяють так які стримують зміни. Дж. Харрінгтон [20] в рамках реалізації проекту розширив етапи управління змінами. Л. Грейнер розглядав організаційні зміни крізь життєвий цикл, де перехід від однієї фази до іншої відбувається після настання відповідної кризи. В межах кожної фази організація розвивається еволюційна, а в період кризи наступають етапи революції. Для кожної кризи автор запропонував шляхи подолання. Автор розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка включає шість етапів [21].

Поведінковий підхід до розуміння організаційних змін представлений в концепції Дж. Д. Дака, Де зазначається що емоціональним аспектам в ході змін необхідно приділяти не менше уваги, ніж виробничим. Дана концепція набула відомості як «крива змін», яка включає п'ять фаз, а перетворення базується на 3х китах: стратегія, реалізація та приборкання «монстра», що передбачає підвищення уваги до емоційного та поведінкового компонент здійснення організаційних змін. Розуміння змін через які проходять працівники та організація в цілому дозволяють керівникам не допускати помилок на кожній із зазначених фаз [22].

Ф. Крюгер [23] у 2004 році запропонував модель управління змінами, яка набула назви «Айсберг», виокремивши частину проблем, які знаходяться на поверхні, до яких він відніс управління витратами, якістю та часом, а підводна частина, представлена управлінням сприйняттями та переконаннями, власними та політичними повноваженнями. Сутність даної моделі полягає в тому, що зосередженість лише на поверхневих елементах дозволяє досягти саме таких поверхневих результатів, а реальні зміни вимагають глибинних змін в поведінці співробітників, що продовжує запропоновану Дж. Даком поведінкову концепції «кривої змін». Характер управління, який необхідно впроваджувати залежить від типу змін, які поділяються в залежності від об'єкта впливу на жорсткі, представлення організаційними процесами або інформаційним забезпеченням, та м'які, відображені цінностями та мисленням.

Окремі моделі управління організаційними змінами присвячені визначенню ролі стратегії. Так, Р. Айзенштад та М. Бір запропонували оцінювання готовності організації до реалізації стратегії виходячи з таких допущень: для виживання та процвітання підприємства повинні задовольняти інтереси зацікавлених сторін; стратегії бізнесу повинні формулюватися з точки зору дії; успіх в досягненні стратегічної задачі вимагає наявності трьох організаційних топ-характеристик: координації між співробітниками та групами; наявності відповідних технічних та управлінських навичок та вмінь; загальної залученості співробітників у вирішення задач. Ці характеристики обумовлюються проектуванням підприємства, характером її управління;

корпоративний контекст передбачає залежність проектування та управління організації від її знаходження в більш крупній корпорації [24].

Ще однією розповсюдженою моделлю стратегічних перетворень є розроблений Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі калейдоскоп змін, де в якості зовнішнього кільця визначений широкий організаційний контекст, який відображає зміни в масштабах ринку, конкуренції та цілях. Середній круг відображає характеристики контексту, важливі для будь-якої ситуації змін, до них віднесено час, масштаб, збереження, різноманітність, міцність, готовність повноваження, топ характеристики. Внутрішні кільце відображає можливі варіанти проектування змін представлені зміною шляху, стартової точки, стилю, точок втручання та ролей [25].

Динамічну модель запропонували Р. Бекхард та Р. Харіс як формулу змін де зміна тотожна добутку рівня невдоволення поточним станом, бажаним кінцевим станом та практичністю змін, а цей результат повинен перевищувати витрати на зміну [26]. Як слушно зазначають дослідники, незважаючи на простоту цієї формули, з неї можна отримати дуже вагомий результат, так наприклад: якщо один з цих компонентів дорівнює нулю, то продукт також буде нульовим, а стійкість до змін не буде подолана.

