

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

УДК 658.5

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Покотило Тетяна Василівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2706-6371>

Pokotylo Tetyana

Kharkiv Regional Institute of Public Administration
National Academy of Public Administration, under the President of Ukraine

Стаття присвячена дослідженням проблеми впровадження організаційних змін на сучасному підприємстві. Викладено та систематизовано підходи до визначення поняття «організаційні зміни». Визначено принципи управління організаційними змінами на підприємстві. Обґрунтовано взаємозв'язок між етапами процесу управління організаційними змінами на підприємстві. Визначено, що кожен етап управління організаційними змінами складається із певної сукупності елементів: методів, інструментів та засобів управління змінами. Акцентовано увагу на ролі та компетентності керівників, які є ініціаторами змін. Обґрунтовані напрямки формування системи мотивації праці персоналу, як управлінського впливу на зниження рівня опору змінам. Визначені критерії оцінки ефективності організаційних змін, які б відображали внутрішню та зовнішню діяльність підприємства.

Ключові слова: зміни, управління, управління змінами, організаційні зміни, розвиток підприємства, опір змінам, ефективність управління.

Статья посвящена исследованию проблемы внедрения организационных изменений на предприятии. Изложены и систематизированы подходы к определению понятия «организационные изменения». Определены принципы управления организационными изменениями на предприятии. Обоснованно взаимосвязь между этапами процесса управления организационными изменениями на предприятии. Определено, что каждый этап управления организационными изменениями состоит из определенной совокупности элементов: методов, инструментов и средств управления изменениями. Акцентируется внимание на роли и компетентности руководителей, которые являются инициаторами изменений. Обоснованы направления формирования системы мотивации труда персонала, как управленческого влияния на снижение уровня сопротивления изменениям. Определены критерии оценки эффективности организационных изменений, которые бы отражали внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия.

Ключевые слова: изменения, управление, управление изменениями, организационные изменения, развитие предприятия, сопротивление изменениям, эффективность управления.

The article is devoted to the research of the problem of introduction of organizational changes at the modern enterprise. One of the characteristic features of the enterprise in modern conditions is its existence in conditions of uncertainty and constant change. Approaches to the definition of "organizational change" are presented and systematized. The relationship between the stages of formation of the process of management of organizational change in the enterprise to ensure its competitiveness is substantiated. The principles of management of organizational changes at the enterprise are defined: system, complexity, integration, stimulation, efficiency, involvement of the personnel. Each stage of organizational change management consists of a set of elements (methods, tools and management tools) and is characterized by the ability to choose methods and directions of organizational change. Management functions (planning, organization, motivation and control) at certain stages of implementation of orga-

nizational changes provide influence on the objects of the internal environment to acquire the desired state, taking into account the influence of environmental factors by monitoring using forecasting methods. Emphasis is placed on the role and competencies of leaders who are the initiators of change. The functions of this role are not only to manage current affairs, but also to help employees adapt to the objectively emerging new conditions of the enterprise. The main directions of formation of the system of personnel motivation are revealed and effective measures to eliminate the reasons that hinder the implementation of organizational transformations are identified. In particular, the introduction of a staff training system. The necessity of introduction of the stage of the analysis of efficiency of organizational changes at the enterprise which should include criteria of an estimation of efficiency which would reflect internal and external activity is proved. These criteria should be characterized by the following properties: efficiency, economy, quality, profitability, quality of life, increase in profitability.

Keywords: changes, management, change management, organizational changes, enterprise development, resistance to changes, management efficiency.

Постановка проблеми. Конкуреноспроможність підприємства – один із головних критеріїв ефективності оцінки його діяльності та розвитку. Часи, коли головним завданням підприємства було виробництво якомога більше товарів, не помічаючи наявних якісних недоліків, залишилися в минулому. У сучасних умовах розвитку економіки важливо не просто «щось» виготовляти, а прагнути до якості виготовленої продукції. Очевидно, що підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни в свою господарську діяльність. Більш того, потреба в змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Тому у практичній діяльності все більше уваги приділяється управлінню змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління змінами на підприємствах досліджуються як зарубіжними науковцями: Баллок Р., Бір М., Брідж В., Норберт Т., Харрінгтон Дж., Фрайлінгер К., Фішер І, Кемірон Е. та інші. Вітчизняну школу управління організаційними змінами представляють роботи вчених: Божко Л., Гапон Ю., Гарафонов О., Діденко В., Кучер М., Лапін Є., Мазур І., Найпак Д., Осовська Г., Осовський О., Степаненко С., Хміль Ф., Чернявська І., Шапіро В., Ясінська Й., Яців І. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість науково-теоретичних напрацювань у сфері управління змінами, питання розробки технології процесу управління організаційними змінами залишається недостатньо розвинутим, що і обумовило вибір теми наукового пошуку.

