

Приймак Н.С.

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

У статті досліджено еволюцію теорії управління змінами на підприємствах в Україні та в світі. Виокремлено привалювання трьох підходів до еволюції теорії змін: як складової стратегічного управління; еволюції моделей управління змінами та їх генезису; еволюції розуміння та пояснення природи змін і підходів до управління ними. В рамках першого підходу ідентифіковано п'ять етапів розвитку теорії змін, встановлено, що еволюція теорії управління змінами нерозривна із теорією стратегічного управління, а підходи до трактування змін та їх видів залежать від еволюційного етапу розвитку стратегічного управління і підходів до стратегічного планування. В рамках другого підходу виокремлено чотири етапи еволюції моделей управління змінами. Узагальнивши третій підхід виявлено, що його прибічники еволюцію теорії управління змінами розглядають у двох ракурсах: підхід до еволюції адміністрування підприємством та змінами та підхід до розвитку теорій пояснення змін як складових теорій організаційного розвитку.

Ключові слова: зміни, управління змінами, теорія змін, моделі змін, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Динамічний характер сучасного бізнес-середовища, його складність та поліструктурність вимагають від системи менеджменту підприємств активної адаптації до змін середовища, трансформації прийомів та методів управління відповідно до параметрів змін, швидкої реакції на зміни середовища та нестандартних рішень у розв'язанні проблем, пов'язаних із управліннями змінами. Велика кількість менеджерів підприємств не взмозі активно протистояти ентропійним впливам зовнішнього середовища у зв'язку із браком знань та практичних навичок щодо управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження, присвячені управлінню змінами стосуються і еволюції теорії змін та підходів до управління змінами. Так, дана проблематика затронута у публікаціях таких науковців як В. М. Гриньова, Ю. І. Гребнева [3], О.Г. Мельник, Р.С. Косцик [7], А. А. Дорошук, А. А. Грациотова [4], В. І. Отенко, О. В. Гронь [10], Г.О. Швіндіна [17], О. В. Хаджинова, П. В. Буряк, О. Ю. Гусєвої [19], С. Р. Стеців [14], проте, дослідження вчених є різновекторними та висвітлюють різні етапи становлення теорії змін та управління змінами по-різному. Тому існує потреба у систематизації еволюції теорії змін та управління змінами і її конкретизація для умов розвитку теорії управління в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою даного

дослідження виступає аналіз теоретичних підходів до розвитку управління змінами в Україні та у світі, їх структурування і систематизація.

Опис основного матеріалу дослідження. У світовій економічній думці дослідження теорії змін та управління змінами є доволі ґрунтовним на відміну від досліджень українських та пострадянських теоретиків менеджменту. Пов'язане це із пануванням різних підходів до соціально-економічного та політичного устрою. Проведене нами дослідження показало на привалювання у дослідженнях українських та пострадянських науковців двох підходів до аналізу теорії змін та управління змінами (рис. 1).

Проведене дослідження дозволило виявити три сучасних наукових підходи до вивчення еволюції управління змінами.

Згідно першого підходу, еволюція теорії управління змінами розкривається як складова стратегічного управління, що, на нашу думку, є цілком логічним, оскільки на початкових етапах управління змінами не виступало як самостійна галузь наукових досліджень. Прихильники даного підходу вважають, що еволюція теорії управління змінами нерозривна із теорією стратегічного управління, а підходи до трактування змін та їх видів залежать від еволюційного етапу розвитку стратегічного управління і підходів до стратегічного планування.