Відома конгруентна модель А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана направлена на розуміння динаміки, яка відбувається в організації, коли в ній відбуваються зміни. В рамках цієї моделі розглядається активна взаємодія із зовнішнім середовищем: підприємства залучає стратегією, ресурси та умови зазначеного середовища, що виражається у відповідній ефективності на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. В цій моделі процес трансформації підприємства включає чотири складові, які тісно взаємопов'язані одна з одною, коли зміна одного повинна обов'язково спонукати до зміни всі інші, інакше підприємство повернеться до свого початкового гомеостазу. До цих компонентів автори відносять: поточну діяльність підприємства як роботу, навички, характеристики та очікування людей, структуру, системи та політики, які об'єднують формальну організацію та неписані заходи, цінності та норми, які складають неформальну організацію. В даній моделі конгруентності чим вищий рівень узгодженості між складовими внутрішнього середовища підприємства, тим вище ефективність проведення організаційних змін, а зазначена модель виступає скоріше як інструмент для організації мислення, ніж як твердий шаблон для управління [27].

К. Карнал виокремив найбільш важливі навички для забезпечення ефективного управління змінами: керування переходами, допомога людям у навчанні і створення атмосфери ризику, спілкування з організаційною культурою та управління організаційною політикою [28].

Окрім питань складу процесів та життєвого циклу підприємства в рамках управління організаційними змінами дослідники займалися і займаються обґрунтування методів їх здійснення. Одним із найбільш відомих та розповсюджених підходів є теорія Е та О, розроблена М. Біром та Н. Норія [29], які представляють полярні концепції розвитку, кожна з яких відображає відповідну стратегію змін.

На противагу механістичній концепції розуміння підприємства та у продовження пошуку подібності між підприємством та людиною (як це здійснено в рамках концепції життєвого циклу підприємства) Ф. Ж. Гуїяр та Дж. Н. Келлі [30] у 2000 р. запропонували біологічну модель, яка передбачає розуміння організації як організаційного генома, концептуальна схема якого обумовлена 12 хромосомами, що виступає видом програмного забезпечення, яке несе інформацію про устрій підприємства. Аналогія з хромосомами людини полягає у наслідування ознак окремою складовою в залежності від їх попередньої взаємодії. Кожне підприємство має свій унікальний набір а здатність до виживання обумовлена спроможністю змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Управління змінами бачиться як нове проектування архітектури підприємства. Сутність змін автори розглядають через 4 перетворення, кожне з яких має свій зміст та об'єднує три хромосоми: реструктуризація; рефреймінг; ревіталізація; відновлення.

Як бачимо з проведеного аналізу, існує ряд теорій, які досліджували та продовжують пошуки в сфері управління організаційними змінами. Ряд з них мають спільні риси, які дозволяють об'єднати їх у відповідні підходи.

Один з найбільш відомих оглядів теорій організаційних змін, представлений в роботі А. Арменакіса та А. Бедона [31], які узагальнили теоретичні та практичні дослідження з 1990 по 1998 роки, та запропонували чотири підходи. Змістовні описують внутрішні параметри організації, які визначають загальний характер, місію, цілі, спрямованість. Ці моделі є всеохоплюючим, включають рамки, кордони, масштаби змін, є доцільними для організаційної діагностики, планування організаційних змін та визначення їх впливу. Контекстуальні розглядають вплив внутрішніх чи зовнішніх чинників, які обумовлюють зміни. Процесний підхід крім змісту та чинників змін наголошується на існуванні ряду етапів прийняття та планування, на кожному з яких відбуваються окремі процеси змін, які в свою чергу вимагають часу для реалізації та зусиль для подолання опору, не завжди обумовлюють задовільний результат, а помилки, які можуть виникнути на будь-якому етапі значно уповільнюють реалізацію, що в цілому обумовлює складність досягнення прогресу. Поведінковий підхід ставить акцент на афективній та емоційній реакції працівників підприємства на зміни, що передбачає використання різних методологій та різної сукупності критеріїв та досліджує роль комунікацій в забезпеченні ефективності реалізації організаційних змін. Важливість даного підходу полягає в тому, що в разі неуваги до кадрів, несприйняття змін у формі опору може призвести всі зусилля щодо планування та здійснення змін до нуля. Значну увагу в рамках даного підходу надається формуванню систем винагороди та покарання.

