

УДК 65.012

ДИХОТОМІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Наталія Приймак

Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна

***Резюме.** За допомогою використання методу дихотомічного аналізу визначено сутність управління змінами як самостійного виду менеджменту підприємства. Здійснено виокремлення двох змістовних зрізів даної проблеми у сучасному науковому дискурсі: концептуального та цільового. Досліджено місце управління змінами у діяльності підприємств. Розкрито його сутність у таких аспектах: як складової стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набору оперативних функцій; як складової соціального управління.*

***Ключові слова:** управління, зміни, управління змінами, менеджмент підприємства.*

DICHOTOMY OF MANAGEMENT OF CHANGES AND ITS ROLE IN BUSINESS ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Nataliya Priymak

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine

***Summary.** In the article, using the method of dichotomous analysis, the essence of management of changes as an independent type of management of the enterprise is determined. Two distinct sections of this problem are distinguished in contemporary scientific discourse: conceptual and target. The place of management of changes in the activity of enterprises is investigated. Its essence is disclosed in the following aspects: as a component of strategic management of the enterprise; how to manage the activities of the enterprise; as a set of operational functions; as a component of social management.*

***Key words:** management, change, change management, enterprise management.*

Постановка проблеми. Сучасне підприємство може ефективно функціонувати тільки в умовах ринкової орієнтації та гнучкого стратегічного управління, орієнтованого на системні зміни та пристосування до умов ринку. За таких умов досягнення цілей і реалізація місії можливі тільки в умовах перманентного впровадження змін та управління змінами різних рівнів. Поверхнє ставлення до процесу змін становить серйозну загрозу успішності менеджменту підприємства та фінансовим результатам його господарювання. Все це доводить практичну значущість управління змінами як у контексті теоретичного підґрунтя, так і у контексті практичних прийомів та ефективного інструментарію.

Для реалій українського менеджменту управління змінами є відносно новим процесом, який відноситься до царини менеджменту вищого рівня та потребує системних знань як про специфіку бізнесу, так і про спеціальні інструменти управління, у розробленні яких вітчизняна наука має ряд прогалин. У більшості випадків українські менеджменти використовують іноземні практики управління змінами, що, на жаль, не забезпечує бажаних результатів у зв'язку із ментальністю та національними особливості бізнесу. Зазначені процеси й наявність багатьох недоліків теоретичної бази вимагають подальших наукових досліджень сутності та змісту управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти провадження змін та ефективного управління змінами підприємств останнім часом привертає дедалі більше уваги вчених. Серед іноземних вчених, які вивчають проблеми управління змін можна відзначити таких науковців, як: Л. Андерсон, У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Г. Керолл, Дж. Коттер, С. Лазар, К. Левін, С. Мюллер, Н. Норія, М. Пул, Дж. Фрімен, Г. Х'юбер, М. Ханан та інших, які розробили базис розуміння змін та моделі управління змінами. Серед українських дослідників даної проблеми можна відзначити Д. В. Найпака, О. Ю. Гусєву, О. В. Гронь, С. Г. Турчіну, О. О. Гайдей, К. А. Пріб, які вивчають особливості управління змінами в сучасних умовах. Проте здійснювані дослідження є різновекторними, а проблема змін є багатогранною, тому потребує подальших досліджень

Метою дослідження є визначення сутності та ролі управління змінами як складової загального менеджменту сучасного підприємства.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: за допомогою методу дихотомії розкрити сутність управління змінами; визначити пануючі в сучасному науковому дискурсі напрямки досліджень даної проблеми, охарактеризувати її з концептуальної та цільової точок зору; розкрити сутність управління змінами як складової стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набору оперативних функцій; як складової соціального управління.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз, дихотомічний аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, графічний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Сучасні науковці проблему управління змінами трактують по-різному. Понятійний апарат даної управлінської категорії охоплює як загальноекономічні, так і суто управлінські категорії, у визначенні яких відсутні єдині підходи. Дослідження поняття «управління змінами» потребує дихотомічного аналізу таких категорій, як «зміни» та «управління», що дозволить максимально точно врахувати всі особливості даного управлінського процесу та його значення для підприємства.

Схематично дихотомія терміна «управління змінами» наведена на рис. 1.