Науковці [7, 9] виокремлюють три етапи фундаментальних змін в організаціях, що відбулися в ХХ ст. і мають справді історичне значення для теорії управління змінами. Перший етап – відокремлення управлінських функцій від

© **Приймак Наталія Сергіївна**, к.е.н., доцент, кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, тел.: +38099427739, email: priymak@donnuet.edu.ua

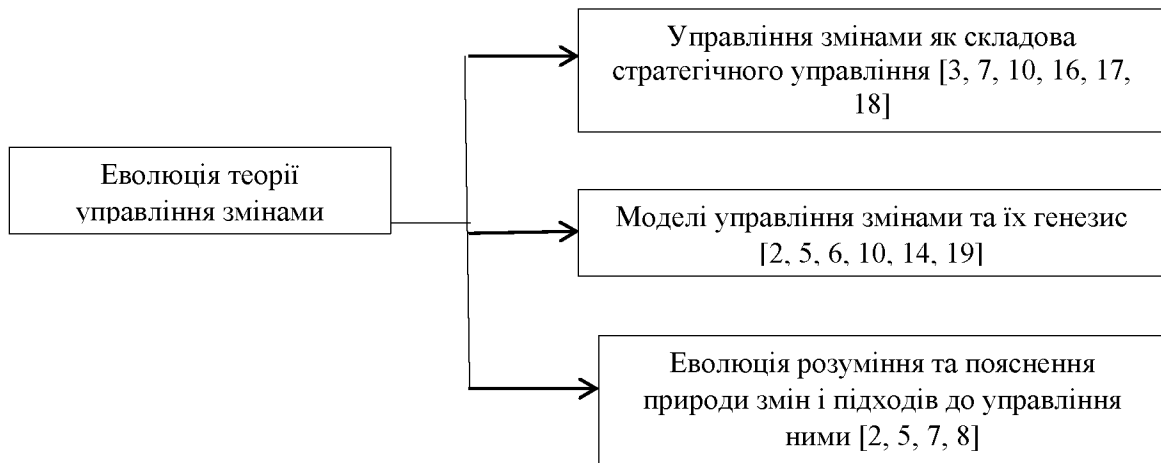


Рис. 1. Сучасні підходи до еволюції теорії управління змінами на підприємствах

** Сформовано автором*

власників і перетворення управління на професійний вид діяльності. Другий етап – поява, починаючи з двадцятих років, командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень. Третій етап – перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень.

Швіндіна Г.О. наголошує, що «історія розвитку концепцій організаційних змін як окремої галузі теорії управління розпочалося після 1950-х років, одночасно з розвитком стратегічного управління, адже стратегія розуміється як «аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення наявних ресурсів і бажаних» згідно з Пітером Друкером. Одночасно з пошуком цілеспрямованих методів та принципів стратегічного управління та змін розвивається окремий напрямок організаційного еволюціонізму, послідовники якого спостерігають всі типи організаційних змін аби знайти певний алгоритм їх відтворення [18, с. 355]».

Хаджинова О.В., Бурак П.В. досліджуючи теорію стратегічних змін зазначають, що першим у 1962 р. Ігор Ансофф ввів поняття стратегічного менеджменту. У 1979 році він публікує свою роботу «Стратегічне управління», де дає поштовх до аналізу управління в умовах стратегічних змін. У 1970 році Елвін Тоффлер у праці «Future Shock» описав тенденції, які призводять до прискорення темпів змін [10, с. 247]. Подальше дослідження теорії змін науковці розглядають через призму еволюції підходів до стратегічного управління.

Російський дослідник Л.М. Божко, аналізуючи

генезис понять «управління», «зміни», «організація» саме у зазначеній послідовності наголошуючи на підкорювальному характері даних категорій, який проявляється саме у зазначеній послідовності термінів [16, с. 38].

Етапи розвитку теорії управління змінами із використанням базису теорії стратегічного управління узагальнено автором у табл. 1.

Другий серед розглянутих підходів до еволюції теорії зміни розкриває її зміст та етапи через сукупність моделей управління змінами та їх генезис.