В подальшому перелік підходів було розширено. До вищенаданих додалися системний, адаптивний та ситуаційний підходи, який поділяють такі дослідники [32, 33, 34]. В рамках першого управління змінами

розглядається як механізм побудови елементів, де кожен впливає на підприємство та управляє змінами, що передбачає аналіз взаємовпливу підприємства та зовнішнього середовища. В рамках даного підходу зміна будь-якого елемента передбачає вплив на інші складові підприємства як системи. Адаптивний підхід передбачає, відповідно до його назви, розгляд управління змінами з позиції пристосування до зовнішнього середовища, динаміка якого обумовлює потребу у зміні структури, культури, ресурсів тощо. Ситуаційний підхід підкреслює важливість розуміння умови функціонування підприємства у відповідному періоді, в рамках якого здійснюються зміни, що обумовлює вибір моделей та методів управління.

В продовження поведінкового підходу дослідники пропонують когнітивний, який більш детально розглядає внутрішні процеси, що відбуваються у мозку людини. Сприйняття кадрами змін є результатом того, як вони мислять, що передбачає зосередження на побудові позитивного психічного ставлення, досягнення цілей підкріплене вивченням того, які обмеження обумовлюють поведінку кадрів, що є самодостатньою. Продовженням поведінкового та когнітивного підходів є психодинамічний, який виник на основі проведених досліджень Е. Кублер-Рос [35], щодо перенесення пацієнтами психологічних внутрішніх станів при взаємодії з внутрішнім середовищем. В подальшому було визначено, що такі стани переживають і працівники в процесі змін, до яких було віднесено: відмову, гнів, переговори (торги), депресію та прийняття. В подальшому ці етапи було розвинуто Дж. Адамсом, Дж. Хайесом та Б. Хопсоном [36], які запропонували іншу послідовність: полегшення, удар або сюрприз, заперечення, гнів, переговори (торги), депресія, прийняття, експериментування, відкриття, інтеграція. Модель В. Сатір [37] передбачає входження «чужорідного елемента» в поточний процес діяльності, який характеризується статусом-кво, що викликає період хаосу в контексті сприйняття індивідуум, який може характеризуватися зневіренням, запереченням або емоційним онемінням, гнівом та дезорганізацію, на зміну яким приходить апатія і відчуття безглуздості, після чого виникає трансформаційна ідея, іноді як факт примирення з ситуацією, яка склалася. Після цього настає етап інтеграції, який передбачає асиміляцію нового порядку у власний світ індивіда, який стає новим статусом-кво. Призначення цього підходу є забезпечення працівниками сприйняття змін та максимального зниження опору.

Ще одним підходом в продовження попередніх є гуманістичний, в рамках якого усвідомлення змін апелює до досвіду індивідуума, передбачається необхідність прийняття на себе відповідальності, наявність вибору, та розуміння людини як цілісного суб'єкту в культурному та соціальному контексті. Цей підхід найчастіше розглядається в контексті наукових доробок А. Маслоу, С. Роджерса, Д. Големана, Фр. Перлса.

Крім зазначених автори [34, 38, 39] виокремлюють компетентнісний підхід як важливість залучення до управління кваліфікованих працівників для досягнення поставлених цілей і завдань в розрізі напрямів змін.

Узагальнення підходів та моделей надано в табл. 1.

Таблиця 1.
Аналіз підходів та моделей до управління організаційними змінами

Дослідники	Підходи									
	Змістовний	Контекстуальний	Процесний	Поведінковий	Системний	Адаптивний	Ситуаційний	Психодинамічний	Гуманістичний	Компетентнісний
Л. Курдай і Б. Кляйнер	+	+								
Д. Андерсон та Л. Андерсон				+						
М. Рейс		+								
О. Пассенхейм	+		+							+
Д. Салво та Д. Холанд			+				+			
Х. Рамперсад, І. Мазур, В. Шапіро, К.Фрайлінгер, І. Фішер, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т. Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон			+							
К. Левін		+	+							
С. Хайнінгс			+	+						
А. Джадсон			+							
Т. Галпін			+	+						
Н. Беляєва	+									
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі		+		+	+					
А. М. Шеремет						+				
Т. Бауліна	+	+								
О. О. Кузнецов	+		+		+					

Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов	+	+			+					
І. М. Чернявська					+		+			
О. О. Гайдей		+	+							
О. І. Гарафонова			+	+	+					
Л. Грейнер		+	+							
І. Адізес		+	+							
Дж. Д. Дак	+		+					+		
Ф. Крюгер	+			+				+		
Р. Айзенштад та М. Бір					+					
Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі	+	+	+							
Р. Баллок та Д. Баттен			+							
Р. Бекхард та Р. Харіс	+			+						
А. Д. Надлер і М. Л. Ташман	+		+	+	+					
В. Брідж, К. Карнал			+							+
У. Матуран та Ф. Варел					+					
М. Бір та Н. Норія	+			+	+					
Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі	+					+				
А. Маслоу, С. Роджерс, Д. Големан, Фр. Перлс									+	
Е. Кублер-Рос, Дж. Адамс, Дж. Хайес, Б. Хопсон, В. Сатір								+		

Таким чином, на основі проведеного аналізу існуючих підходів до детермінації поняття «управління організаційними змінами» представимо власну концепцію управління організаційними змінами.

По-перше, представимо власне розуміння сутності поняття «управління організаційними змінами». В роботі [32] представлено результати морфологічного аналізу, на основі яких, керуючись результатами табл. 1, можна стверджувати що, переважна більшість авторів розглядає досліджувану категорію як процес, який є послідовністю етапів або функцій. З нашої точки зору, доцільно виокремлювати розуміння поняття та підхід щодо здійснення. Розгляд з позиції процесного підходу є обґрунтованим та доцільним, адже дозволяє виокремити етапи здійснення змін та управлінські функції, які мають бути реалізовані на кожному з етапів. Натомість сутність поняття варто розуміти як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, який повинен бути вбудований в поточну систему управління підприємством, що підтверджується еволюцією, згідно якої зміни є іманентними підприємству, яке функціонує в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, де останнім часом все більшого впливу набувають чинники глобалізаційного, інтеграційного, соціального та інституційного характеру. Висока динаміка вимагає використання складних методів прогнозування, як на основі кількісних, так із використанням якісних методів економіко-математичного моделювання. Вплив чинників є постійним, якого неможливо уникнути, що обумовлює необхідність реалізації контекстного бачення змін. Саме тому необхідно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, що є інструментом реалізації функції планування.

По-друге, безпосередньо управління ми розуміємо як вплив в рамках кібернетичного уявлення для забезпечення успішного переходу підприємства в майбутній бажаний стан із визначеним переліком параметрів, які мають уточнені кількісні характеристики, в рамках якого управляюча підсистема шляхом здійснення управлінського впливу приводить управляючу, тобто об'єкт управління, в бажаний стан, об'єктом змін виступає як об'єкт управління, тобто ресурси, процеси, працівники, структура, але й безпосередньо управляюча підсистема у поєднанні із управлінським впливом, яка включає цілі, стратегії, задачі, організаційну культуру тощо. Відповідно до закону необхідного різноманіття У. Р. Уешбі управляюча підсистема має бути більш складною та досконалою ніж об'єкт управління. Таким чином, коли мова йде про реалізацію організаційних змін щодо об'єктів управління, в разі набуття ним вищого рівня складності, управляюча підсистема має бути змінена раніше для забезпечення ефективного впливу, який також має бути модифікований відповідно до поставлених потреб.

По-третє, в рамках змістовного підходу управління змінами вимагає визначення, що буде змінено та яким чином. Цей підхід варто розглядати у тісній взаємодії із системним, але на відміну від вищенаданого бачення сутності останнього, ми пропонуємо його розглядати як дослідження змін взаємозв'язків між підсистемами та елементами підприємства для набуття ним нового стану. Так наприклад, такий розповсюджений тип організаційних змін як зміни організаційної структури фактично передбачає не лише зміну складу підрозділів та/або посад, але переважно передбачає удосконалення, перегляд або ліквідацію взаємозв'язків між співробітниками та підрозділами відповідно до нової ієрархії на підприємстві. Отже при будь-якій зміні завжди об'єктом є характер взаємозв'язків на підприємстві одного з типів: «суб'єкт – об'єкт», «суб'єкт – об'єкт», «об'єкт – об'єкт».