Формування цілей статті. Метою даної статті є обґрунтування процесу управління організаційними змінами на підприємстві

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі наводяться різні погляди на сутність

поняття «організаційні зміни» та роль організаційних перетворень на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Хюбер Г., Глик В., Міллер К., Саткліфф К. дають визначення сутності поняття «організаційні зміни» з позиції напрямку діяльності підприємства, на якому впроваджуються зміни, звертають увагу на методи розподілу ресурсів і особисті характеристики лідера та персонал організації [21]. Дафт Р. визначає «організаційні зміни» як освоєння компанією нових ідей та нових моделей поведінки [5, с. 371]. Норберт Т. робить акцент на всеохопленості організаційних змін та тривалості періоду їх проведення [9].

В даній роботі поняття «організаційні зміни» розглядається як «постійно діючі зміни, спрямовані на перетворення цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності підприємства, методів та інструментів їх впровадження, стратегій та системи в цілому [18]».

Розвиток підприємства як економічної системи являє собою незворотну закономірну зміну, яка виражається в кількісних та якісних перетвореннях – зміни у властивостях та структурі, трансформації або у формуванні нових елементів чи зав'язків між ними і т.д. [8]. Ці зміни є атрибутом розвитку підприємства, а формами його прояву можуть бути як прогрес так і регрес. «Співвідношення даних сил (прогресу і регресу) складається в кінцевому підсумку часто на користь першого, але все це відбувається за надзвичайно складних зіткнень матеріально-речових, інтелектуальних і духовних компонентів» [17, с. 462].

Відповідно, «управління змінами на підприємстві є інтегрованим процесом його діяльності (що має відповідати принципам його розвитку, етапу життєвого циклу), який за рахунок синергійного ефекту всіх його елементів, повинен вчасно обумовлювати зміни економічного та організаційного станів підприємства [4, с. 85]». Ситникова (Тимошенко) Н.В.

у своєму дослідженні розглядає процес «управління організаційними змінами» як «сукупність методів аналізу та нейтралізації факторів порушення сталого функціонування, об'єднаних в систему планування, моніторингу, контролю та коригувальних дій [13, с. 16]». Поділяємо думку Четверикової Н.А., яка поняття «управління організаційними змінами» розглядає в контексті прогресивного розвитку та визначає як «управління переходом організації як системи з одного стану в інший, а тому воно має характеристики випереджаючого управління, передбачення подій та готовності до них, що забезпечує організації підвищення керованості, ефективності, прибутковості, а також конкуренто- та життєздатності [19, с. 200]».

Слід зазначити, що в основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають суттєві положення правильного функціонування системи. На основі узагальнення праць Виханського О. [3] та Фуллан М. і Майлза М. [22] до принципів управління організаційними змінами віднесено наступні:

- принцип системності та послідовності процесу управління організаційними змінами, який полягає в системній реалізації процесу з урахуванням фактору часу;

- принцип комплексності, який дозволяє реалізувати всі етапи проведення організаційних змін та врахувати існуючі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- принцип інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства;

- принцип стимулювання до проведення змін – створення системи морально-матеріальних стимулів, безпечних умов праці та гарантування персоналу можливості професійного зростання;

- принцип ефективності проведення організаційних змін – забезпечується завдяки реалізації функцій контролю та регулювання;

- принцип залученості персоналу – дозволить забезпечити розуміння сутності організаційних перетворень та необхідність реалізації цих змін.