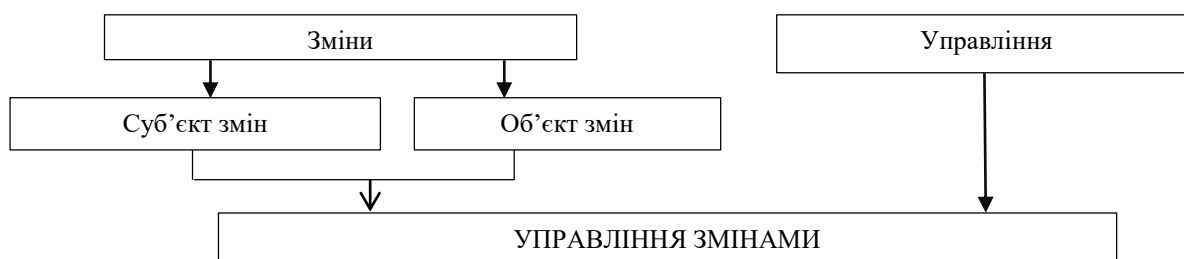


Рисунок 1. Дихотомія управління змінами

Figure 1. The dichotomy of change management

Під *управлінням* для цілей нашого дослідження ми пропонуємо розуміти цілеспрямовану дію, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок. Саме таке визначення дозволяє врахувати ключові функції управління, часові обмеження, які накладає сьогодення на даний процес та специфіку змін.

Здійснене теоретичне узагальнення підходів сучасних вчених щодо трактування сутності змін дозволило автору дійти висновку, що під ними на підприємствах варто розуміти процеси менеджменту з досягнення цілей, які відбуваються в діяльності

підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкта управління. У контексті змін об'єктом є підприємство, яке варто розуміти як складну, еkleктичну систему, платформу змін, яка:

- складається зі взаємозалежних складних частин, діяльність яких взаємозумовлює результат їх функціонування;
- взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення зовнішніх та внутрішніх потреб, потреб стейкхолдерів;
- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості складових, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток;
- спрямована на подолання протиріч між складовими (наприклад, безмежність потреб системи при обмеженості ресурсів для їх задоволення);
- прагне до підтримки життєдіяльності шляхом безперервного розвитку.

Суб'єкт змін – це внутрішні стейкхолдери підприємства, які через взаємодію із контактними аудиторіями визначають напрями змін. У даному випадку контактні аудиторії – це носії джерел змін, які через комунікаційні процеси доводять до суб'єктів змін їх зміст.

Для змістовного тлумачення терміна «управління змінами», перш ніж надати його авторське бачення, варто дослідити існуючі підходи до трактування, що дозволить розширити проблемне поле даної категорії та визначити концептуальні модуси, які використовують науковці при дослідженні змін. Проблематиці управління змінами присвячено праці багатьох українських та закордонних вчених даний термін є у словниках та довідниках, проте його трактування значно різняться. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [1, с. 377], розглядаючи загальні проблеми менеджменту, управління змінами досліджує з позицій прийомів керівництва для забезпечення розвитку, Гібсон Дж. [2] – з позицій нових підходів до ведення діяльності, Дж. Коттер [3] – як один із прийомів управління, вітчизняні вчені Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі [4] розглядають управління змінами з точки зору різних підходів та прийомів їх реалізації, О. Ю. Гусева [5] розглядає теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами та забезпечення розвитку підприємства, Воронков Д. К. [6] розглядає зв'язок управління змінами та інноваційного розвитку, Найпак Д. В. [7] вивчає механізм організаційних змін та управління ними. Інструментарій управління стратегічними змінами вивчала Гронь О. В. [8]. Проте єдиного, загальноприйнятого трактування такої категорії менеджменту, як «управління змінами» вченими не надано.

Систематизувавши погляди науковців [1 – 27] щодо пояснення сутності терміна «управління змінами» ми визначили існування двох змістовних зрізів даної проблеми у сучасному науковому дискурсі (рис. 2): концептуального та цільового.