По-четверте, адаптивний підхід, який простежується в багатьох моделях, є частковим проявом досягнення цілей змін. Крім того, це є проміжною метою для інших цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, розвитку та стійкості. Адаптація дозволяє підприємству бути більш відповідним до вимог, які формують параметри зовнішнього середовища, насамперед споживачі,

постачальники та конкуренти. Процес адаптації дозволяє набувати вдосконалених рис поступово, не втрачаючи при цьому власної автентичності, що є одним із найголовніших ризиків здійснення змін. При втраті своїх специфічних рис, навіть в разі гострої потреби у змінах, підприємство ризикує повністю втратити цільовий ринок, адже конкурентні переваги, які відрізняють підприємства, формуються на основі наявних внутрішніх динамічних здатностей у порівнянні з іншими підприємствами, що відображає їх унікальні риси.

Висновки. Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виокремити класичні функції управління в рамках процесного підходу, які об'єднують планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання на етапах ініціації, здійснення та інституціалізації змін. Об'єкти змін, масштаб та визначення їх типу відносяться до змістовного розуміння. Системний підхід вимагає аналізу існуючих взаємозв'язків в рамках внутрішнього середовища підприємства, які мають бути змінені для досягнення поставлених цілей. Використання ситуаційного підходу обумовлено потребою у своєчасному реагуванні на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, що в цілому можна охарактеризувати як параметр «часу». При проведенні моніторингу впливу чинників та стану потенціалу підприємства важливо чітко встановлювати моменти та періоди планування, імплементації та інституціалізації змін. Інші підходи такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний пов'язані із виключною роллю персоналу в здійсненні змін, адже в разі неподолання опору всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму і поставлені цілі не будуть досягнуті. Це окрема сфера управління організаційними змінами, яка пов'язана із визначенням рівня та/або ступеня готовності кадрів на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, в рамках якої доцільно використовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння змін, зниження небажаної поведінки та підсилення позитивної. Саме комбінація методів, послідовність їх реалізації та акценти, відрізняє розглянуті підходи. Одні дослідники наголошують на визначеній послідовності етапів та здійснення функцій, інші автори вважають необхідним уточнення об'єкту змін як матеріального, так і нематеріального характеру. Для забезпечення успішності управління організаційними змінами варто використовувати комбінацію із зазначених методів на різних етапах відповідно до функцій управління.

Література.

1. Kudray L. M. Global trends in managing change / L. M. Kudray, B. H. Kleiner // *Industrial Management*. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14–22.
2. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders / D. Anderson, L. A. Anderson. – San Francisco : Pfeiffer, 2001. – 272 p.
3. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
4. Passenheim O. Change Management / O. Passenheim – Ventus Publishing ApS. 2010. – 50 p.
5. Salvo D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use / D. Salvo, D. Holland. – Xlibris Corporation, 2012. - 285 p.
6. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с.
7. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // *Бізнес Інформ*. – 2015. – № 11. – С. 39-44.
8. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // *Бізнес Інформ*. - 2013. - № 10. - С. 247-252.
9. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
10. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / В. М. Ковальов, Ю. В. Яковлева // *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. – 2012. – № 2 (18). – С. 84–89.
11. Galpin T. J. The human side of change: A practical guide to organization redesign / T. J. Galpin. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. – 142 p.
12. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
13. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.
14. Кузнецов А. А. Управление изменениями как инструмент развития промышленной организации в условиях нестабильности экономических отношений / А. А. Кузнецов // *Вестник*. № 3. С. 89–93. – *Електронний ресурс*. – Режим доступу: <https://www.vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4037>
15. Соколов Д. В. Управление организационными изменениями / Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов: Учебное пособие. Издание 2, дополненное. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.
16. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві / І. М. Чернявська; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – 2013, 22 с.

17. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с.
18. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості / О. О. Гайдей; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. – 19 с.
19. Bumes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal / B. Bumes // *Journal of Management Studies*, 2007. – Vol. 41. – No. 6. – p. 972–1002.
20. Харрінгтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрінгтон; под ред. В. В. Брагина; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
21. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol. 50. July-August. № 4. – P. 37–46.
22. Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
23. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung/ W. Krüger. - Wiesbaden, 2000. – 186 p.
24. Айзенштат Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии / Р. Айзенштат, М. Бир. // Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с., С. 445–483.
25. Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey, S. Gustafsson; Fourth edition published. – Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. – 258 p.
26. Beckhard R. Organizational Transitions: Managing Complex Change / R. Beckhard, R. T. Harris. Mass.: Addison-Wesley, 1977. – 110 p.
27. Nadler D. A. A congruence model for organization problem solving. *Managing Strategic Innovation and Change: Organization, Architectures and Managing Innovation* / D. A. Nadler, M. L. Tushman. – Oxford: Oxford University Press, Nueva York, 1997. – Pp. 159-171.
28. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall; fifth ed. – Edinburgh : Pearson Education, 2007 – 365 p.
29. Beer M. Cracking the code of Change / M. Beer, N. Nohria // *Harvard Business Review*. – 200. – May-June. – pp. 133–144.
30. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
31. Armenakis A. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management) / A. A. Armenakis, A. G. Bedeian // *Journal of Management*. 1999. – Vol. 25. May-June. – № 3. – P. 293–315.
32. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // *БізнесІнформ*. – 2015. – №4. – С. 291–297.
33. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища *Технологический аудит и резервы производства* — № 1/5(21), 2015/ - с. 34–40.
34. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. – 2012. – № 4. – С. 155-163.
35. Kübler-Ross E. *Living with Death and Dying* / E. Kübler-Ross – New York : Simon & Schuster, Inc., 1997. – 192 p.
36. Adams J. *Transition: Understanding and Managing Personal Change* / J. Adams, J. Hayes, B. Hopson. – London : Martin Robinson, 1976. – pp 3–25.
37. Cameron E. *Making Sense of Change Management* / E. Cameron, M. Green – New York : Kogan Page, 2004 – 282 p.
38. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // *Галицький економічний вісник*. – 2013. – № 2. – С. 66-71.
39. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень / І. Л. Петрова // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики : т. 1, ч. II*. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 646–655.

References.

1. Kudray, L. M., Kleiner, B. H. (1997), “Global trends in managing change”, *Industrial Management*., vol. 3, pp. 14–22.
2. Anderson, D., Anderson, L. A. (2001), *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*, Pfeiffer, San Francisco, USA.
3. Reiss, M. (2012), *Change Management*, Books on Demand, Norderstedt, Germany.
4. Passenheim, O. (2010), *Change Management*, Ventus Publishing ApS., Frederiksberg, Denmark.

