

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ – НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

ГРИНЬКО Т. В.

УДК 685.5

Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку

Мета статті полягає в дослідженні проблем впровадження управління змінами на підприємстві залежно від його моделі та розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства. Викладено та систематизовано підходи до визначення поняття «зміни» на підприємстві. У результаті дослідження було уточнено поняття «стратегія розвитку», обґрунтовано взаємозв'язок між моделями підприємства та доцільністю впровадження різних видів стратегій розвитку. Визначено основні проблеми сучасних підприємств щодо управління змінами та встановлено, що управління змінами на підприємствах складається з декількох елементів: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів; стратегічний потенціал підприємства, однак головним є формування стратегії змін. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є аналіз управлінських інструментів, що необхідно використовувати в межах процесу управління змінами та адаптації підприємств до складних умов господарювання.

Ключові слова: зміни, стратегія, розвиток, організаційні зміни, управління змінами, модель підприємства, адаптація.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

Гринько Тетяна Валеріївна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: greisy25@gmail.com

УДК 685.5

UDC 685.5

Гринько Т. В. Управление изменениями на предприятиях – необходимое условие обеспечения их развития

Цель статьи заключается в исследовании проблем внедрения и управления изменениями на предприятии в зависимости от модели и разработка рекомендаций по формированию стратегии развития предприятия. В статье изложены и систематизированы подходы к определению понятия «изменения» на предприятии. В результате исследования было уточнено понятие «стратегия развития», обоснована взаимосвязь между моделями предприятия и целесообразностью внедрения различных видов стратегий развития. Определены основные проблемы современных предприятий при управлении изменениями и установлено, что управление изменениями на предприятиях включает нескольких элементов: совокупность методов, инструментов и процессов для управления изменениями; компетентность менеджеров всех уровней; стратегический потенциал предприятия, однако главным является формирование стратегии изменений. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является анализ управленческих инструментов, которые необходимо использовать в рамках процесса управления изменениями и адаптации предприятий к сложным современным условиям хозяйствования.

Ключевые слова: изменения, стратегия, развитие, организационные изменения, управление изменениями, модель предприятия, адаптация.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 20.

Гринько Татьяна Валериевна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, кафедра экономики и управления предприятием, Днепропетровский национальный университет им. О. Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

E-mail: greisy25@gmail.com

Grinko T. V. Managing Changes at an Enterprise is a Necessary Condition of Ensuring its Development

The goal of the article lies in the study of problems of introduction and management of changes at an enterprise depending on a model and development of recommendations on formation of the strategy of development of an enterprise. The article describes and systemises approaches to definition of the “changes” notion at an enterprise. In the result of the study the article specifies the “development strategy” notion, justifies interconnection between the models of an enterprise and expediency of introduction of different types of development strategies. The article identifies main problems of modern enterprises when managing changes and establishes that change management at enterprises includes several elements: aggregate of methods, instruments and processes for change management; competence of managers of all levels; strategic potential of an enterprise – however, the most important is formation of change strategy. The prospect of further studies in this direction is analysis of managerial instruments, which have to be used within the process of change management and adaptation of enterprises to complex modern economic conditions.

Key words: changes, strategy, development, organisational changes, change management, enterprise model, adaptation.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 20.

Grinko Tetyana V. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department, Department of Economics and business management, Dnipropetrovsk National University named after O. Gonchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: greisy25@gmail.com

З а сучасних умов будь-який суб'єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою сьогодення. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни.

Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь-якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища.

Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в галузі стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи [1].

Проблема управління змінами на підприємствах досліджуються як зарубіжними науковцями: Т. Норберт, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Е. Кемірон та інші, так і вітчизняними: В. В. Стадник, Т. В. Бауліна, А. Г. Грязнова, В. М. Діденко, М. О. Беседін, А. Г. Шморгун та інші. Однак ці дослідники акцентують увагу на процедурі розробки стратегій та загальних питаннях менеджменту організацій, а питання реалізації управління змінами на підприємствах не отримують належного висвітлення. Саме тому проблеми управління змінами на підприємстві потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає в дослідженні проблем впровадження управління змінами на підприємстві на засадах аналізу системних елементів підприємства управління змінами залежно від його моделі та розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання очевидно, що будь-якому підприємству для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності необхідно час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, у практиці та в наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами.