Як зазначає Турчина С.Г., «узагальнюючи наукові надбання щодо моделювання змін, різні підходи до управління ними, складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін сучасного підприємства. Жодна з представлених моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися під конкретне підприємство, адже жодна з них не враховує реальні умови господарювання організації, поведінкові особливості того чи іншого співробітника тощо» [15, с.12]. Проте, еволюційне дослідження моделей управління змінам дозволяє дійти висновку, що у ХХ-ХХІ ст. вчені переходять від простих, «уніфікованих» моделей управління змінами (К. Левін, Л. Грейнер, К. Тюрлі) до складних, багаторівневих моделей, в яких на перший план управління змінами постає робітник та стратегія підприємства як набір управлінсько-соціальних функцій (моделі Надлера-Тушмана, А. Ван де Вена та М. Пуля, Ф. Гуїяра та Дж. Келлі). До того ж, сучасні моделі управління змінами передбачають обов'язковість таких аспектів:

- врахування дії складного середовища діяльності (частіше за все середовище генерує зміни чи їх передумови;

- зміни можуть відбуватися тільки в рамках

Таблиця 1

Етапи розвитку теорії управління змінами із використанням базису теорій управління та стратегічного управління*

Соціально-економічні характеристики	Характерні зміни	Стиль управління	Акцент в управлінні змінами
Перша чверть XX ст.			
Економічне зростання, реформування відносин власності, відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління на професійний вид діяльності	Уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням (бюджетування і контроль)	Стабільність
50-ті роки XX ст.			
Економічне зростання та стабільність. Поява командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень.	Зміни є синонімом організаційного розвитку, зростання й адаптації. Процесний підхід до змін. Особлива увага приділяється методам впровадження перетворень та подоланню опору персоналу	Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища й темп змін прискорився, однак не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та сформувавши реакцію на них (довгострокове планування)	Передбачення
Кінець 70-х – початок 80-х рр. XX ст.			
Рецесія та спад. Енергетичні кризи 70-х років; поява нових конкурентів на глобальному ринку; високий рівень безробіття; довготривала стагнація індустріальної виробничої системи,	Зміни розглядаються як негативні, небажані та драматичні явища, що відображають кризовий стан підприємства. Поширено впровадження революційних і радикальних змін, що передбачають зміни в культурі, стратегії та організаційної структури підприємств	Грунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування)	Дослідження
Кінець 80-х – початок 2000-х			
Глобалізація ринків, перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень	Зміни мають безперервний характер, є частиною реальності підприємства та єдиним передбачуваним явищем. Значна увага приділяється безперервному процесу навчання всіх співробітників	Управління передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз (стратегічне управління)	Творчість
2000-ні XXI ст. - сьогодення			
Подальша глобалізація та інтернаціоналізація ринків, поширення інформаційних технологій та віртуальних об'єктів, кібервалют. Особлива увага надається аспектам мотивації споживачів та персоналу, психометриці.	Зміни є об'єктивною реальністю, ефективність та швидкість реакцій на зміни є запорукою успіху бізнесу та запорукою ефективного реалізації стратегії	Управління в умовах високого рівня невизначеності. Стратегічне підприємництво. Зростання ролі креативності в управлінні бізнесом.	Креативність, інформаційне та психологічне передбачення

*Упорядковано автором на основі [3, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 18]

стратегічного підходу до управління;
 - необхідність врахування когнітивних та біхевіористських, психологічних інструментів для впливу на працівників з метою формування у них бажаних аспектів поведінки;
 - корпоративна культура та неформальні

зв'язки в організації є обов'язковими елементами управління змінами та досягнення бажаного стану.

Узагальнивши підходи вчених, нами узагальнено ключові етапи еволюції моделей управління змінами (таблиця 2).

