

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>

УДК 331.108.26:338.24.01

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

MODERN APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT IN THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Томчук Олеся Валеріївнадоктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1817-7483>**Tomchuk Olesia**

Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена опрацюванню теоретико-прикладних підходів до управління змінами в системі менеджменту персоналу та обґрунтуванню оптимальної послідовності управлінських кроків щодо організації цього процесу в компанії. Виокремлено чотири основні стадії, за якими має бути організований процес управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії (підготовчо-діагностична; ресурсна; активно-діяльнісна; моніторингово-оціночна) та визначено управлінські дії, що мають бути сплановані й реалізовані на цих стадіях. Акцентовано, що основними об'єктами змін в межах системи менеджменту персоналу є: ціль та архітектура корпоративної системи менеджменту персоналу; пріоритетність завдань менеджменту персоналу; методи та технології менеджменту персоналу. Класифіковано позитивні та негативні наслідки провадження процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу для компанії та працівників.

Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, менеджмент персоналу, система менеджменту персоналу, технології менеджменту персоналу.

The purpose of the article is to develop theoretical and applied approaches to change management in the personnel management system and to substantiate the optimal sequence of management steps for the organization of this process in the company. The relevance of the study of this issue is confirmed by the fact that the changes that are taking place intensively in the external environment require changes in the personnel management system of companies, which cannot remain stable for a long time. In order to achieve the goal, the methods of logical and comparative analysis, synthesis, monographic, and generalization were used, which made it possible to obtain a number of results. Four main stages are distinguished, according to which the change management process in the company's personnel management system should be organized (preparatory-diagnostic; resource; activity; monitoring-evaluation) and management actions that should be planned and implemented at these stages are defined. It is emphasized that the main objects of changes within the personnel management system are: the purpose and architecture of the corporate personnel management system; priority of personnel management tasks; methods and technologies of personnel management. The positive and negative consequences of the change management process implementation in the personnel management system for the company and employees are classified. It is noted that changes in the personnel management system are team changes, and therefore a change leader must be identified, a change management team must be formed from managers and personnel managers, and the team must be prepared for the implementation of the change management process. The practical value of the article lies in the fact that the proposed sequence of management steps for implementing changes in the company's personnel management system can be implemented in the practice of any company (regardless of the form of ownership, size, type of economic activity). This will improve the quality of the company's management, the effectiveness of implementing changes, and reduce the resistance that arises from staff and officials regarding the implementation of changes in the personnel management system.

Keywords: change management, organizational changes, personnel management, personnel management system, personnel management technologies.

Постановка проблеми. Персонал підприємства є основним провідником змін, тому важливо перш за все робити акцент на управлінні змінами в системі менеджменту персоналу, а на наступному кроці вони будуть підтримувати інші організаційні зміни та зміни в інших функціональних підсистемах.

Зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі обумовлюють необхідність змін в системі менеджменту персоналу компаній. Відповідно, й система менеджменту персоналу, й персонал компанії мають бути готові до таких змін, а невід'ємною та важливою компетентністю функціональних менеджерів всіх рівнів має бути вміння управляти змінами. Особливістю сучасного стану (воєнного стану) є те, що серед змін переважають не планові (стратегічні), а саме ситуаційні зміни, що ускладнює процес управління ними та ведення господарської діяльності в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління змінами як науковий напрям отримав активний розвиток у роботах зарубіжних дослідників М. Бір, Дж. Д. Дак, Л. Грейнер, Ф. Крюгер, К. Левін, Д. Мейер, Н. Норія, Дж. Харрінгтон, у яких викладено сутність управління змінами, моделі та підходи до його провадження, досліджено феномен опору змінам тощо. У вітчизняній науці менеджменту дана проблематика розкривається у роботах О. Ю. Гусевої, Т. Кужди, А. О. Мельник, М. С. Павленко, К. А. Пріб, Н. С. Приймак, С. Г. Турчини та інших. Окремий акцент на управлінні змінами в менеджменті персоналу, управлінні кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємств зроблено у дослідженнях І. П. Миколайчук та К. С. Кандагури, І. Л. Петрової. Враховуючи, що система менеджменту персоналу на сьогодні є важливим складником менеджменту компаній та середовищем активного формування змін, зазначена тематика потребує подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є опрацювання теоретико-прикладних підходів до управління змінами в системі менеджменту персоналу та визначення оптимальної послідовності управлінських кроків щодо організації цього процесу в компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система менеджменту персоналу на сучасному підприємстві за часту відіграє роль провідника змін, саме за допомогою комбінування методів управління персоналом, технологій мотивування або примусу менеджмент здійснює запровадження органі-