Вище перераховані принципи є підґрунтям управління організаційними змінами, комплексне дотримання яких у практичній діяльності дозволить забезпечити випереджаюче управління, результативне та ефективне впровадження заходів організаційного розвитку.

Процес впровадження змін починається із розуміння їх неминучості. У світі не має жод-

ної системи, яка б не трансформувалася із часом. Розуміння необхідності впровадження змін на підприємстві найчастіше йде від керівництва або, що набагато рідше буває, від персоналу підприємства.

Процес управління організаційними змінами складається з багатьох факторів та складових, врахування яких забезпечить ефективність результатів після його впровадження. На основі опрацьованих наукових джерел [4; 13; 16; 20] можна відобразити процес управління організаційними змінами (рисунок 1). Розкриємо послідовність етапів впровадження змін.

Етап 1. Усвідомлення необхідності проведення організаційних змін керівником (лідером) або ініціатором змін (агентом змін). Основною функцією цього етапу є проведення причинно-наслідкового аналізу виникнення кризового стану підприємства, визначення його типу, стану та глибини, а на основі проведеного аналізу потрібно оцінити необхідність впровадження змін. Здійснити всебічний аналіз господарської діяльності та визначити потенціал змін на підприємстві [4, с. 241]. Таке масштабне завдання можливе на основі аналізу рушійних сил організаційних змін підприємства як зовнішніх (глобальна конкуренція, споживачі, конкуренти та ін.) так і внутрішніх (стратегічні плани, проблеми та потреби підприємства та інше).

Етап 2. Обґрунтування необхідних організаційних змін. На цьому етапі, відповідно за результатами аналізу господарської діяльності підприємства переходимо до визначення типу організаційних змін. Наприклад, за результатами дослідження Р. Дафта, такими змінами можуть бути: зміни в технології (вдосконалення виробничих процесів); зміни в товарах і послугах (вдосконалення наявного асортименту товарів і послуг або формування нового асортименту); зміни в стратегії та структурі організації (вдосконалення діяльності апарату управління підприємством); зміни в культурі (розвиток відносин всередині організації – прагнень і цінностей співробітників, їх переконань і очікувань) [5, с. 385].

Етап 3. Розробка процесу впровадження організаційних змін. Якість процесу організаційних змін, і відповідно, кінцевий результат залежать від ретельно розробленої програми проведення змін на підприємстві. Така програма реалізації змін має бути спрямована на ліквідацію невідповідності необхідних і фактичних організаційних компетенцій підприємства та мати цільовий характер, тобто передбачати постановку і досягнення конкретних