З рис. 2 бачимо, що в сучасному науковому просторі напрацьовано шість концептуальних підходів до трактування управління змінами:

- процесний [1, 9, 10, 16, 17, 18, 4, 20, 22, 25] (згідно з яким управління змінами вченими трактується як процес здійснення певної діяльності, дій, заходів);
- координаційний [26] (згідно з яким управління змінами – це координація ресурсів, дій тощо);
- комплексний [2, 14, 1] (згідно з яким управління змінами є сукупністю (комплексом) дій, заходів, впливів);
- концепт розвитку [13, 19] (згідно з яким управління змінами – це діяльність з розвитку чого-небудь);

- концепт менеджменту [10, 11, 12, 21, 3, 24, 27] (згідно з яким управління змінами – це сукупність функцій менеджменту, управлінська діяльність чи професійна діяльність менеджерів);
- концепт нововведень [23, 8] (згідно з яким управління змінами – це впровадження інновацій, новацій, нововведень тощо).

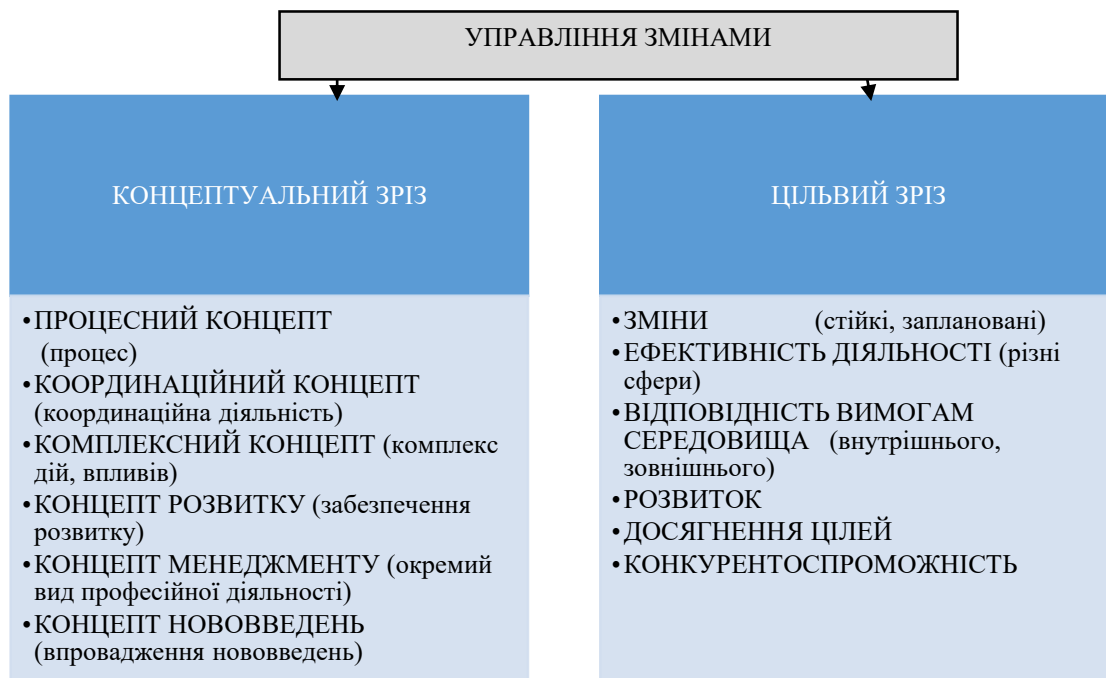


Рисунок 2. Концептуальний та цільовий зрізи підходів до управління змінами) (авторська розробка)

Figure 2. Concept and target cut approaches to change management) (authoring)

Аналіз підходів з точки зору цілевизначення управління змінами дозволив виявити такі види цілей:

- реалізація змін (стійкого результату, передбаченого планом змін та визначеного в ході їх розроблення) [9, с. 158; 18, с. 103; 25, с. 122; 26];
- ефективність діяльності (підприємства взагалі та його окремих підрозділів чи функціональних напрямків) [3; 13, с. 51; 4; 21, с. 65; 22, с. 71];
- розвиток підприємства чи його підрозділів (напрямків діяльності) [10, с. 99; 13, с. 51; 14, с. 26; 2];
- досягнення мети існування підприємства [27, с. 101];
- конкурентоспроможність (досягнення, підтримка, підвищення) [11, с. 23; 16, с. 379; 17 с. 296; 27, с. 101].

Узагальнивши існуючі підходи науковців до трактування терміна «управління змінами», під ним пропонується розуміти цілеспрямовану дію системи менеджменту на підприємство як платформу змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов.