заційних змін, а досконалість та гнучкість системи менеджменту персоналу безпосередньо можуть впливати на масштаби опору змінам з боку колективу. З іншого боку, сама по собі система менеджменту персоналу також може виступати об'єктом змін (сферою їх впровадження). Останніми роками саме ця підсистема управління підприємством перебуває у фокусі управління змінами, що обумовлено змінами, які відбуваються на ринку праці та зовнішньому середовищі в цілому, трансформацією ролі працівника, зміною поколінь на ринку праці, зміною цінностей в суспільстві, появою нових професій та навичок та ін. Таким чином, збудована на підприємстві система менеджменту персоналу має бути не лише відкрита до змін, але й спроможна виступати потужною підтримкою змін в інших підсистемах управління підприємства.

Основними внутрішніми чинниками впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві науковців визначають такі [3, с. 15]: наявність і професійний рівень менеджера з персоналу та працівників служб (відділів) персоналу; кількісно-якісний склад персоналу; організаційна структура управління; технічне оснащення виробництва; обсяг та структура виробництва; трудомісткість виконуваних робіт; цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан; наявність умов для організації праці персоналу; мотивація працівників; співробітництво з іншими підприємствами (у тому числі й зарубіжними). На нашу думку, перелік цих чинників може бути розширений, адже підвищення ефективності менеджменту персоналу в сучасних умовах є неможливим без професійно налаштованої в компанії (на підприємстві, в організації) системи управління змінами до функціонування якої активно залучені не тільки менеджери, а й всі члени колективу.

В умовах воєнного стану, що впроваджений в Україні 24.02.2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії, процес управління змінами ускладнюється через погіршення умов ведення бізнесу, зростання рівня невизначеності, обмеженість ресурсів та втрати різного роду, погіршення психологічного стану працівників. Так, за результатами опитування, проведеного Deloitte [2] у квітні-травні 2022 р. серед топ-менеджерів компаній, лідерів HR-функції та інших представників різних індустрій встановлено, що:

– лише чверть опитаних компаній (25%) вели на момент опитування поточну опе-

раційну діяльність у повному обсязі, 65% – обмежено, 8% – тимчасово призупинили.

Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%).

Найбільш актуальними HR-пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням (57%), підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%) та перегляд чисельності/організаційної структури (49%).

Зазначені результати разом з іншими викликами часу та тактичними й стратегічними цілями конкретних підприємств формують основні вектори змін, які відбуваються (будуть відбуватися в найближчій перспективі) в системах менеджменту персоналу. Задля ефективного провадження змін варто перш за все сформувати чітке розуміння сутності змін, сприйняти їх невідворотність та на основі існуючих (в т.ч. класичних) підходів до управління змінами побудувати алгоритм їх провадження, що буде враховувати особливості конкретної системи менеджменту та забезпечить максимальну результативність даного процесу.

Науковці виокремлюють такі підходи до визначення сутності та змісту управління змінами: процесійний, системний, ситуаційний, поведінковий, контекстний, компетентістний, адаптивний [1, с. 67]; міждисциплінарний, гуманістичний, когнітивний, психодинамічний, кібернетичний, синергетичний, стратегічний [4, с. 73].

Вважаємо, що на сьогодні більш доречним є сприйняття управління змінами з позицій, перш за все, поведінкового та адаптивного підходів. Перший ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін та передбачає формування відповідних поведінкових моделей, заохочення колективу до їх застосування. Другий – найшвидше дозволяє адаптувати компанію та систему менеджменту персоналу, зокрема, до поточних змін зовнішнього середовища, реалій сучасності та збалансувати зовнішні й внутрішні чинники розвитку бізнесу. Таким чином, пріоритет надається змінам адаптації порівняно зі змінами розвитку, що в конкретних умовах господарювання та за конкретного стану зовнішнього середовища є неможливими.

