

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 ГРИНЬКО Т. В., ГВІНІАШВІЛІ Т. З.

УДК 65.012.1

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві

Мета статті полягає в дослідженні наукових доробок з питань класифікації змін на підприємстві, узагальненні та систематизації існуючих класифікацій, формулюванні класифікаційних ознак згідно з ключовими характеристиками підприємства. Проаналізовано сутність та еволюцію теоретичних підходів до класифікації змін на підприємстві. Обґрунтовано принципи та підходи до класифікації змін. Узагальнено та систематизовано існуючі класифікаційні ознаки змін та їх взаємозв'язок. Виявлено недоліки та існуючі проблеми щодо класифікації змін. Сформульовано класифікаційні ознаки змін у відповідності з ключовими характеристиками підприємства. Запропоновано вдосконалену класифікацію, що містить такі класифікаційні ознаки, як характер і мета, реакція на зовнішнє середовище, об'єкт змін, засоби реалізації, рівень взаємодії керівництва та персоналу, рівень спланованості, результат діяльності підприємства та ін. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є аналіз інструментів, механізмів та моделей управління змінами на підприємстві в умовах мінливого навколишнього середовища.

Ключові слова: зміна, управління змінами, розвиток, класифікація, теоретичний підхід.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

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

E-mail: greisy25@gmail.com

Гвініашвілі Тетяна Зурабівна – аспірантка, кафедра економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: g_tanya@ua.fm

УДК 65.012.1

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологические подходы к классификации изменений на предприятии

Цель статьи заключается в исследовании научных разработок по вопросам классификации изменений на предприятии, обобщении и систематизации существующих классификаций, формулировке классификационных признаков согласно ключевым характеристикам предприятия. Проанализированы сущность и эволюция теоретических подходов к классификации изменений на предприятии. Обоснованы принципы и подходы к классификации изменений. Обобщены и систематизированы существующие классификационные признаки изменений и их взаимосвязь. Выявлены недостатки и существующие проблемы классификации изменений. Сформулированы классификационные признаки изменений в соответствии с ключевыми характеристиками предприятия. Предложена усовершенствованная классификация, которая содержит такие классификационные признаки, как характер и цель, реакция на внешнюю среду, объект изменений, средства реализации, степень взаимодействия руководства и персонала, степень планирования, результат деятельности предприятия и др. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является анализ инструментов, механизмов и моделей управления изменениями на предприятии в условиях изменчивой окружающей среды.

Ключевые слова: изменение, управление изменениями, развитие, классификация, теоретический подход.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 15.

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

E-mail: greisy25@gmail.com

Гвініашвілі Татьяна Зурабівна – аспірантка, кафедра економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Научна, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: g_tanya@ua.fm

UDC 65.012.1

Grynkо T. V., Gviniashvili T. Z. Methodological Approaches to Classification of Changes at Enterprise

The article is aimed at studying scientific developments concerning classification of changes at enterprise, generalization and systematization of existing classifications, formulating classification features according to the key characteristics of enterprise. Essence and evolution of the theoretical approaches to classification of changes at enterprise have been analyzed. Both principles of and approaches to classification of changes have been substantiated. The existing classification features of changes and their relationships have been generalized and systematized. Weaknesses and existing problems of classification of changes have been disclosed. Classification features of changes have been formulated in accordance with the key characteristics of enterprise. The article proposes an improved classification that contains such classification attributes, as nature and purpose, response to external environment, object of changes, means of implementation, level of interaction between management and staff, level of planning, result of activity of enterprise, etc. Prospect of further research in this direction is analyzing the tools, mechanisms and models for change management at enterprise under the conditions of dynamic environment.

Key words: change, change management, development, classification, theoretical approach.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

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

E-mail: greisy25@gmail.com

Gviniashvili Tatyana Z. – Postgraduate Student, Department of Economics and Business Management, Dnipropetrovsk National University named after O. Honchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: g_tanya@ua.fm

Сучасні тенденції розвитку економіки позначили проблему пошуку нових підходів, форм, методів і технологій управління підприємствами. Традиційні підходи до управління, що засновані на раціоналістичних методах аналізу і вирішення проблем, ясному формулюванні бачення та напрямків дій, стають недо-

статніми та перешкоджають успіху підприємства. Однією з важливих науково-практичних задач стає пошук ефективних стратегій і механізмів організаційних перетворень і змін, які дозволять активізувати діяльність організацій, підвищать їх конкурентоспроможність і, як наслідок, дозволять створити основу для розвитку цілих

галузей національної економіки. Практика управління змінами потребує адекватного методологічного підходу, що дозволить більш ефективно використовувати накопичений науковий потенціал, тому розробка ефективних принципів управління змінами в сучасних мінливих економічних умовах набуває особливої актуальності.