Не вимагає особливих доказів те, що причини та характер змін, що відбуваються на підприємствах, визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. А це потребує належного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств, розробок для них адаптаційних механізмів і методів якісного управління змінами в них. Стійка позитивна динаміка розвитку організацій, на думку Стадника В. В. і Йохни М. А., забезпечується їх здатністю своєчасно та гнучко реагувати на зміни в середовищі господарювання, нарощуючи свою присутність у тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, і згортаючи бізнес у малоперспективних сферах діяльності [2, с. 259].

У свою чергу, окремі науковці стверджують, що для відповідності вимогам сучасного середовища та запитам споживачів, більшість підприємств використовують нові методи та форми управління, здійснюючи організаційні зміни на підприємствах [3, с. 47].

У цілому, думка про те, що зміни, які відбуваються на підприємствах, є неминучими та необхідними, є логічною, оскільки здатність підприємства до змін є підставою до його розвитку та функціонування.

У сучасному науковому полі зміни визначаються по-різному. У цілому, зміна – це поняття, що входить до сукупності понять, які характеризують рух і розвиток. Беседін М. О. та Нагаєв В. М. [4, с. 275] стверджують, що зміни – це питання, що стосується всіх організацій. Вони ж доводять, що зміни всередині організації звичайно відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі.

Діденко В. М. [5, с. 555] трактує, що зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка

і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи тощо); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

Зміни, головним чином, стосуються системи управління, структури цієї системи, зокрема структури інформаційних процесів і процесів регулювання, прийняття стратегічних і оперативних рішень, направлених на забезпечення ефективного функціонування або, у гіршому випадку, на забезпечення економічної стабільності підприємства.

Сучасний філософський словник під загальною редакцією д. ф. н., професора В. Є. Кемерова трактує зміни як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму [6, с. 265]. Філософський енциклопедичний словник визначає зміни як перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття [7, с. 172]. Даної точки зору дотримуються також автори філософського словника під ред. В. А. Малініна [8, с. 171], а у філософському словнику під ред. І. Т. Фролова зміни розглядаються як найбільш загальна форма буття всіх об'єктів і явищ, що характеризують певний рух і взаємодію, перехід від одного стану до іншого. При цьому зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації [9, с. 202]. Розгляд змін як переходу від одного стану до іншого простежується також і в роботах А.Г. Грязнова та А. Ф. Джинджолі, які під змінами організації (підприємства) розуміють перехід системи з одного стану до іншого, що характеризується змінами в будь-якій з підсистем і змінами в їх взаємодії [10, с. 29].

Т. В. Бауліна обґрунтовує зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [11, с. 8].

Тобто з цих досліджень випливає, що зміни слід розглядати як процес. Як процес руху від нинішнього стану («як є») через перехідний період до бажаного стану розглядав зміни Дж. Харрінгтон [12, с. 84]. У свою чергу, К. Фрайлінгер та І. Фішер розуміють зміни як суб'єктивний і структурний процес, тобто трактують зміни як індивідуальний суб'єктивний процес, при якому люди отримують нове розуміння оточуючого їх світу. У той самий час, зміни – це структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття та вчинення інших дій [13, с. 28].

Заслугує уваги позиція О. Г. Туровця та В. Н. Родіонової, за якими зміни в організації розглядаються як цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні зміни в організації, що визначають її мету, структуру, технологію та людські ресурси [14, с. 97 – 98].

Отже, перехід від функціонування до розвитку підприємства або, навпаки, від розвитку до функціонування, неминуче пов'язаний з багаточисельними змінами. Але подібний перехід не може бути нескінченним, а повинен мати певні часові рамки. Так, періоди часу переходу, залежно від ступеню змін, доцільно розділити на три рівні (рис. 1).