Виходячи з такого підходу, управління змінами розуміють як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у

процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі [5, с. 122].

В управлінській практиці та науці дотепер напрацьовано різні варіанти побудови систем управління змінами на підприємстві. Зокрема, одним з класичних підходів є той, що запропонований Куртом Левінім у вигляді трьох послідовних стадій [8]:

1. Визнання необхідності змін (разморозування).
2. Проведення змін (зміна).
3. Підсилення (підтримка) змін, стабілізація ситуації (заморожування).

Такий підхід є доволі «ілюстративним», в той же час, одночасно недостатньо деталізованим, що може ускладнювати використання його у якості практичного інструментарію управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії.

У роботі Турчіни С. Г. [7, с. 202] така система побудована на основі відповідного механізму, що передбачає визначення мети змін на підприємстві, включає функції та методи управління змінами, а також управлінські рішення щодо впровадження змін на підприємстві. При цьому до методів управління змінами автор відносить такі: організаційного розвитку; реінжиніринг; TQM, паралельний інжиніринг; реструктуризація [7, с. 202]. На думку автора, системі управління змінами притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність [7, с. 201].

Кужда Т. в своєму дослідженні наголошує, що управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивування працівників – учасників організаційних змін; 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін [1, с. 69].

На думку Пріб К. А. модель реалізації змін на підприємстві має складатися із шести взаємопов'язаних етапів [5, с. 123]:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішніх чи внутрішніх чинників.

2 етап. Аналіз ймовірних наслідків трансформацій та формулювання основної мети управління змінами.

3 етап. Планування заходів з реалізації зміни.

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни, аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення.

5 етап. Практична реалізація запланованих заходів та контроль вчасності, повноти й ефективності їх виконання.

6 етап. Закріплення результатів реалізації зміни.

Експерти Единбурзької бізнес-школи вважають, що організація повинна пройти такі етапи, щоб підготуватися до майбутніх змін [6]:

1. Створити команду, відповідальну за впровадження змін.

2. Оцінити вплив змін (на кого вплинуть, наскільки великими будуть зміни, які витрати буде понесено тощо).

3. Скласти графік того, як трансформацію буде імплементовано на кожен ланку організації.

4. Визначити потенційні проблеми з людьми (як працівники можуть відреагувати на зміни в культурі чи роботі).

5. Повідомити ключових співробітників про зміни (ці працівники відповідатимуть за ознайомлення членів команди з баченням та очікуваннями, пов'язаними з планом переходу, і повинні бути готові надати додаткове навчання та моральну підтримку).

Узагальнюючи наведені напрацювання науковців та приймаючи до уваги практичні спостереження щодо управління змінами в системі менеджменту персоналу компаній можемо запропонувати власний підхід щодо проектування послідовності управлінських кроків провадження змін в сфері управління персоналом (рис. 1). Виділяємо 4 основні стадії, за якими послідовно має бути організований процес управління змінами в системі менеджменту персоналу:

1. Підготовчо-діагностична.
2. Ресурсна.
3. Активно-діяльнісна.
4. Моніторингово-оціночна.

Управління змінами в системі менеджменту персоналу спрямовано на переведення даної системи на інший рівень (трансформацію системи) з тим, щоб вона була спроможна:

– формувати повноцінне кадрове забезпечення бізнесу в поточних умовах та на перспективу;

– адекватно реагувати на зовнішні виклики та попереджати загрози (це надзвичайно актуально в умовах воєнного стану);

– створювати передумови подальшому розвитку підприємства та реалізації його стратегічних завдань.

В межах системи менеджменту персоналу змінам можуть підлягати такі її характеристики:

– ціль та архітектура корпоративної системи менеджменту персоналу;

– пріоритетність завдань менеджменту персоналу;

– методи та технології менеджменту персоналу.