5. Salvo, D., HollandChange, D. (2012), *Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use*, Xlibris Corporation, Bloomington, USA.
6. Bieliaieva, N. Ye. (2009), “*Management of organizational changes in the enterprise*”, Ph.D. Thesis, economy and management of enterprises (by types of economic activity), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, *Kharkiv, Ukraine*.
7. Hryn'ko, T. V., Hviniashvili, T. Z. (2015), “Methodological approaches to the classification of changes in the enterprise”, *Biznes Inform*, vol. 11., pp. 39-44.
8. Hryn'ko, T. V. (2013), “Management of changes in enterprises is a necessary condition for their development”, *Biznes Inform*, vol. 10., pp. 247-252.
9. Hybson, Dzh., Yvantsevych, D. (2000), *Orhanyzatsyy: povedenye, struktura, protsessy* [Organizations: behavior, structure, processes], YNFRA, Moskva, Russia.
10. Koval'ov, V. M., Yakovlieva, Yu. V. (2012), “Integral assessment of methods of economic management of enterprises and personnel” *Visnyk Berdians'koho un-tu menedzhmentu i biznesu*, vol. 2 (18), pp. 84–89.
11. Galpin, T. J. (1996), *The human side of change: A practical guide to organization redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA.
12. Sheremet, M. A. (2010), *Upravlenye yzmenenyamy* [Change management], Delo, Moskva, Russia.
13. Baulina, T. V. (2004), “Managing the Process of Organizational Changes in Enterprises in a Transition Economy”, Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, International scientific and technical university, *Kiev, Ukraine*.
14. Kuznetsov, A. A. (2009), “Change management as a tool for the development of industrial organization in the conditions of instability of economic relations”, *Vestnyk*, vol. 3, pp. 89–93.
15. Sokolov, D. V., Martynov, L. M., Morozov, A. N. (2008), *Upravlenye orhanyzatsyonnymy yzmenenyamy* [Organizational Change Management], 2nd. ed., SPbHUEF, St. Petersburg, Russia.
16. Cherniavs'ka, I. M. (2013), “*Management of organizational changes at the machine-building enterprise*”, Ph.D. Thesis, economy and management of enterprises (by types of economic activity), Dnipropetrovsk University named after Alfred Nobel, Dnipropetrovsk, *Ukraine*.
17. Bieliaieva, N. Ye. (2009), “*Management of organizational changes in the enterprise*” Ph.D. Thesis, economy and management of enterprises (by types of economic activity), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, *Kharkiv, Ukraine*.
18. Hajdej, O. O. (2013), “Formation of the mechanism of change management at light industry enterprises”, Ph.D. Thesis, economy and management of enterprises (by types of economic activity), Kiev National University of Technology and Design, *Kiev, Ukraine*.
19. Bumes, B. (2007), “Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal”, *Journal of Management Studies*, vol. 41, pp. 972–1002.
20. Harrington, Dzh. (2008), *Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami* [Change Management Excellence], Standarty y kachestvo, Moskva, Russia.
21. Greiner, L. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, vol. 50, pp. 37–46.
22. Dak, D. D. (2007), *Monstr peremen: prichiny uspeha i provala organizacionnyh preobrazovaniy* [Monster of change: the reasons for the success and failure of organizational change], Al'pyna Byznes Buks, Moskva, Russia.
23. Krüger, W. (2000), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden, Germany.
24. Ajzenshtat, R., Byr, M. (2002), *Strategicheskie izmeneniya: kak preobrazovat' organizaciyu dlja realizacii strategii* [Strategic change: how to transform the organization to implement the strategy], Al'pyna Pablysher, Moskva, Russia.
25. Balogun, J., Hope Hailey, V., Gustafsson, S. (2016), *Exploring Strategic Change*, 4nd ed., Prentice Hall, Edinburgh, Scotland.
26. Beckhard R., Harris, R. T. (1977), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, Massachusetts, USA.
27. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1997), *A congruence model for organization problem solving. Managing Strategic Innovation and Change: Organization, Architectures and Managing Innovation*, Oxford University Press, New York, USA.
28. Carnall, C. A. (2007), *Managing change in organizations*, 5nd ed., Pearson Education, Edinburgh, Scotland.
29. Beer, M., Nohria, N. (2001), “Cracking the code of Change”, *Harvard Business Rreview*, vol. 1, pp. 133–144.
30. Guijar, F. Zh., Kelly, D. N. (2000), *Preobrazovanie organizacii* [Organization transformation], Delo, Moskva, Russia.
31. Armenakis, A. (1999), “Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s.”, *Journal of Management*, vol. 25, pp. 293–315.
32. Stepanenko, S. V., Lukashev, S. V. (2015), “Morphological analysis of the concept of “management of organizational changes”, *BiznesInform*, vol. 4, pp. 291–297.
33. Hryn'ko, T.V., Hviniashvili, T. Z. (2015), “Conceptualization of change management models at enterprises in today's changing environment”, *Tekhnolohycheskyj audyt y rezervy proyzvodstva*, vol. 1/5(21), pp. 34–40.

34. Stetsiv, S. R. (2012), "Formation of elements of the management system for changes in the enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*, vol.4., pp. 155-163.
35. Kübler-Ross, E. (1997), *Living with Death and Dying*, Simon & Schuster, New York, USA.
36. Adams, J. Hayes, J., Hopson, B. (1976), *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robinson, London, UK.
37. Cameron, E., Green, M. (2004), *Making Sense of Change Management*, Kogan Page, New York, USA.
38. Kuzhda, T. (2013), "Stages of successful management of organizational changes in the enterprise", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2, pp. 66-71.
39. Petrova, I. L. (2007), "Personnel management in the process of organizational transformation", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 1, pp. 646–655.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2018 р.