На будь-якому підприємстві зміни відбуваються в різних напрямках та з різною інтенсивністю. Саме тому керівництво впродовж процесу управління змінами повинно чітко знати, до якого типу змін належить саме та, яка на даний момент відбувається в організації. Особлива увага, яка приділяється питанню класифікації змін на підприємстві, обумовлена необхідністю розробки методів управління, відповідних конкретному типу змін та їх наслідкам.

Аналіз наукових досліджень присвячених проблематиці типології змін показав, що питання розкрито досить широко. Серед провідних закордонних фахівців, що зробили істотний внесок у дослідження класифікацій змін на підприємстві, слід виділити таких: Б. Гроад і Ф. Местон, М. Ханан і Дж. Фрімен, М. Ташман, В. Ньюман і Е. Романеллі, Л. Акерман, К. Хейнінг, Р. Дафт та ін. Велика кількість вітчизняних вчених, таких як Г. Широкова, Т. Андреева, Г. Надежина, В. Распопов, Д. Найпак та ін., у своїх роботах пропонують різноманітні підходи до класифікації змін на підприємстві.

Незважаючи на усе вищенаведене, велика частина дослідницької літератури з управління змінами являє собою критику запропонованих підходів до класифікації змін на підприємстві та спроби виділення оригінальних підходів до класифікації типів змін. Водночас, слід зауважити, що дослідники практично не приділяють уваги вивченню впливу, який чинять різні типи змін на результати діяльності організації. Отже, на сьогоднішній день не існує єдності думок щодо чіткої ідентифікації змін на підприємстві.

Аналіз досліджень з питань класифікації змін на підприємстві дає змогу стверджувати, що типологія змін заснована на розмежуванні між еволюційними та революційними змінами. Таке розмежування вперше було зроблене у 1970 р. П. Ватцлавік (P. Watzlawick), Дж. Укланд (J. Weakland) і Р. Фірш (R. Firsh) виокремили зміни першого та другого порядку. Під змінами першого порядку розумілися «варіації навколо основної теми», а під змінами другого порядку було запропоновано визначати кардинальний прорив, який не має зв'язку з минулим [1, с. 38]. У подальших спробах прояснити різницю Дж. М. Бартунек (J. M. Bartunek) і М. К. Моч (M. K. Moch) описували зміни першого порядку як поступові модифікації в рамках існуючої системи, у той час як зміни другого порядку, на їхню думку, потребують перегляду існуючої моделі [2, с. 491].

Вищезазначена дихотомія «еволюція – революція» відображена у роботі Л. Грейнера, в якій дослідник запропонував модель розвитку підприємства кризь призму таких складових: розмір та вік підприємства, етап еволюції, етап революції та зростання галузі. Сутність цієї моделі полягає у визначенні розвитку підприємства як послідовності етапів еволюції, що відображає трива-

лий період зростання без значних потрясінь у практиці управління, і революції, яка є нетривалим періодом значного хаосу в управлінні [3, с. 122]. Особливістю даної моделі є доведене положення, що еволюційний період характеризується домінантним стилем управління, а революційний – проблемою управління, вирішення якої дозволяє перейти на новий рівень еволюції. У подальшому ця класифікація була використана М. Ханнаном (M. Hannan) і Дж. Фріменом (J. Freeman), які у своїх дослідженнях запропонували виділити корінні та периферійні структурні зміни [4, с. 152]. М. Ташман (M. L. Tushman), В. Ньюман (W. H. Newman) і Е. Романеллі (E. Romanelli) удосконалили наведену класифікацію, виділивши два типи еволюційних змін: гармонізація та сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі. На їх думку, гармонізація полягає в досягненні узгодженості між стратегією, структурою, процесами і персоналом організації для створення більш узгодженої соціальної системи. Сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі полягають у реалізації змін, спровокованих вимогами зовнішнього середовища, таких як: розширення ринку збуту, удосконалення технології та ін. Революційні зміни зазначені дослідники класифікували як реорієнтацію та зміни, що ламають основи, які виступають різкими несподіваними змінами, що розповсюджуються на все підприємство, торкаючись найважливіших аспектів його діяльності: місці, ключових цінностей, ієрархії влади, організаційної структури, систем і процедур, моделей взаємодії між людьми на підприємстві та появи нових керівників [5, с. 149]. На нашу думку, перевагою даного підходу є багатоаспектність, але водночас, він не забезпечує загального розуміння щодо виділення різних типів змін.