Таблиця 2

Еволюція моделей управління змінами*

Період	Ключові представники	Фокус моделей	Підхід до управління
50 - кінець 60-х рр. XX ст.	К. Левін, Л. Грейнер	Процес змін	Управління на рівні «ситуація без змін – ситуація після змін»; управління «згори-вниз»
70-80-ті роки XX ст.	С. Н. Герман, К. Тюрлі, Р. Берхард і Д. Глейчер	Процес змін, лідерство в процесі змін, зміни-це розвиток, зацікавленість у ефективності змін	Управління способами впровадження змін, залучення до інструментарію управління змінами прийомів суміжних наук – математики, психології тощо.
90-ті роки XX ст.	І. Ансофф, Дж. Коттер, А. Ван де Вен та М. Пул, В. Хоуп – Хейлі і Дж. Балоган	Стратегічне середовище змін, зовнішні та внутрішні фактори змін	Управління змінами у контексті стратегічного управління та планування, ідентифікація внутрішніх факторів успіху змін та їх розвиток
Початок XXI ст. - сьогодні	Ф. Гуіяр та Дж. Келлі, Дж. Хаят, Д. Дак, І. Адісес, В. Крюгер, Е. Камерон, М. Грин, А. Маас	Зміни є нескінченними та циклічними, їх реалізація пов'язана із людськими ресурсами та ефективністю їх реалізації	Управління змінами як самостійна галузь науки, яка синтезує інструменти управління із стратегічного менеджменту, менеджменту бізнес-процесів, комунікаційного менеджменту та управління людським капіталом.

*Упорядковано автором на основі [2, 5, 6, 10, 15, 19]

Третій серед розглянутих на рис. 1 підходів до еволюції теорії управління змінами розкриває їх зміст через сукупність поглядів на трактування природи змін.

Розглядаючи проблеми менеджменту та ділового адміністрування, колектив авторів під головуванням під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Доршук виділяють п'ять підходів (теорій) виникнення змін та управління ними [5, 8].

Крайньою формою екстерналізму виступає механістичний підхід до соціально-економічних явищ, в рамках якого вважається, що будь-який соціокультурний феномен перебуває в стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки

якось зовнішня сила не виведе його з цього стану і не змусить змінюватися.

Інший підхід – численні біхевіористичні теорії психосоціокультурних змін. В їх основі лежить парадигма "стимул-реакція". Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє по відношенню до людини або організації – вони не здатні на жодну реакцію (активність, трансформацію).

І, нарешті, модна нині теорія інвайроменталізму, розвиваючи методологію екстерналізму, пояснює будь-яку зміну чинниками, що діють поза організацією. Відповідно до цієї теорії передбачається, що саме інвайроментальні сили формують, контролюють і руйнують організацію.

Друга концепція прямо протилежна першій. Це теорія іманентної зміни, згідно з якою будь-яка структура перетвориться в силу невід'ємно притаманній їй властивій змінності та виходячи з власних можливостей і ресурсів. Причому зовнішні фактори (самі представляють іманентно трансформовані системи) не заперечуються, а розглядаються як додаткові. Вони можуть прискорити, сповільнити, зупинити перетворення і навіть зруйнувати модифікацію об'єкта. Всі рекомендації експертів, які дотримуються даного напрямку, по вдосконаленню організації базуються на пошуку можливостей для розвитку її потенціалу.

В рамках цієї теорії категорії цілі та засоби також несуть у собі властивість змінюватися: перші – тому, що містять об'єктивне потенційне протиріччя (за Гегелем), а останні – за визначенням (оскільки постійно використовуються і функціонують). З наведених міркувань очевидно, що в іманентній теорії питання про причини змін організацій є тривіальним.

Іманентна теорія породила ряд принципів, серед яких в рамках розглянутої проблеми найбільш важливі наступні: самовизначення організації, синтез в ній детермінізму і індетермінізму. Вони означають, що закладені в цей об'єкт можливості (актуальні або потенційні) багато в чому зумовлюють його розвиток. Використовується також поняття ступінь самодетермінації організації (ССО), яка може бути вимірною.

І, нарешті, третя інтегральна теорія. Її представники намагаються пояснити природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Однак, якщо ці сили розглядаються як однопорядкові, то така теорія

носить явно еклектичний характер і приречена на суперечливість і алогічність пояснення спостережуваних фактів. Якщо ж дослідник почне вибудовувати пріоритети або ієрархію цих сил (приймаючи одні в якості незалежних, а інші в якості залежних змінних), то він мимоволі стане прихильником однієї з двох вищезазначених концепцій. І лише коли досліднику вдається розумно синтезувати зовнішні і внутрішні чинники змін, ситуаційно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна теорія стає найбільш дієвою і дає результати у вигляді концепції організації, що вивчається або стратегії-переможниці на практиці [8].