Рис. 1. Періоди часу переходу змін на підприємстві

Враховуючи наявні визначення, доцільно зміни на підприємстві визначити як цілеспрямовану трансформацію просторового, часового, просторово-часового стану підприємства, його складу, структури, внутрішніх взаємозв'язків між елементами та зовнішніх – з навколишнім середовищем.

Змістовний аспект змін полягає у виявленні відхилень стану, форми та якості організаційних елементів підприємства. Але процесний підхід передбачає розгляд змін з позицій певної послідовності подій, що спонукають до змістовних змін функціонування та розвитку підприємства, або сукупності причин, що визвали зміни та адекватну послідовність управлінських рішень про зміни.

Саме тому, у сучасних умовах бізнесу важко уявити підприємство, яке могло б бути успішним у довгостроковому періоді без проведення змін того чи іншого масштабу. Досвід багаточисельних підприємств показує, що найважче реалізувати організаційні зміни, складність яких полягає в тому, що ефект від їх запровадження розсіяний у корпоративному просторі та в часі, що має неоднакове вираження в різних підрозділах підприємства. Одночасно з цим, важливість організаційних змін полягає в тому, що саме такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості та швидкості адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, його здатності ухилитися від загроз і вчасно використовувати наявні потенційні можливості підприємства.

Найбільш поширеного вжитку визначення організаційних змін набуло їх розуміння як введення в організаційний механізм і систему управління підприємством нових організаційно-управлінських рішень, форм, моделей поведінки, що змінюють вихідні характеристики організаційних процесів. При цьому необхідно відзначити, що рушійні сили організаційних змін існують у зовнішньому та у внутрішньому середовищі підприємства. Зовнішні сили (покупці, конкуренти тощо) і внутрішні сили (плани, цілі, потреби підприємства тощо) у результаті оцінки можливостей і проблем приводять до розуміння керівництвом необхідності проведення змін.

Сьогодні науковці виокремлюють дві групи підходів до сутності організаційних змін: функціонально-орієнтовані (раціональний, поведінковий) і системно-орієнтовані (системотехнічний, інтегративний) концептуальні підходи (табл. 1).

Згідно до наведеними підходами формується відповідна модель поведінки підприємства. Так, сучасну

модель успішного підприємства доцільно визначити як інтегративну, що базується на балансі різних цілей підприємства та враховує різнобічні інтереси та вигоди від їх задоволення з відповідними витратами ресурсів.

Враховуючи те, що управління змінами – це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою цього процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні.

При проведенні змін доцільно виділити три види ризиків, пов'язаних з трьома аспектами змін:

- ✦ ризик змістовного ефекту, що пов'язаний з правильним вибором бажаного кінцевого стану;
- ✦ ризик процесу переходу, що пов'язаний з процесом змін;
- ✦ ризик повернення до минулого стану системи, що пов'язаний з формуванням нових звичок.

Так, при формуванні системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успіх залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві.

У загальному вигляді визначають чотири класичні стратегії змін:

- ✦ *стратегія сили (примусова стратегія)* – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;
- ✦ *емпірична (раціональна) стратегія* – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здорового глузду;
- ✦ *нормативна (перевиховна) стратегія* – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цін-

- ності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;
- ✦ *фасілітативна стратегія* – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни [16].

Кожна із зазначених стратегій має недоліки та переваги, при цьому управління змінами реалізується через зміну системних елементів підприємства, а тому, залежно від моделі підприємства, доцільно використовувати певний вид стратегії змін (рис. 2).

Мета управління змінами у цьому випадку полягає в тому, щоб правильно оцінити зміни процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, сформулювати та впровадити ту стратегію, що дозволить звести всі різноманітні зовнішні і внутрішні впливи до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

А тому процес управління змінами повинен починатися з усвідомлення існування проблеми втрати ефективності або загрози появи цієї проблеми в майбутньому [18].