Очевидно, що такі зміни безпосередньо корелюються або викликані змінами стратегії компанії, її кадрової політики, змінами характеристик персоналу, розвитком HR-підрозділу та фахівців в сфері менеджменту персоналу тощо. Крім того, важливо наголосити, що зміни цілей та архітектури системи менеджменту персоналу – це, як правило, зміни зверху-вниз. Тобто вони ініціюються топ-менеджментом або власниками компанії та доводяться до персоналу в «готовому» вигляді, або пропонується обговорення окремих їх аспектів. Натомість, зміни методів та технологій менеджменту персоналу можуть ґрунтуватися на запиті змін «знизу» – від HR-фахівців, лінійних керівників, працівників тощо. До того ж, зміни такого характеру в системі менеджменту персоналу можуть відбуватись й по «горизонталі» – в тій ситуації, коли запит на зміни формується іншою підсистемою менеджменту компанії або певним структурним підрозділом, що залучений до іншого процесу управління змінами.

Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства [4, с. 75]. Застосування сучасних та релевантних підходів до управління змінами, послідовне дотримання запропонованої послідовності дій при організації процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу дозволяє отримати позитивні результати як для самої компанії, так і працівників (табл. 1).

Відповідно, стихійність управління змінами, непрофесійність менеджерів, него-

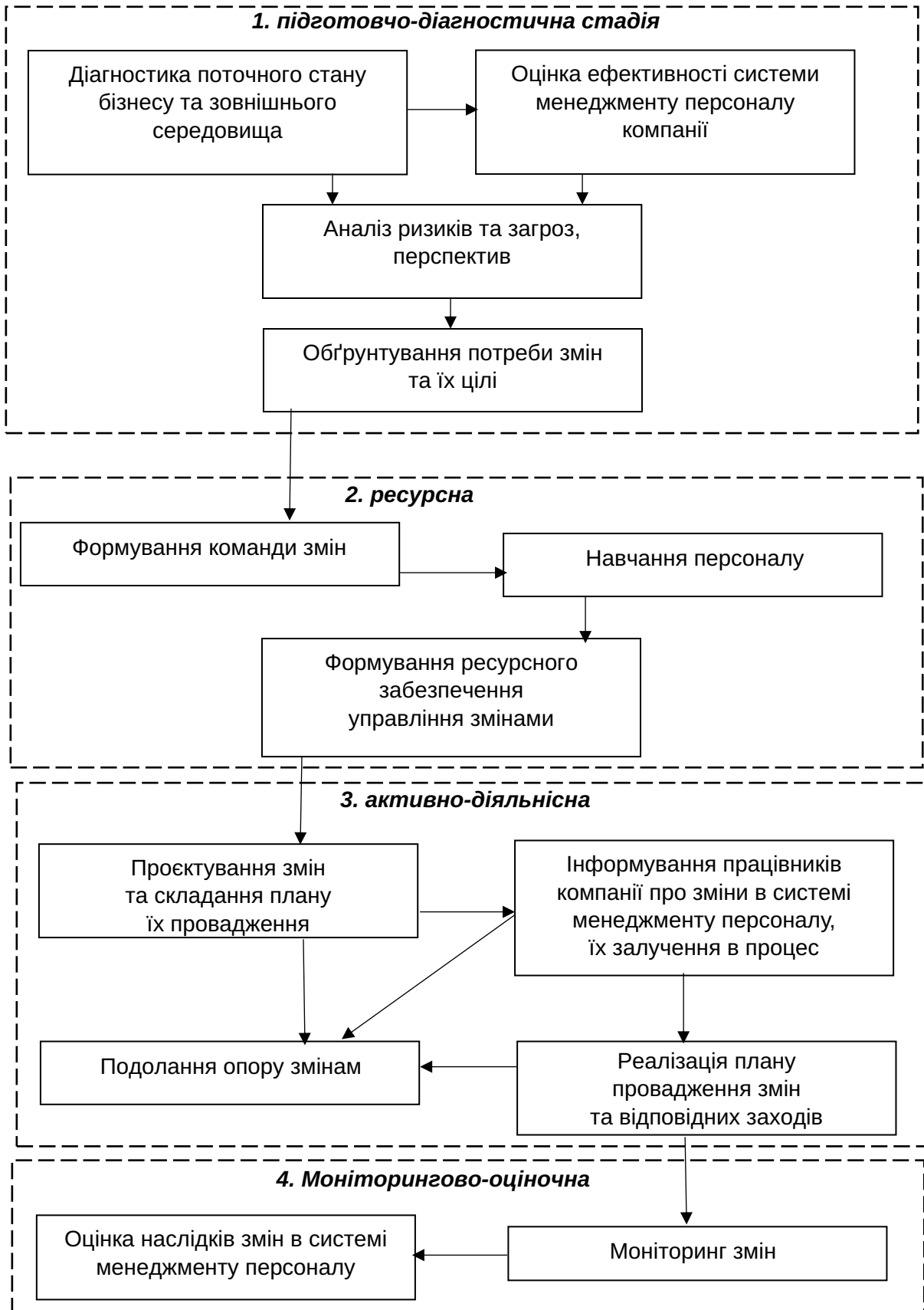


Рис. 1. Послідовність управлінських кроків щодо провадження змін в системі менеджменту персоналу компанії

Таблиця 1

**Наслідки провадження процесу управління змінами
в системі менеджменту персоналу компанії**

	КОМПАНІЯ	ПРАЦІВНИКИ
ПОЗИТИВНІ	Адаптація під поточні умови Зростання конкурентоспроможності Зміцнення системи менеджменту персоналу Підвищення ефективності технологій менеджменту персоналу Розвиток організаційної культури Усунення «слабких місць» в бізнес-процесах Оптимізація значення фінансово-економічних та трудових показників діяльності	Отримання нових можливостей Розвиток персоналу та здобуття нових навичок Лідерство Покращання умов зайнятості Зміцнення командного духу Розширення можливостей участі в управлінні