Пізніше, у 1976 р. Р. Т. Голембієвські (R. Golembievski) зі співавторами розробили модель змін, в основі якої лежало три типи змін: «альфа», «бета», «гамма». При «альфа»-зміні розширюється існуюче поле діяльності співробітників, при «бета» – встановлюються нові стандарти роботи, перехід за допомогою «квантового стрибка» в засобі здійснення робіт має місце при «гамма»-трансформації [6, с. 147]. Р. Бекхард (R. Beckhard) і Т. Рубен (T. Reuben) виокремлюють вимушені та спровоковані зміни. Під вимушеними вони розуміють такі зміни, усвідомлення яких є спізнілим, а здійснення є життєво важливим для подальшої діяльності підприємства. Спровоковані зміни є добровільними і здійснюються як напрям поліпшення або недопущення погіршення існуючої ситуації на підприємстві [7, с. 74]. Узагальнюючи поняття цього виду змін, на нашу думку, їх слід визначати як передбачувані та непередбачувані.

Серед змін другого порядку К. Демерс (C. Demers) досліджував радикальні зміни, зазначаючи, що при їх реалізації найчастіше міняються основні цінності підприємства. Для їх успішної реалізації необхідно перебороти інерцію, звести до мінімуму ризик невідповідності та зменшити витрати, пов'язані з переходом від однієї конфігурації до іншої [8, с. 137]. Ж.-П. Дюпюї (J.-P. Dupuis) та А. Кузьмінські (A. Kuzminski) запропо-

нували класифікацію змін, додавши критерій наявності попереднього плану здійснення: заплановані та спонтанні зміни. Заплановані зміни, що найчастіше спрямовані на конкретні цілі, підтримують заявлені наміри, що і дозволяє досягти бажаного результату, на відміну від спонтанних, в яких зазначені елементи відсутні [9, с. 87]. У свою чергу, спонтанні зміни відносяться до вимушених змін, за класифікацією Р. Бекхарда і Т. Рубена.

Л. Акерман (L. Askerman) пропонує три види змін: зміни розвитку, які є наростаючими змінами першого порядку, запланованими, призначеними для посилення або коректування існуючих аспектів діяльності підприємства; перехідні зміни – спрямовані на досягнення бажаного стану, епізодичні, заплановані та радикальні, тобто зміни другого порядку; трансформаційні, що також відображають зміни другого порядку, які викликають істотні зміни в структурі, процесах, культурі та стратегії підприємства [10, с. 91]. Крім вже зазначених класифікацій, варто виокремити поділ змін на епізодичні та постійні. Епізодичні зміни виникають на підприємстві рідко, маючи дискретний і запланований характер. Їх часто ототожнюють із радикальними або змінами другого порядку. А постійні зміни є безперервними та еволюційними і належать до змін першого порядку [11, с. 269].

У рамках існуючої концепції Теорій Е та О, розробленої М. Біром і Н. Норія, можна виділити такі зміни: Теорія Е розглядає запрограмовані та заплановані зміни, метою яких є збільшення прибутку, шляхом реалізації «зверху-вниз», торкаючись структури організації; на протилежність – Теорія О досліджує спонтанні зміни для розвитку організаційних можливостей, вектор здійснення яких – «знизу-вверх», торкаючись організаційної культури, використовуючи сукупність різних стимулів із залученням співробітників у процес прийняття рішень.

Р. Дафт (R. Daft) виділяє чотири типи змін, що виникають всередині організації: зміни товарів та послуг; зміни стратегії та структури; зміни культури; зміни технології [12, с. 72]. На думку Дж. Джонсона (G. Johnson) і К. Скоулза (K. Scholes), типи змін зводяться до таких:

- 1) спадкоємні (встановлені стратегії модифікуються мінімально);
- 2) ступеневі (поступова зміна в стратегіях по частинах або систематично);
- 3) коливальні (зміни, що не мають конкретної мети і напрямів);
- 4) глобальні (революційний, перетворювальний характер, конкретний момент часу) [13, с. 82].