Управління змінами, як система, має включати три елементи:

Таблиця 1

Характеристика сутності організаційних змін з позицій різних підходів

Підходи		Сутність організаційних змін
Функціонально-орієнтовані	Раціональний	Організаційні зміни обумовлені чинниками внутрішнього середовища та розглядаються як спланований процес
	Поведінковий	Організаційні зміни розглядаються як адаптивно-селекційний процес, обумовлений факторами зовнішнього середовища (пасивна або активна адаптація) та як процес, зумовлений груповою динамікою
Системно-орієнтовані	Системотехнічний	Організаційні зміни поєднують в собі логіку природної еволюції та раціональну діяльність менеджера для досягнення внутрішньої та зовнішньої рівноваги організації
	Інтегративний	Організаційні зміни обумовлюються високим рівнем складності та нестійкості зовнішнього і внутрішнього середовища господарської організації

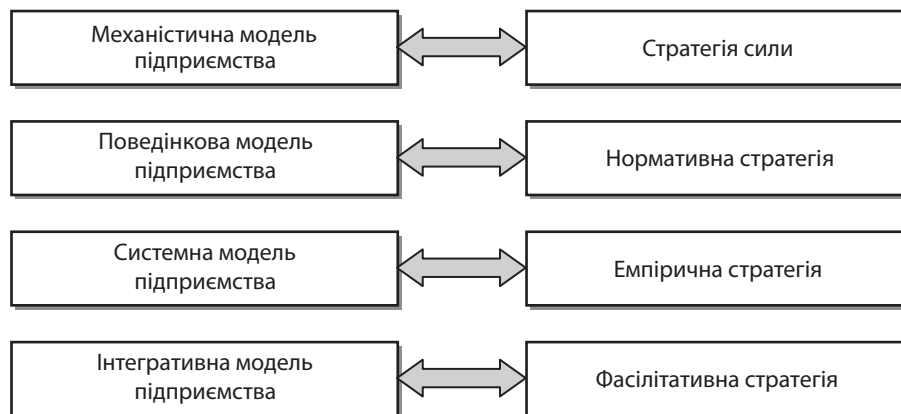


Рис. 2. Взаємозв'язок моделей підприємств і стратегій змін

Але, як свідчить практика, за сучасних умов турбулентності зовнішнього середовища не існує підприємств, характеристики яких би повністю відповідали тільки одній зі вказаних моделей. Тому доцільно, на нашу думку, використовувати комплексну стратегію, а саме: стратегію змін. При розробці стратегії змін важливо зосереджувати увагу не тільки на меті проведення змін, а і на тих наслідках, до яких вони можуть призвести.

Існують два підходи до управління змінами, що буди розроблені в 1993 р. американськими фахівцями з менеджменту М. Хаммером і Дж. Чампі в рамках «реінжинірингу господарської діяльності» – це революційні й еволюційні зміни всередині організації щодо спільної стратегії, виробничих процесів, структури та культури організації [17].

- ✦ сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;
- ✦ компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;
- ✦ стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [19].

Деякі науковці розглядають стратегію змін як характеристику відхилень майбутньої стратегії від дійсної [20], але, на нашу думку, стратегія змін – це стратегія розвитку підприємства, оскільки зміни є формою розвитку, а їх накопичення забезпечує розвиток підприємства. Згідно з класичною схемою організаційні зміни здійснюються через три етапи: готовність до змін, перехід системи до нового стану та закріплення змін. Тому го-

ловною метою стратегії розвитку підприємства є забезпечення балансу між змінами та стабільністю.

Враховуючи зазначене, основними елементами механізму управління змінами на підприємстві є організаційний потенціал підприємства, суперечності, стратегія та самі зміни. А фактори, що обумовлюють необхідність змін, поєднують як зовнішні, так і внутрішні фактори, що при взаємодії призводять до суперечностей всередині системи.

Найістотнішими джерелами розвитку підприємств виступають такі види суперечностей:

- ✦ між призначенням і метою системи;
- ✦ між потребами в ресурсах і можливістю задоволення їх;
- ✦ між «ною» кількістю та «старою» якістю;
- ✦ між старим і новим;
- ✦ між прагненням порядку та хаосом;
- ✦ між прагненням системи досягти стійкості та засобами її досягнення;
- ✦ між цілями системи та цілями її компонентів;
- ✦ між процесами функціонування та розвитку;
- ✦ між функціонуванням і структурою.