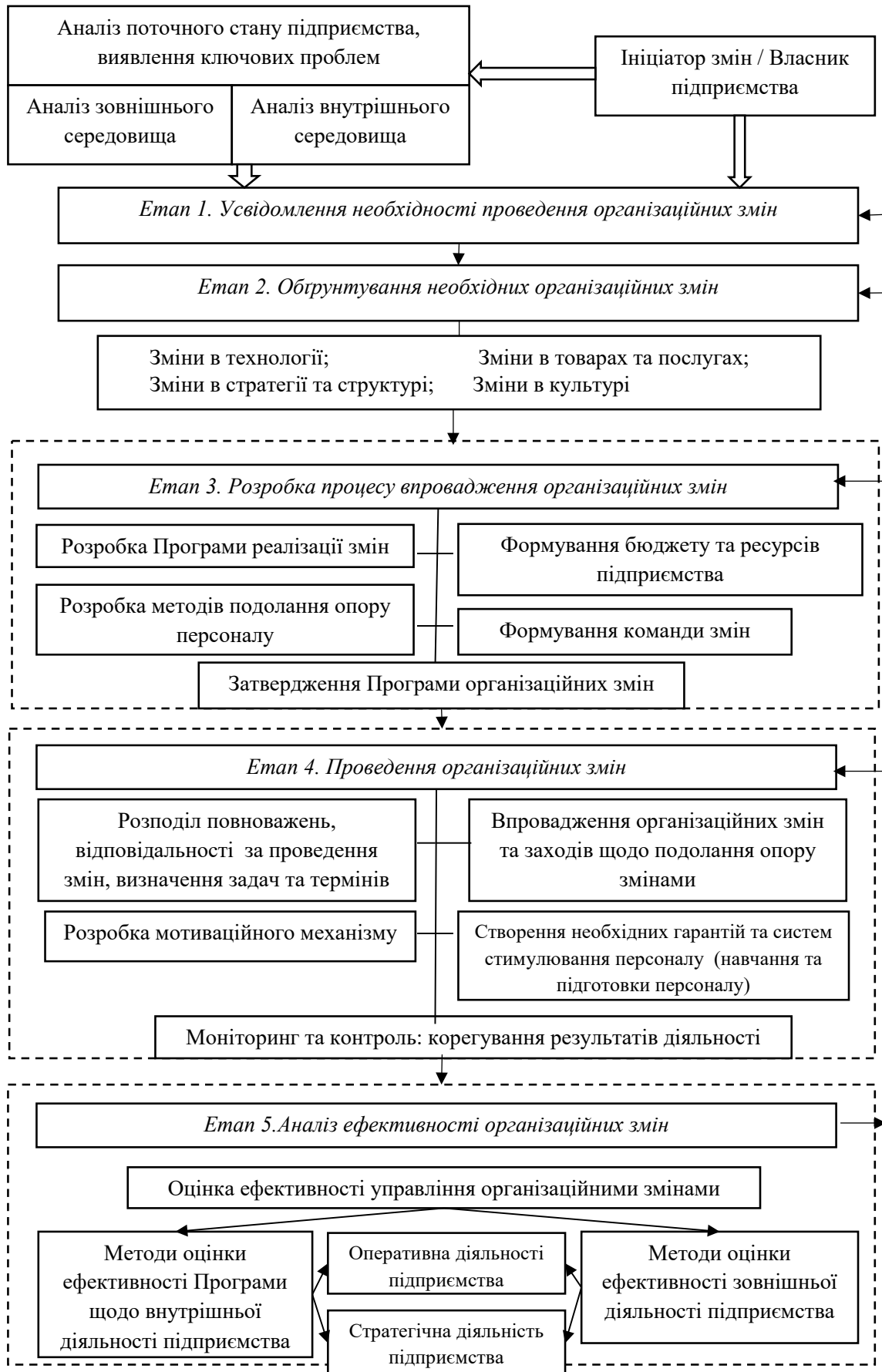


Рис. 1. Управління організаційними змінами на підприємстві

цілей. Цілі програми стають потужним засобом підвищення економічної діяльності, її координації та контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень за всіма основними показниками економічного розвитку підприємства [4, с. 254].

Сучасні концепції стратегічного менеджменту мають великий арсенал інструментів управління підприємством. Один із них – система збалансованих рахункових карт (BSC) [6], що дозволяє взаємопов'язувати фінансові та нефінансові показники. Автори концепції показують, що використання лише фінансових показників діяльності підприємства недостатньо для досягнення цілей стратегічного управління та виконання заявленої місії. Тому в рахунковій карті визначена система показників, що характеризують чотири напрямки (перспективи) оцінювання діяльності підприємства: фінанси, ринок (клієнти), внутрішні процеси, навчання й розвиток та включає шість обов'язкових елементів: *перспективи (perspectives)* або напрямки оцінювання, на які декомпозується загальна стратегічна мета функціонування підприємства. Замість або додатково до них для оцінювання також можуть бути обрані інші аспекти діяльності, які вище керівництво підприємства вважає важливими із-за специфіки діяльності; *причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages)* – зв'язують в єдиний логічний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що виконанню наступної цілі передують досягнення попередньої за логікою «якщо-то»; *стратегічні цілі (objectives)*, які дозволяють контролювати й оцінювати діяльність за кожною з перспектив; *показники (measures)* – метрики, які в загальному вигляді представляють параметри діяльності; *цільові значення показників (targets)* – кількісне значення вибраних показників; *стратегічні ініціативи (strategic initiatives)* – проекти або програми (заходи), які сприяють досягненню стратегічних цілей [6].

Такий підхід дозволяє формувати систему показників, які характеризують всі важливі аспекти діяльності підприємства, враховують його специфіку та мають оптимально взаємозалежні значення.