Поряд з уже зазначеними класифікаціями також слід відмітити, що у 2007 р. Д. Селф (D. Self), А. Арменакіс (A. Armenakis) і М. Шрайдер (M. Schraeder) запропонували класифікацію змін залежно від наслідків цих змін – чи приведуть вони до звільнення співробітників, чи ні. Автори вважають, що така класифікація дозволяє передбачити реакцію персоналу на майбутні зміни та, відповідно, розробити механізми подолання опору змінам [14, с. 213].

Зміни на підприємстві викликаються широким спектром причин. Згідно з цим Г. Маес (G. Maes) вважає,

що їх необхідно класифікувати виходячи з причин їх виникнення. Умовно він поділяє їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх науковець відносить організаційні патології та конфлікти (проблеми організаційної структури, організаційні відносини, розробка управлінських рішень та ін.), необхідність в подовженні оптимальної стадії життєвого циклу організації чи в переході до наступної стадії розвитку, у зниженні залежності організації від внутрішніх коливань, відсутність оптимального балансу між оперативним та стратегічним управлінням, відсутність алгоритмів управління, рутинність протікання управлінських процесів в організації, що веде до професійної деградації співробітників. До зовнішніх автор відносить зміни потреб споживачів, зміни доходів споживачів, конкуренцію, державне регулювання, економічну політику, соціальні, технологічні, політичні та екологічні причини та ін. [15, с. 197].

Вивчені підходи до класифікації змін поєднують те, що в їх основі лежить всього одна класифікаційна ознака. Наприклад, головною характеристикою запланованих змін є ступінь, з яким вони піддаються контролю з боку керівництва, поступові зміни характеризуються швидкістю їх реалізації, епізодичні чи постійні – частотою здійснення і т. д. У спробі розробити оригінальний підхід до класифікації змін дослідники додають все більше критеріїв та класифікаційних ознак. Отже, на сьогоднішній день існує велика кількість підходів до класифікації змін на підприємстві, що являють собою сукупність протилежних типів змін, що базуються на тих чи інших класифікаційних ознаках, таких як тривалість змін, швидкість, підхід до змін та ін. Спробуємо узагальнити існуючі підходи до класифікації змін на підприємстві та дослідити їх взаємозв'язок (рис. 1).

За причинами виникнення розділяють внутрішні та зовнішні зміни. Стосовно зовнішніх, можна визначити і зміни в поведінці конкурентів, які несподівано можуть знизити ціни, збільшити асортимент товарів, і створення нових технологій і товарів, і зміну законодавчої бази та ін. До числа внутрішніх можна віднести зміни, викликані корекцією стратегічних, тактичних та оперативних цілей та завдань організації. Відповідно до такої класифікаційної ознаки, як масштаб, виділяють ґрунтовні, радикальні, звичайні, адаптаційні, зміни, що реалізуються задля оновлення чи поліпшення об'єктів. Процесні, структурні, функціональні зміни призначені для узгодженості між стратегією, структурою, процесами і персоналом організації. Постійні зміни спрямовані на реалізацію безперервного та поступового покращення об'єкта перетворення. За реакцією на зовнішнє середовище зміни поділяють на вимушені, провоковані, передбачувані та непередбачувані. Виходячи з досягнутого ефекту, еволюційні зміни дозволяють пристосовуватися до зрушень у зовнішньому середовищі, а під революційними змінами маються на увазі ті, що ламають основи, виступають різкими одночасними змінами, що розповсюджуються узагалі на все підприємство.