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з таких позицій (рис. 3): як складову стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набір оперативних функцій; як складову соціального управління.

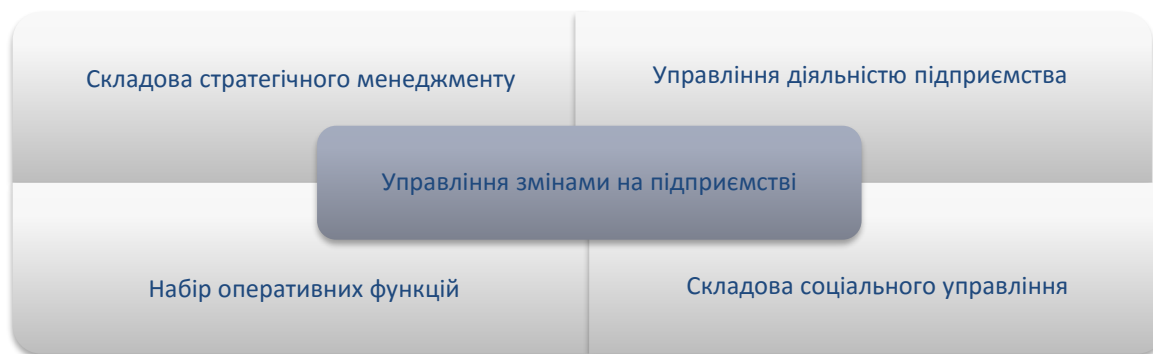


Рисунок 3. Роль управління змінами в діяльності підприємства (складено автором)

Figure 3. The role of change management in the enterprise (compiled by the author)

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. Ці фактори вимагають розроблення тактичних і стратегічних заходів із усунення загроз та використання можливостей змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Управління змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін. Тобто, це орієнтація не на сталі умови діяльності та внутрішні можливості змін, а й на зовнішні зміни. Все це означає удосконалення виробничого процесу не тільки відповідно до можливостей підприємства, а з орієнтацією на ринок, конкурентів та інновації; використання недоступних інструментів збуту, а перспективних, не – традиційних, затребуваних на ринку; орієнтація при плануванні фінансових потоків не на поточні потреби, а на середній рівень приросту фінансових результатів у галузі та на стратегічних сегментах ринку; розроблення кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та всього підприємства на ринку.

Управління змінами як набір оперативних функцій передбачає його тісний зв'язок із виробничою, маркетинговою, інноваційною, адміністративною та іншими функціями для досягнення стратегічних цілей. Управління змінами повинно своєчасно виявити зміни середовища діяльності й на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей підприємства використати ці зміни для забезпечення розвитку підприємства (чи уникнення стагнації). Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегічного управління та управління змінами.

Як складова соціального управління, управління змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін.

Зазначені аспекти доводять, що управління змінами на підприємстві є складним, багатокомпонентним процесом, який реалізується в усіх структурних та стратегічних рівнях менеджменту підприємства та забезпечує синергійний ефект від його реалізації.

Висновки. В ході здійснення дихотомічного аналізу управління змінам виявлено, що зміни варто розуміти як процеси менеджменту з досягнення цілей, які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності

(внутрішнього й зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкта управління. Під управлінням для цілей нашого дослідження пропонуємо розуміти цілеспрямовану дію, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок. Узагальнення концептуальних підходів науковців щодо трактування терміна «управління змінами» дозволило його визначити як дію системи менеджменту на підприємство як платформу змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов.

Conclusions. In the course of implementing the dichotomous analysis of change management it is revealed that changes should be understood as management processes to achieve the goals that occur in the enterprise, formed under the influence of the environment of activity (internal and external) and the result of which is to achieve a qualitatively new state of the object of management. By managing for the purposes of our study, we propose to understand the purposeful effect, the impact on the object, the process, the system and individuals involved in it in order to transfer them from one state to another, in accordance with the stated goals and the established timeframe. The generalization of the conceptual approaches of scientists to the interpretation of the term «change management» allowed it to be defined as the operation of the management system on the enterprise as a platform for changes in order to reform it in a desirable state according to the strategic goals and environmental conditions specified by the stakeholders.