Формування команди змін (або вибір агентів змін), на цьому етапі є важливим напрямком. При проведенні організаційних змін важливо враховувати роль не тільки формальних, а й неформальних лідерів організації, здатних проводити зміни – це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів найчас-

тіше виявляється набагато важливішою ролі керівників підрозділів, так як успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів. В умовах організаційних змін вимоги до адміністративно-управлінського персоналу стають набагато жорсткіше [11, с. 305].

На цьому етапі важливим кроком стане впровадження програми подолання опору змінам персоналу на підприємстві. Ансофф І. під опором розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін [1]. Автор розглядає опір змінам як закономірний процес дискредитації і протидії реалізації будь-якого плану або проекту нововведень, спрямованих на перетворення організаційних структур.

Опір проявляється завжди в відповідь на будь-які зміни. Виникнення опору змінам має дві ключові причини. По-перше, формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. По-друге, виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації тих чи інших сторін життєдіяльності, неусвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи роботу, а також побоювання втрат та т.ін. [10, с. 35].

Пріб К. А. [10] у своєму дослідженні доводить, що випадки прояву колективного опору поодинокі, тоді як індивідуального – поширеніші. При цьому досить часто індивідуальний опір лідерів формальних або неформальних соціальних груп поширюється на інших членів таких груп і переростає у груповий опір. Натомість індивідуальний опір тих працівників, які не мають вирішального впливу на думку колег, часто послаблюється на тлі сприйняття та визнання необхідності змін іншими членами колективу чи соціальної групи. [10, с. 35].

Коттер Дж. І Шлезінгер А. пропонують наступні методи подолання опору змінам: *інформування та спілкування*, що полягає в попередньому інформуванні людей; *участь і залученість*, коли на етапі планування залучаються потенційних супротивників змін; *допомога та підтримка* – підтримка може здійснюватися через надання вільного часу працівникам для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим та отримати емоційну підтримку; *переговори і угоди*, що полягає в стимулюванні активних або потенційних противників зміни; *маніпуляції і кооп-*

тації, надання одному з його лідерів або комусь іншому, кого група поважає, ключової ролі при плануванні та впровадженні змін; *явного і неявного примусу* – коли керівники часто долають опір персоналу шляхом примусу, тобто вони змушують людей змиритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої або явної загрози (погрожуючи втратою роботи, можливості просування та інше), реального звільнення, переведення на більш низькооплачувану роботу [11, с. 324].

Етап 4. Проведення організаційних змін. У процесі даного етапу відбувається впровадження запланованих змін. Дана система управління організаційними змінами повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством, що означає: по-перше, повинні бути розподілені повноваження і відповідальність за процес впровадження змін; по-друге постійно удосконалюється механізм та процеси управління змінами; по-третє, діяльність регулюється та координується через єдиний центр.

На даному етапі доречно модифікувати систему мотивації праці персоналу підприємства та орієнтувати її на:

- розробку рекомендацій щодо зниження рівня опору змінам з боку персоналу;
- розробку мотиваційного механізму;
- визначення сфер індивідуальної відповідальності працівника;
- створення необхідних гарантій та системи стимулювання.

Іншим напрямком системи мотивації, спрямованої на зміни в діяльності фірми, підприємства, повинна стати система навчання і підготовки кадрів, і, що важливо, створення в ній підсистеми психологічної та інтелектуальної реабілітації. Цей напрямок має в певній мірі вирішувати завдання соціальної відповідальності перед працівником. Оскільки, сучасна людина постійно піддається багатьом стресовим загрозам, починаючи від отримання інформації і закінчуючи внутрішніми очікуваннями. Отже, ефективно працювати в нових умовах і в стані невизначеності досить складно. Ось чому мова йде про психологічну та інтелектуальну реабілітацію [7, с. 67].

Такі напрямки системи мотивації праці персоналу на підприємстві сприятимуть встановлення нового статус-кво в організації. Дуже важливо не тільки усунути опір змінам, але і домогтися того, щоб новий тип організаційних змін був не просто формально встановленим, а був прийнятий працівниками підприємства та став реальністю. Якщо ж методи та інстру-

менти, які застосовані до впровадження змін не привели до виникнення нового стійкого статус-кво, то, відповідно, впроваджувальні зміни не можна вважати завершеними та слід продовжувати роботу по їх впровадженні доти, поки на підприємстві не відбудеться заміна старого положення на нове.