Наведена система класифікації виділяє основні класифікаційні ознаки та взаємозв'язок типів змін, наприклад: еволюційні зміни (першого порядку) є поступо-

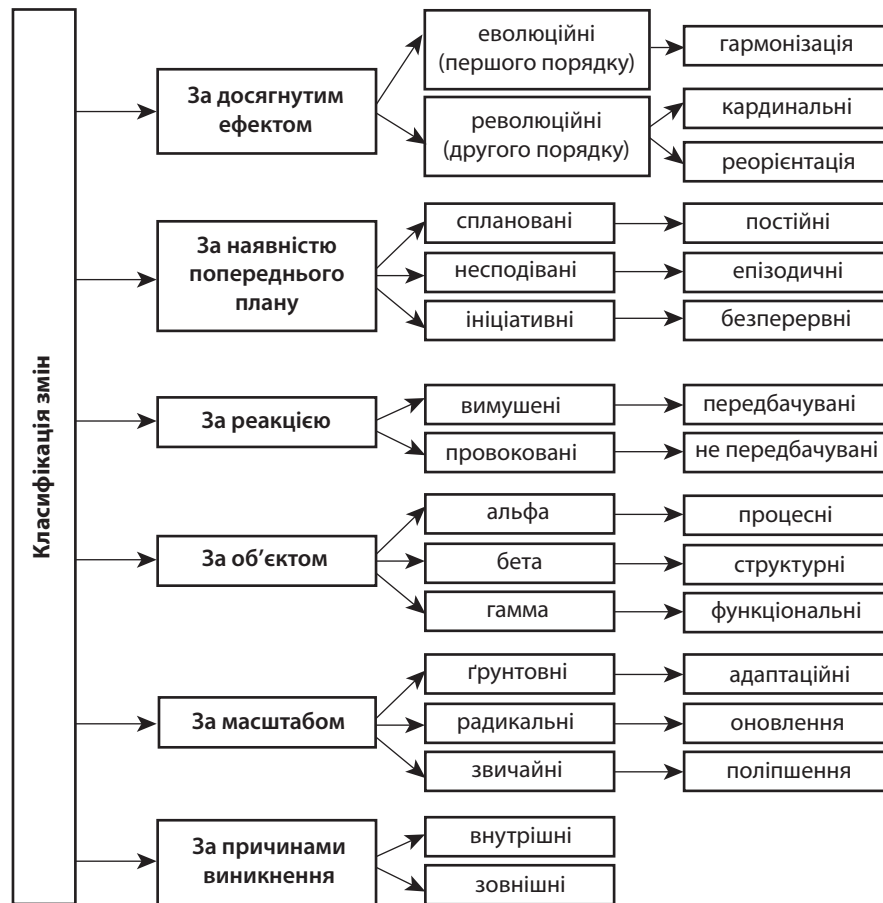


Рис. 1. Узагальнення існуючих підходів до класифікації змін на підприємстві

Джерело: власна розробка.

вими модифікаціями, або гармонізацією стратегії, структури, процесів і персоналу організації для створення більш узгодженої соціальної системи; революційні зміни (другого порядку) характеризуються кардинальним проривом, реорієнтацією, вони ламають основи та виступають різкими несподіваними змінами, що стосуються найважливіших аспектів діяльності підприємства.

Представлена класифікація носить загальний характер і не дозволяє чітко виділити сутність та параметр зміни. У зв'язку з цим необхідною є розробка розширеної та комплексної класифікації змін, адже визначення типології змін є одним з ключових моментів всієї методології управління змінами і важливим аспектом процесу планування змін.

Для усвідомлення комплексності змін слід виділити таку ознаку, як засіб реалізації, згідно з якою виділити зміни, що реалізуються за допомогою таких інструментів, як рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація та реорганізація. Використовуючи кадровий підхід, вважаємо необхідним виділити зміни за рівнем взаємодії керівництва та персоналу: одно- та двосторонні. Перші виникають від керівництва підприємницької структури та підтримуються ним, у той час як двосторонні зміни можуть ініціюватися як керуючим складом підприємницької структури, так і рядовими співробітниками. Використовуючи дихотомічний підхід, застосуємо таку ознаку, як готовність до змін, згідно з якою слід виді-

лити усвідомлені та виправдані зміни, що здійснюються в міру розуміння їх необхідності, та неусвідомлені, що відбуваються в міру історичного розвитку самої організації. За характером реалізації процесів впровадження змін слід розрізняти: *активні зміни*, за умови яких процес починається з участі у перетвореннях невеликого кола співробітників та крок за кроком охоплює все більше працівників підприємницької структури; *локальні зміни*, як правило короткострокові та швидко затухаючі; *точкові*, тобто неузгоджені перетворення, що здійснюються в різних організаційних підрозділах.