Вплив на підприємство, як відкрити систему, передбачає:

- ✦ уточнення місії та цілей організації;
- ✦ оптимізацію організаційної структури;
- ✦ спрощення процесів внутрішньоорганізаційної комунікації та прийняття рішень;
- ✦ освоєння сучасних технологій;
- ✦ розробку ефективних стратегій розвитку.

Зміни на підприємствах можуть відбуватися цілеспрямовано на базі запланованих удосконалень і за необхідності адаптивно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, усі зміни можна поділити на заплановані і незаплановані. Чим менше на підприємстві незапланованих змін, тим більш ефективно воно функціонує.

Зміни можуть бути викликані різними факторами, але незалежно від причин потреба в змінах у більшості випадків мають однаковий характер. До основних проблем сучасних підприємств щодо управління змінами доцільно віднести:

- ✦ несвоєчасне реагування на зміни;
- ✦ протиріччя в процесах самих змін;
- ✦ неефективну організацію процесів змін;
- ✦ відсутність прихильності персоналу підприємства до змін;
- ✦ помилки при розподілі;
- ✦ низький рівень планування змін на підприємстві;
- ✦ опір змінам керівництва підприємства;
- ✦ низький рівень контролю над більшістю бізнес-процесів на підприємстві;
- ✦ не чітко сформульовану мету здійснення змін.

Подолати такі проблеми власними силами підприємствам досить складно. Для цього треба мати великий досвід у сфері управління змінами, відповідний стратегічний потенціал і ресурси. Для успішного управління змінами на підприємствах необхідно завчасно аналізувати їх причини, чітко формулювати цілі, визначати всі

можливі позитивні та негативні наслідки і лише потім починати запроваджувати самі зміни.

ВИСНОВКИ

Таким чином, зміни на підприємствах обумовлені їх реакцією на розвиток зовнішнього середовища, а тому вони вимушені постійно адаптуватися до середовища свого існування, при цьому самі підприємства також генерують зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства різним чином здійснюють зміни: деякі починають впроваджувати зміни тільки після того, як ці зміни почнуть впливати на них; деякі намагаються впровадити зміни ще до їх впливу. Дослідження дозволяють констатувати той факт, що існує три групи підприємств стосовно реагування на зміни: підприємства, що ігнорують зміни; підприємства, що реагують на зміни; підприємства, що передбачають зміни. Безумовно виграють за сучасних умов останні.

Управління змінами на підприємствах складається з декількох елементів: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів; стратегічний потенціал підприємства, але головним є формування стратегії змін. Управління змінами є важливим процесом щодо створення умов до формування успішної стратегії підприємства.

Стратегія змін – це стратегія розвитку підприємства, оскільки зміни є формою розвитку, а їх накопичення забезпечує розвиток підприємства. Перепонами в процесі управління змінами є неприйняття вищим керівництвом необхідності змін та його консерватизм.

Управління змінами полягає в здатності аналізу діючих процесів, формуванні стратегії розвитку, впровадженні змін, що забезпечує адаптацію до факторів зовнішнього середовища та підвищує ефективність діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Норберт Т.** Управление изменениями / Т. Норберт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://vasilieva.narod.ru/ptpu/10_1_98.htm
2. **Стадник В. В.** Менеджмент : підручник [Текст] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидв, 2007. – 472 с.
3. **Шморгун Л. Г.** Менеджмент організації : навч. посіб. [Текст] / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
4. **Бессєдін М. О.** Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник [Текст] / М. О. Бессєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
5. **Діденко В. М.** Менеджмент : підручник [Текст] / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
6. Современный философский словарь [Текст] / Под общей ред. д. ф. н., проф. В. Е. Кемерова. – М. : Академический Проект, 2004. – 864 с.
7. Философский энциклопедический словарь [Текст] / Ред.-сост. Е. Ф. Губский. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 576 с.
8. Философский словарь [Текст] / Основан Г. Шмидтом; под ред. Г. Шихоффа; пер. с нем. под общ. ред. В. А. Малинина. – М. : Республика, 2003. – 575 с.
9. Философский словарь [Текст] / Под ред. И. Т. Фролова. – М.: Политиздат, 1991. – 560 с.