Моніторинг і контроль є важливою складовою процесу управління організаційними змінами. Існує багато різних методик моніторингу та контролю процесу змін. Всі методики можна використовувати з різними цілями та на різних стадіях процесу впровадження змін: для демонстрації необхідності в змінах, розробки програми дій, зниження опору персоналу, допомоги працівникам, щодо вирішенні нових завдань у нових умовах, стимулювання ініціативи та творчого підходу в досягненні цілей та інше [12].

Зокрема, невчасний моніторинг та недостатній контроль призводить до перевищення витрат або збільшення часу виконання проекту.

Відповідно, функції управління (мотивація та контроль) забезпечать оцінювання результатів від запроваджених змін на підприємстві, а саме – зіставити отримані результати з запланованими результатами діяльності; проаналізувати всі етапи виконання комплексної програми впровадження змін, причини відхилень; оцінити модифікацію самого підприємства внаслідок впроваджених змін.

Етап 5. Аналіз ефективності організаційних змін. Необхідно підкреслити особливу значимість останнього етапу управління організаційними змінами. На практиці окремі підприємства, починаючи програму організаційних змін, в кращому випадку доводять її до етапу впровадження, не аналізують досягнутих результатів, ігноруючи об'єктивний безперервний характер змін і необхідність здійснення управління організаційними змінами як циклічного процесу. Для вирішення зазначеної проблеми необхідно, зокрема, розробити інструменти оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві.

Яруллина Г.Р. [20] за результатами проведеного аналізу доводить, що ефективність організаційних змін на підприємствах оцінюється переважно за приростом абсолютних показників річних обсягів реалізованої продукції, прибутку та ін. – за період з початку здійснення на підприємстві організаційних змін до моменту їх завершення. Такий підхід є обмеженим, оскільки не враховує зміни витрат, супутнього зростання результативних показників діяльності підприємства, і, таким

чином, дозволяє оцінити скоріше ефект від реалізації організаційних змін, а не їх ефективність [20, с. 131].

Сукупності критеріїв оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві мають повно відображати внутрішню та зовнішню ефективність діяльності підприємства. У той же час організаційні зміни впливають на стратегічну та на оперативну діяльність підприємства. Тому, «ефективність управління організаційних змін – це досягнення відповідних показників поточної стадії життєвого циклу підприємства і вимогам зовнішнього середовища на основі цільових показників ефективності як у процесі так і після завершення проведених змін [2, с. 307]». Поділяємо думку Степаненка С.В. [15], що сукупність необхідних критеріїв обґрунтовано у дослідженні Сінка С. [14], який вважав «результативність» родовим ознакою ефективності, що характеризується наступними властивостями:

– дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей здійснення організаційних змін (якість, кількість, своєчасність);

– економічність – ступінь використання системою ресурсів на проведення організаційних змін (відношення обсягу ресурсів належних до використання до обсягу фактично використаних) на досягнення поставлених цілей;

– якість – ступінь відповідності системи після проведення організаційних змін вимогам, специфікаціям та очікуванням зі сторони зацікавлених сторін;

– прибутковість – відношення між валовими доходами та сукупними витратами після імплементації організаційних змін;

– якість життя – то, яким чином персонал підприємства, залучений до планування та імплементації організаційних змін, спричиняє супротив або навпаки – сприяє організаційним змінам;

– приріст продуктивності – відображає різницю між відношенням кількості продукції, виробленої підприємством, після імплементації організаційних змін, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період, та аналогічним показником до проведення організаційних змін [14, с. 49].

Отже, використання зазначених критеріїв при прийнятті управлінських рішень щодо проведення організаційних змін має забезпечити їх економічну обґрунтованість.