На підприємстві можуть реалізовуватися різноманітні типи змін, що будуть по-різному впливати на результати його діяльності. Слід розрізняти зміни, що в процесі реалізації приведуть до таких результатів діяльності підприємства, як адаптація, поліпшення, трансформація та ін. Отже, вважаємо необхідним зазначити таку класифікаційну ознаку, як результат діяльності підприємства, за якою можна виділити такі типи змін:

- ✦ *підтримуючі* – спрямовані на покращення вже існуючих конкурентних переваг організації з тим, щоб підтримувати розвиток підприємницької структури на певному рівні;
- ✦ *руйнівні* – несподівані та неконтрольовані, впоратися з якими найчастіше неможливо, що можуть призвести до краху;
- ✦ *удосконалюючі* – спрямовані не стільки на підтримку стабільного рівня конкурентних пере-

ваг підприємницької структури, скільки на докорінне їх поліпшення в порівнянні з основними конкурентами.

Дослідження наукових доробок з питань типології змін дозволило вдосконалити та розширити класифікацію змін на підприємстві за допомогою виокремлення певних класифікаційних ознак і застосування різних підходів до визначення типології змін (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація змін на підприємстві

Класифікаційні ознаки	Види змін
За характером та метою змін	Антикризові; спрямовані на ефективне функціонування; спрямовані на розвиток
За досягнутим ефектом	Еволюційні; революційні
За реакцією на зовнішнє середовище	Вимушені; провоковані
Відповідно до виду та завдань управління	Поточні; стратегічні; тактичні; оперативні
Відповідно до причин виникнення	Внутрішні; зовнішні
За об'єктом змін	Процесні; структурні; функціональні
Залежно від засобів реалізації	Рефреймінг; реструктуризація; ревіталізація; реорганізація
За рівнем взаємодії керівництва та персоналу	Односторонні; двосторонні
За характером реалізації процесів впровадження змін	Активні; локальні; точкові
За готовністю до змін	Усвідомлені; неусвідомлені
За швидкістю реалізації	Швидкі; поступові
За часом реалізації	Короткострокові; довгострокові
За рівнем спланованості	Плановані; несподівані; ініціативні
За результатом діяльності підприємства	Підтримуючі; руйнівні; удосконалюючі

Джерело: власна розробка.

Розроблена класифікація є більш повною, системною та робить акцент на таких характеристиках змін, як мета, причини виникнення, швидкість та час реалізації, наявність попереднього плану та ін. Класифікаційна ознака «рівень взаємодії керівництва та персоналу» свідчить про наявність кадрового підходу до виділення типів змін. Відмінність змін за класифікаційною ознакою

«характер і мета» дозволяє зробити висновок про економічну раціональність обраної стратегії розвитку підприємства. Важливою характеристикою змін є рівень їх спланованості, адже наявність попереднього плану чи, навпаки, його відсутність дає змогу обрати ефективний механізм управління змінами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових досліджень з питань типології змін на підприємстві дозволяє стверджувати, що еволюція підходів до класифікації змін починається з їх розмежування на еволюційні та революційні. З часом дана класифікація вдосконалювалася на засадах визначення характеру змін, впровадження певних класифікаційних ознак, застосування того чи іншого підходу до класифікації та ін. На сьогоднішній день класифікація змін на підприємстві представляє собою континуум протилежних типів змін, в основі яких лежать ті чи інші класифікаційні ознаки (швидкість, тривалість, час реалізації, рівень готовності та ін.). Проте зазначені класифікації не дозволяють чітко визначити сутність та параметр змін і не забезпечують загального розуміння щодо виділення їх типів.

Розроблена класифікація є більш змістовною, системною та повною мірою визначає види змін залежно від тієї чи іншої класифікаційної ознаки. Вона містить такі ознаки, як характер і мета, реакція на зовнішнє середовище, об'єкт змін, засоби реалізації, рівень взаємодії керівництва та персоналу, рівень спланованості, результат діяльності підприємства та ін. На нашу думку, запропонована класифікація досить повно та інформативно розкриває всі аспекти змін, що дозволить розробити ефективну стратегію змін і механізм їх реалізації на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Watzlawick, P.** Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution / P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fish // New York : Norton, 1974. – 176 p.
2. **Bartunek, J.** 1st-order, 2nd-order, and 3rd-order change and organization development interventions / J. Bartunek, M. Moch // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – Vol. 23. – P. 483–500.
3. **Грейнер Л.** Еволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер / Пер. с англ. Т. Н. Клеминой // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Серия 8. Менеджмент, 2002. – 210 с.
4. **Hannan, M.** Structural Inertia and Organizational Change / M. Hannan, J. Freeman // American Sociological Review. – 1984. – Vol. 29. – P. 149–164.
5. **Tushman, M.** Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution / Michael L. Tushman, William H. Newman, Elaine Romanelli // California Management Review. – 1986. – Vol. 29, No. 1. – P. 144–158.
6. **Golembievski, R.** Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs / R. Golembievski, K. Billingsley, S. Yeager // Journal of applied behavioral science, 1976. – Vol. 11. – P. 143–155.
7. **Beckhard, R.** Organizational transitions: managing complex change / R. Beckhard, T. Reuben. – New York : Addison-Wesley Pub. Co., 1987. – 117 p.