Список використаної літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
2. Гибсон Дж., Иванцевич Д., Донелли Дж. Х.-мл Организации: поведение, структура, процессы. Москва: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
3. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. January. 2007.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. Економіка и менеджмент. 2013. Перспективы интеграции и инновационного развития: коллективная монография. URL: <http://www.confcontact.com>.
5. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
6. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 3. № 6. С. 7–11.
7. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 24 с.
8. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 20 с.
9. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011. № 714. С. 155–161.
10. Лісун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: http://eg.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf.
11. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3. С. 19–24.
12. Гриньова В. М., Гребнева Ю. І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 249–254.
13. Москаленко Н. Обґрунтування показників для аналізу управління змінами підприємства. Економіка розвитку. 2010. № 2. С. 51–53.
14. Цуканова В. Я., Кієнко Л. В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 24–28.
15. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 11–15.
16. Глуценко А. Н. Концепция управления изменениями на металлургическом предприятии. Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 378–385.

17. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291–297.
18. Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 101–108.
19. Крупський О. П. Процес формування і розвитку організаційної культури туристичних підприємств. *Економіка и менеджмент*. 2013. Перспективы интеграции и инновационного развития»: коллективная монография. URL: <http://www.confcontact.com>.
20. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посібн. Харків: ХДУХТ, 2017. 26 с.
21. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742>.
22. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75.
23. Сабліна Н. В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 68–73.
24. Божко Л. М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями». *Вестник УРФУ. Серия Экономика и управление*. 2014. № 1. С. 37–45.
25. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ: Ліра-К, 2014. 334 с.
26. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
27. Міх О. М., Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 2. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_25.

References

1. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997). *Osnovy menedzhmenta [The Basics of Management]* (Trans. from English) Moskov: Delo. [In Russian]. Gibson Dzh., Ivantsevich D. & Donelli Dzh. KH.-ml. (2000) *Organizatsii: povedeniye, struktura, protsessy [Organizations: behavior, structure, processes]*. Moskva: INFRA-M. [In Russian].
2. Kotter J.P. (2007) *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. January.
3. Grin'ko T.V. & Gviniashvili T.Z. (2014) *Ekonomichna sutnist' ta etapy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvakh [The economic nature and stages of management of changes in enterprises]*. *Ekonomika i menedzhment - 2013: perspektivy integratsii i innovatsionnogo rozvitiya* [Economics and Management - 2013: Prospects for Integration and Innovation Development]. Retrieved from <http://www.confcontact.com>. [In Ukrainian].
4. Husyeva O.YU (2014). *Upravlinnya stratehichnymy zminamy: teoriya i prykladni aspekty [Strategic change management: theory and applied aspects]*. Donets'k: Vyd-vo «Noulidzh». 395 p. [In Ukrainian].
5. Voronkov D.K. (2009) *Upravlinnya stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Management of strategic changes in the innovation development of the enterprise]*. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 6. P. 3, 7–11. [In Ukrainian].
6. Naypak D.V. (2011) *Upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpryyemstva [Management of organizational changes in providing enterprise development]*. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv.
7. Hron' O.V. (2013) *Instrumentariy upravlinnya stratehichnymy zminamy pidpryyemstva: [Instruments of management of strategic changes of the enterprise]*. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv.
8. Stetsiv S.R. (2011) *Sutnist' ta etapy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [The essence and stages of change management at the enterprise]*. *Visnyk Nats. un-tu "L'viv. Politekhnikha" - Herald of the National Un-th "Lviv. Polytechnics"*, 714, 155–161. [In Ukrainian].
9. Lisun YA.V. & Mikh O.M. (2016) *Formuvannya systemy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva [Formation of the management system for changes in the enterprise as a factor of strategic partnership]*. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu - Scientific Herald of the International Humanitarian University*. Retrieved from http://er.knuid.com.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf. [In Ukrainian].
10. Savchenko O.R. (2012) *Upravlinnya zminamy v suchasnykh sotsial'no-ekonomichnykh systemakh [Management of changes in modern socio-economic systems]*. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy*, 3, 19–24. [In Ukrainian].