Висновки. При впровадженні організаційних змін на підприємстві необхідно підготуватися до тривалого та складного шляху, в тому числі виникнення різного роду проблем (явних та прихованих) на етапах планування та підготовки процесу змін. Процес управління організаційними змінами включає наступні етапи: усвідомлення необхідності проведення організаційних змін керівником (лідером) або ініціатором змін (агентом змін); обґрунтування необхідних організаційних змін; розробку процесу впровадження організаційних змін; проведення змін; аналіз ефективності організаційних змін. На кожному із цих етапів визначені основні методи, сфери здійснення, інструменти та критерії ефективності управління змінами, які надають можливість досягнути поставлених цілей підприємства та забезпечити ефективність результатів після його впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление : учебник. Москва : Экономика, 2000. 519 с.
2. Божко Л. М. Методология управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Москва, 2019. 345 с. URL: <https://dlib.rsl.ru/01008586481> (дата звернення: 20.12.2020).
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. Изд. 4-е, перераб. и доп. Москва : Экономистъ, 2006. 670 с.
4. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб : Питер, 2002. 832 с.
6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М. Павлова. Москва : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. 304 с.
7. Келарев В. В. Механизм управления организационными изменениями предприятия в современных условиях. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2014. № 2. С. 64–71. URL: <https://cutt.ly/Slbwv3u> (дата звернення: 17.12.2020).
8. Лапыгин Ю. Н. Теория организации : учебное пособие. Москва, 2008. 212 с.
9. Норберт Т. Управление изменениями. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 1. С. 68–74.
10. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.

11. Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов И. С. Управление изменениями : учебник. Пенза : ПГУАС, 2013. 384 с.
12. Саломатин Н. А. Управление производством : Учебное пособие. Москва : ГУУ, 2001. 150 с.
13. Ситникова (Тимошенко) Н. В. Управление организационными изменениями в условиях нарушения устойчивого функционирования промышленного предприятия : автореф. дис. на соискания ученой степени к-та экономических наук : 08.00.05. Москва, 2012. 22 с. URL: <https://cutt.ly/1lv4UPE> (дата звернення: 18.12.2020).
14. Синк Скотт Д. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва : Прогресс, 1989. 522 с.
15. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12 (дата звернення: 19.12.2020).
16. Туркова Е. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 4. С. 115–120.
17. Урсу И. В. Прогрессивное инновационное развитие как безальтернативный тип развития экономики России. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2012. № 1. С. 460–464.
18. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : искусство совершенствования управления изменениями : [пять столпов организационного совершенства] / пер. с англ. [В. Н. Загребельного]. Москва : Стандарты и качество, 2008. 188 с.
19. Четверикова Н. А. Управление организационными изменениями (в контексте структурной реорганизации электроэнергетики). *Вестник РУДН. Сер. Социология*. 2014. № 2. С. 198–207. URL: <https://cutt.ly/Elbe1VY> (дата звернення: 17.12.2020).
20. Яруллина Г. Р. Управление организационными изменениями для обеспечения устойчивого развития предприятия. *Экономические науки*. 2009. № 11(60). С. 129–133. URL: https://ecsn.ru/files/pdf/200911/200911_129.pdf (дата звернення: 21.12.2020).
21. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Understanding and Predicting Organizational Change. *Organizational Change and Redesign* N. Y. 1993. P. 215–265.
22. Fullan M., Miles M. Getting Reform Right: What Works and What Does not. *Phi Delta Kappan*. 1992. P. 745–752.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (2000). *Strategicheskoe upravlenie: uchebnyk* [Strategic management: textbook]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
2. Bozhko L.M. (2019). Metodologiya upravleniya organizacionnymi izmeneniyami na osnove rynochnoj orientacii [Organizational Change Management Methodology Based on Market Orientation]. *Doctor's thesis*. Moscow. (in Russian)
3. Vihanskij O. S., Naumov A. I. (2006). *Menedzhment: uchebnyk* [Menedzhment: uchebnyk]. Izd. 4-e, pererab. i dop. Moscow: Ekonomist, 670 p. (in Russian)
4. Harafonova O. I. (2014). *Upravlinnja zminy: teorija, metodolohija ta praktyka* [Change management: theory, methodology and practice]. Kyiv: KNUDT, 314 p. (in Ukrainian)
5. Daft R. L. (2002). *Menedzhment* [Management]. SPb: Piter, 832 p. (in Russian)
6. Kaplan Robert S. & Norton Dejvid P. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action] / Per. s angl. M. Pavlova. Moscow: ZAO «Olimp – Biznes», 304 p. (in Russian)
7. Kelarev V. V. (2014). Mekhanizm upravleniya organizacionnymi izmeneniyami predpriyatiya v sovremennyh usloviyah. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie [The mechanism for managing organizational changes in an enterprise in modern conditions]. *Uchenye zapiski*, 2, 64–71. URL: <https://cutt.ly/Slbwv3u> (accessed 17 December 2020). (in Russian)
8. Lapygin Yu. N. (2008). *Teoriya organizacii* [Organization theory]: uchebnoe posobie. Moscow, 212 p. (in Russian)
9. Norbert T. (1998). Upravlenie izmeneniyami [Change management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 1, 68–74. (in Russian)
10. Prib K. A. (2014). Pryroda ta mexanizmy oporu zminam v orhanizacii [The nature and mechanisms of resistance to change in the organization]. *Rynok praci ta zajnjatist' naselelnja*, 3, 34–39. (in Ukrainian)
11. Reznik S. D., Chernikovskaya M. V. & Chemezov I. S. (2013). *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]: uchebnyk. Penza: PGUAS, 384 p. (in Russian)