НЕГАТИВНІ	Опір змінам Зростання плинності персоналу Погіршення морально-психологічного клімату в компанії Зниження ефективності праці на період провадження змін Руйнування бізнес-процесів (у разі неуспішного здійснення змін) Уповільнення ділової активності	Зростання трудового навантаження Поширення стресових ситуацій та конфліктів Демотивація Ризик втрати роботи внаслідок змін Зростання невизначеності Зниження рівня діяльності до компанії Зниження рівня задоволеності працею

Джерело: розроблено автором

товність персоналу до їх сприйняття можуть викликати негативні наслідки, що в кінцевому результаті будуть впливати на ускладнення ведення бізнесу, погіршення становища компанії та руйнування кадрового потенціалу (табл. 1).

Зміни в системі менеджменту персоналу – це командні зміни, що потребують застосування специфічних підходів до управління ними. При цьому, по-перше, має бути визначений лідер змін, що має набір відповідних компетентностей, досвід та мотивацію, є їх «ідейним натхненником» та несе відповідальність за їх запровадження. По-друге, має бути сформована команда управління змінами із керівників і менеджерів з персоналу. Усі члени команди повинні ознайомитися з концепціями управління змінами, щоб допомогти їм керувати та підтримувати їх під час процесу. Команду часто очолює фахівець із управління змінами, який може поділитися досвідом щодо стратегій переходу. Таким керівником може бути менеджер з персоналу (HR), який має досвід організаційних змін, або топ-менеджер компанії, наприклад генеральний директор, який має певні навички [6]. По-третє, колектив має бути підготовлений до запровадження процесу управління

змінами (розуміти та сприймати необхідність змін, бути толерантним до змін мінімально виказуючи їм опір, бути мотивованим стати активним учасником процесу змін на підприємстві).

Погоджуємось з дослідниками, що ефективно управління змінами вимагає виконання таких ключових умов [5, с. 122]:

1. Забезпечення оптимального темпу перетворень, який відповідає готовності агентів до їх проведення, а об'єктів – до адекватного сприйняття, а також специфіці самої зміни, наявності ресурсів для її реалізації тощо.