11. Hryn'ova V.M. & Hrebnyeva YU.I. (2013) Doslidzhennya sutnosti upravlinnya zminamy v zabezpechenni tsyklichnoho rozvytku pidpryyemstv [Investigation of the essence of change management in ensuring the cyclic development of enterprises]. *Biznes Inform - Business Inform*, 12, 249–254. [In Ukrainian].
12. Moskalenko N. (2010) Obgruntuvannya pokaznykiv dlya analizu upravlinnya zminamy pidpryyemstva [Justification indicators for the analysis of change management company]. *Ekonomika rozvytku - Development Economics*, 2., 51–53. [In Ukrainian].
13. Tsukanova V.YA. & Kiyenko L.V. (2013) Upravlinnya zminamy pidpryyemstva yak faktor pidvyshchennya yoho konkurentospromozhnosti [Management of changes in the company as a factor in increasing its competitiveness]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva - Problems and prospects of entrepreneurship development*, 2., 24–28. [In Ukrainian].
14. Turchina S.H. (2016) Upravlinnya zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv [Management of changes in the context of strategic development of enterprises]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarynoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment - Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 1, 11–15. [In Ukrainian].
15. Glushchenko A.N. (2014) Kontseptsiya upravleniya izmeneniyami na metallurgicheskoy predpriyatii [The concept of change management in a metallurgical enterprise]. *Biznes Inform - Business Inform*, 6, 378–385. [In Russian].
16. Stepanenko S.V. & Lukashev S.V. (2015) Morfolohichnyy analiz ponyattya «upravlinnya orhanizatsiynymi zminamy» [Morphological analysis of the concept of «management of organizational changes»]. *Biznes Inform - Business Inform*, 4, 291–297. [In Ukrainian].
17. Ladon'ko L.S. & Hanzha I.V. (2015) Sutnist' ta modeli upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [The essence and models of change management at the enterprise.]. *Naukovyy visnyk Polissya - Scientific bulletin Polesie*, 2, 101–108. [In Ukrainian].
18. Krups'kyy O.P. (2014) Protses formuvannya i rozvytku orhanizatsiynoyi kul'tury turystychnykh pidpryyemstv [The process of formation and development of the organizational culture of tourist enterprises] *Ekonomika i menedzhment - 2013: perspektyvy integratsii i innovatsionnogo razvitiya»* [Economics and Management - 2013: Prospects for Integration and Innovation Development]. Retrieved from <http://www.confcontact.com>. [In Ukrainian].
19. Pichuhina T.S., Tkachova S.S. & Tkachenko O.P. (2017) Upravlinnya zminamy [Managing Change]. Kharkiv.: KHDUKHT. [In Ukrainian].
20. Matushevych O.O., Charkina T.YU. & Kolin'ko K.H. (2018) Sutnist' zmin i upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi ta yikh neobkhdnist' na zaliznychnomu transporti [The essence of change and management of changes in the enterprise and their necessity in railway transport]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742>. [In Ukrainian].
21. Haydey O.O. (2012) Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu - Herald University of Management and Business*, 3 (19), 71–75. [In Ukrainian].
22. Sablina N.V. (2015) Upravlinnya zminamy ta yoho orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya na pidpryyemstvakh mashynobudivnoho kompleksu [Management of change and its organizational and economic support at the enterprises of the machine-building complex]. *Ekonomika i rehion - Economy and region*, 1, 68–73. [In Ukrainian].
23. Bozhko L.M. (2014) Analiz i razvitiye ponyatiya «upravleniye organizatsionnymi izmeneniyami» [Analysis and development of the concept of «management of organizational change»]. *Vestnik URFU. Seriya ekonomika i upravleniye. - Bulletin URFU. A series of economics and management Seriya ekonomika i upravleniye*, 1, 37–45. [In Russian].
24. Vasyutkina N.V. (2014) Upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstv: teoretyko-metodolohichnyy aspekt [Management of steady development of enterprises: theoretical and methodological aspect]. Kyiv: Lira-K. [In Ukrainian].
25. Prib K.A. (2014) Formuvannya systemy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [Formation of the management system for changes in the enterprise]. *Intelekt XXI - Intellect XXI*, 2, 119–126. [In Ukrainian].
26. Mikh O.M. (2014) Teoretychni zasady upravlinnya stratehichnymy kompleksu [Theoretical Basis of Strategic Complex Management] *teoretical Basis of Strategic Complex Management*. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine, 2, 99–102. [In Ukrainian].

Отримано 29.03.2019