10. **Грязнова А. Г.** Основы менеджмента : учеб. пособ. [Текст] / А. Г. Грязнова, А. Ф. Джинджолия. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 472 с.
11. **Бауліна Т. В.** Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
12. **Харрингтон Дж.** Совершенство управления изменениями [Текст] / Дж. Харрингтон / Пер. с англ. ; ред. В. В. Брагин. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
13. **Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 260 с.
14. **Туровец О. Г.** Теория организации : учеб. пособ. [Текст] / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : Инфра-М, 2003. – 128 с.
15. **Кемирон Э.** Управление изменениями [Текст] / Э. Кемирон, М. Грин. – М. : Изд-во «Добрая книга», 2006.
16. Выработка и успешная реализация стратегии изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://delovoyimir.biz/ru/columns/4256/>
17. Управление изменениями как особая форма менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stihi.ru/2012/12/10/9441>
18. Стратегия осуществления изменений на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : easyschool.ru/sosh/Strategiya_osuchestvleniya_izmenenii.doc
19. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>
20. **Соколов Д. В.** Управление организационными изменениями : учебное пособие [Текст] / Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов. – С.-Пб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.

REFERENCES

- Biesiedin, M. O., and Nahaiev, V. M. *Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiyni pidkhid (modulnyi variant)* [Fundamentals of Management: appreciable-situational approach (modular version)]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.
- Baulina, T. V. "Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriemstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky" [Managing organizational change firms in transition economies]. Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01, 2004.
- Didenko, V. M. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Kondor, 2008.
- Filosofskiy entsiklopedicheskiy slovar* [Encyclopedic Dictionary of Philosophy]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Filosofskiy slovar* [Philosophical Dictionary]. Moscow: Respublika, 2003.
- Filosofskiy slovar* [Philosophical Dictionary]. Moscow: Politizdat, 1991.
- Fraylinger, K., and Fisher, I. *Upravlenie izmeneniyami v organizatsii. Kak uspešno provesti preobrazovaniia* [Change management in the organization. As a successful conversion]. Moscow: Knigopisnaia palata, 2002.
- Griaznova, A. G., and Dzhindzholiia, A. F. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management]. Moscow: Ekonomika, 2008.
- Kharrington, Dzh. *Sovershenstvo upravleniia izmeneniyami* [Excellence in management changes]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2008.

- Kemiron, E., and Grin, M. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Moscow: Dobraia kniga, 2006.
- Norbert, T. "Upravlenie izmeneniyami" [Change management]. http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/10_1_98.htm
- Sovremennyy filosofskiy slovar* [Modern philosophical vocabulary]. Moscow: Akademicheskii Proekt, 2004.
- Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.
- Shmorhun, L. H. *Menedzhment orhanizatsii* [Management organization]. Kyiv: Znannia, 2010.
- "Strategiia osushchestvleniia izmeneniy na predpriatii" [The strategy for implementing changes in the enterprise]. easyschool.ru/sosh/Strategiya_osuchestvleniya_izmenenii.doc
- Sokolov, D. V., Martynov, L. M., and Morozov, A. N. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami* [Organizational change management]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2008.
- Turovets, O. G., and Rodionova, V. N. *Teoriia organizatsii* [The theory of organization]. Moscow: Infra-M, 2003.
- "Upravlenie izmeneniyami kak osobaya forma menedzhmenta" [Change management as a specialized form of management]. <http://www.stihi.ru/2012/12/10/9441>
- "Upravlenie izmeneniyami" [Change management]. <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>.
- "Vyrobotka i uspeшнаia realizatsiia strategii izmeneniy" [The development and successful implementation of a strategy for change]. <http://delovoyimir.biz/ru/columns/4256/>