2. Утворення різновекторного типу зв'язку в управлінні зміною: від керівників до виконавців – при розробці і реалізації заходів; від виконавців до керівників – при оцінюванні дієвості й ефективності заходів, коригуванні їх складу та способів виконання.

3. Попереднє моделювання результатів зміни та оцінювання їх відповідності потребам підприємства, його місії і основним цілям роботи, стану зовнішнього середовища тощо, а також визначення й аналіз наявних альтернатив щодо проведення зміни.

4. Побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських проце-

сів в умовах реалізації зміни, яка б дозволила повно, вчасно і всебічно оцінювати перебіг процесу втілення зміни.

5. Контроль за реалізацією зміни, вчасним виконанням запланованих заходів, витратою ресурсів.

6. Формування ефективної команди змін, делегування і чіткий розподіл повноважень між учасниками, забезпечення відповідальності за виконання покладених на них обов'язків, побудова системи ефективних комунікативних зв'язків, за необхідності – залучення посередників чи зовнішніх консультантів.

7. Виявлення опору змінам у колективі, застосування ефективних методів його подолання, мотивація виконавців.

В умовах дігіталізації управління компаніям та систем менеджменту персоналу, здійснення управління змінами також слід провадити з використанням сучасних digital-інструментів. Серед таких інструментів фахівці рекомендують використовувати Prosci ADKAR Model (модель для планування програм управління змінами), Creately (онлайн-інструмент для створення блок-схем та інших діаграм змін), діаграма Ганта (графік відстеження часових шкал для програм змін), The Change Compass (хмарна платформа для аналітики змін та планування тощо) [6].

Висновки. Система менеджменту персоналу компанії як найважливіша підсистема управління в сучасних умовах не може залишатись тривалий час незмінною. Розуміння та сприйняття філософії змін в системі менеджменту персоналу компанії, напрацювання власних підходів до управління ними є запорукою успішного розвитку бізнесу навіть в складних соціально-економічних та військово-політичних умовах в країні. На основі опрацювання та узагальнення теоретико-прикладних підходів до управління змінами, запропонованими зарубіжними та вітчизняними дослідниками, в статті запропоновано оптимальну послідовність управлінських кроків щодо організації процесу управління змінами в системі менеджменту компанії, що охоплює чотири послідовні та взаємопов'язані стадії. Практична цінність даної розробки полягає в тому, що її імплементація в практику менеджменту вітчизняних компаній дозволить ефективно запроваджувати управління змінами та долати/попереджати опір змінам, що виникає з боку різних суб'єктів, залучених до цього процесу. Перспективи подальших досліджень порушеної у статті проблематики полягають у напрацюванні інструментів заохочення персоналу до провадження змін та оцінки ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.
2. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf (дата звернення: 05.05.2023).
3. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.
4. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.
5. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
6. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (дата звернення: 18.05.2023).
7. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 199–203.
8. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.

REFERENCES:

1. Kuzhda, T. (2013) Etapy uspishnoho upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na pidpriemstvi [Stages of successful management of organizational changes at the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 2(41), 66–72. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/60849798.pdf> [in Ukrainian]

2. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [Survey on the impact of war on human capital management approaches]: Deloitte. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf [in Ukrainian]
3. Pavlenko, M. S. & Melnyk, A. O. (2020) Menedzhment personalu v systemi efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [Personnel management in the system of effective enterprise activity]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 31 (70) № 2, 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-40> [in Ukrainian]
4. Pryimak, N. S. (2019) Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy [Modern approaches to change management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 38–1, 72–76. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__16 [in Ukrainian]
5. Prib, K.A. (2014) Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Formation of a change management system at the enterprise]. *Intelekt XXI*, 2, 119–126. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf [in Ukrainian]
6. Stratehii orhanizatsiinykh zmin ta yikh uspishna realizatsiia [Strategies of organizational changes and their successful implementation]. Available at: <https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia> [in Ukrainian]
7. Turchina S. H. (2017). Systema upravlinnia zminamy yak skladnyk uspishnoho rozvytku pidpriemstv [Change management system as a component of successful enterprise development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3 (08), 199–203. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf [in Ukrainian]
8. Lewin K. Feild Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.