8. Demers, C. De la gestion du changement a la capacite de changer: L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel / C. Demers // *Gestion*. – 1999. – Vol. 24, № 3. – P. 131–139.

9. Dupuis, J.-P. Sociologie de l'economie, du travail et de l'entreprise / J.-P. Dupuis, A. Kuzminski. – Boucherville : Gaëtan. Morin, 1998. – 500 p.

10. Ackerman, L. *Development, transition or transformation: the question of change in organizations* / L. Ackerman // In: D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde (eds). – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.

11. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – X. : Вид. ХарПІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277.

12. Daft, R. *Organization Theory and Design* / R. Daft // South-Western College Pub., 2001. – 672 p.

13. Johnson, G. *Exploring corporate strategy* / G. Johnson, K. Scholes // Cambridge, Edinburgh Gate, 8th ed. publ. 2008. – 880 p.

14. Self, D. Organizational change content, process and context: a simultaneous analysis of employee reactions / D. Self, A. Armenakis, M. Schraeder // *Journal of Change Management*. – 2007. – Vol. 7 (2). – P. 211–229.

15. Maes, G. Toward a dynamic description of the attributes of organizational change / G. Maes, G. Van Hootegem // *Research in Organizational Change and Development*. – 2011. – Vol. 19. – P. 191–231.

REFERENCES

Ackerman, L. *Development, transition or transformation: the question of change in organizations*. In: Van Eynde, D. F., Hoy, J. C., and Van Eynde, D. C. (eds). San Francisco: Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997.

Bartunek, J., and Moch, M. "1st-order, 2nd-order, and 3rd-order change and organization development interventions". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23 (1987): 483-500.

Beckhard, R., and Reuben, T. *Organizational transitions: managing complex change*. New York: Addison-Wesley Pub. Co., 1987.

Demers, C. "De la gestion du changement a la capacite de changer: L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel". *Gestion*, vol. 24, no. 3 (1999): 131-139.

Dupuis, J.-P., and Kuzminski, A. *Sociologie de l'economie, du travail et de l'entreprise*. Boucherville: Gaetan; Morin, 1998.

Daft, R. *Organization Theory and Design*: South-Western College Pub., 2001.

Golembievski, R., Billingsley, K., and Yeager, S. "Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs". *Journal of applied behaviorel science*, vol. 11 (1976): 143-155.

Greyner, L. "Evolutsiia i revoliutsiia v protsesse rosta organizatsiy" [Evolution and revolution in the process of growing organizations]. *Vestnik S.-Peterb. un-ta. Seriia 8. Menedzhment* (2002).

Hannan, M., and Freeman, J. "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, vol. 29 (1984): 149-164.

Johnson, G., and Scholes, K. *Exploring corporate strategy*. Cambridge: Edinburgh Gate, 2008.

Maes, G., and Van Hootegem, G. "Toward a dynamic description of the attributes of organizational change". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 19 (2011): 191-231.

Naipak, D. V. "Formuvannia alhorytmu upravlinnia orhanizatsiynomy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkhodu" [Formation of the control algorithm of organizational changes to ensure the development of enterprise-based process approach]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, no. 2 (33) (2011): 267-277.

Self, D., Armenakis, A., and Schraeder, M. "Organizational change content, process and context: a simultaneous analysis of employee reactions". *Journal of Change Management*, vol. 7 (2) (2007): 211-229.

Tushman, M., Newman, W. H. and Romanelli, E. "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution". *California Management Review*, vol. 29, no. 1 (1986): 144-158.

Watzlawick, P., Weakland, J., and Fish, R. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Norton, 1974.