12. Salomatin, H. A. (2001). *Upravlenie proizvodstvom* [Production Management]: uchebnoe posobie. Moscow: GUU, 150 p. (in Russian)
13. Sitnikova (Timoshenko) Nataliya (2012). Upravlenie organizacionnimi izmeneniyami v usloviyah narusheniya ustojchivogo funkcionirovaniya promishlennogo predpriyatiya [Management of organizational changes in conditions of disruption of the sustainable functioning of an industrial enterprise]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Moscow, 22 p. URL: <https://cutt.ly/1lv4UPE> (accessed 27 December 2020). (in Russian)
14. Sink Skott D. (1989). *Upravlenie proizvoditel'nost'yu: planirovanie, izmerenie i ocenka, kontrol' i povyshenie* [Performance management: planning, measuring and evaluating, monitoring and improving]. Moscow: Progress, 522 p. (in Russian)
15. Stepanenko S. V. (2016). Formuvannya mexanizmu upravlinnja orhanizacijnymy zminamy [Formation of a mechanism for managing organizational change]. *Aktual'ni problemy innovacijnoji ekonomiky*, 3, 60–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12 (accessed 17 December 2020). (in Ukrainian)
16. Turkova E. (2007). Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatiya: rol' organizacionnyh preobrazovanij [Increasing the competitiveness of the enterprise: the role of organizational change]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 4, 115–120. (in Russian)
17. Ursu I. V. (2012). Progressivnoe innovacionnoe razvitie kak bezal'ternativnyj tip razvitiya ekonomiki Rossii [Progressive innovative development as a non-alternative type of development of the Russian economy]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava*, 1, 460–464. (in Russian)
18. Harrington Dzh. (2008). *Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami: iskusstvo sovershenstvovaniya upravleniya izmeneniyami: [pyat' stolpov organizacionnogo sovershenstva]* [Change management excellence: the art of change management improvement: [the five pillars of organizational excellence]]. Moscow: Standarty i kachestvo, 188 p. (in Russian)
19. Chetverikova N.A. (2014). Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami (v kontekste strukturnoj reorganizacii elektroenergetiki) [Organizational Change Management (in the context of the structural reorganization of the electricity industry)]. *Vestnik RUDN. Ser. Sociologiya*, 2, pp. 198–207. URL: <https://cutt.ly/Elbe1VY> (accessed 20 December 2020). (in Russian)
20. Yarullina G. R. (2009). Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami dlya obespecheniya ustojchivogo razvitiya predpriyatiya. [Management of organizational changes to ensure sustainable development of the enterprise]. *Ekonomicheskie nauki*, 60, pp. 129–133. URL: https://ecsru.files/pdf/200911/200911_129.pdf (accessed 19 December 2020). (in Russian)
21. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. (1993). Understanding and Predicting Organizational Change. *Organizational Change and Redesign N. Y.*, pp. 215–265.
22. Fullan M., Miles M. (1992). Getting Reform Right: What Works and What Does not. *Phi Delta Kappan*, pp. 745–752.