Зазначений підхід до еволюції змін підтримують науковці І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [5, с. 82-83], які виокремлюють більш узагальнені підходи до розвитку теорії управління змінами: екстерналістську теорію, теорію іманентної зміни, інтегральну теорію змін.

Узагальнивши третій підхід нами виявлено, що його прибічники еволюцію теорії управління змінами розглядають у двох ракурсах: підхід до еволюції адміністрування підприємством та змінами та підхід до розвитку теорій пояснення змін як складових теорій організаційного розвитку. На нашу думку, ідентифікація розвитку та змін є надто узагальненою та однобокою, оскільки ми підтримуємо постулат про наявність негативного вектору змін та змін, які призводять до деградаційних процесів.

Для українського наукового простору управління змінами є відносно новим явищем як у науковій, так і у практичній діяльності. Еволюцію підходів до управління змінами у економічному просторі України узагальнено у табл. 3.

Таблиця 3

Еволюція підходів до управління змінами у економічному просторі України*

Етап	Підхід до управління	Підхід до управління змінами
1-ший етап (жовтень 1917 - березень 1921)	Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.	Управління змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, ситуаційне та має хаотичний характер, зосереджене на реорганізації відносин власності та побудові управління «згори-вниз»
2-гий етап (1921 - 1928)	Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні	Управління змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни прив'язані до концепції планування виробництва (зміни є плановими із заздалегідь визначеним результатом та часовими межами). Організаційні зміни пов'язані із вибудовою ієрархічності та спеціалізації і функціонального розподілу праці.
3-тій етап (1929 - 1945)	Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.	

Продовження таблиці 3

Етап	Підхід до управління	Підхід до управління змінами
4-тій етап (1946 - 1965)	Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.	Управління змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни пов'язані із пошуком нових форм управління, управління змінами на державному, територіальному рівні та на рівні підприємства органічно пов'язане між собою. Зміни спускаються «зверху» та директивними методами впроваджуються на місцях.
5-тій етап (1965 - 1975)	Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління. Наукові доробки стосуються розробки методології реалізації загальних функцій управління, організації роботи апарату управління (організація праці керівника, розподіл повноважень на основі принципу централізації), проектування організаційних структур управління тощо.	Управління змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни є плановими, заснованими на екстраполяції. Акцент змін робиться на впровадженні АСУ, кібернетичних методів в управління, зростає роль працівника у проведенні змін.
6-тій етап (1975 - 1990)	Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ	Управління змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни є плановими, інертними, результати змін робітників цікавлять менше за сам процес змін. Зміни не відповідають завданням розвитку
7-ий етап (1991 – 2000-ні)	Докорінна перебудова командно-адміністративної системи, становлення ринкових відносин та перебудова і удосконалення практики менеджменту. Основною моделлю менеджменту була обрана американська.	Управління змінами є усвідомленою необхідністю, теорія змін не має вітчизняного підґрунтя, менеджери автоматично копіюють іноземні прийоми управління змінами, стикаючись із рядом труднощів
8-й етап (2000-ні – сьогодні)	Розбудова ринкових відносин, критичний аналіз надбань закордонного менеджменту, напрацювання прийомів управління які враховують національні особливості бізнесу.	Управління змінами є самостійною галуззю науки, напрацьовуються специфічні національні інструменти управління змінами.

*Складено автором на основі [1, 9, 11]

Еволюція підходів до управління змінами в Україні показує наявність ідентифікованих 8-ми етапів розвитку: від неусвідомленого управління змінами, заснованого на хаотичності процесів та ієрархічності управління, до сучасного етапу, за якого управління змінами в нашій державі розвивається як самостійна наука, збагачена рядом специфічних національних інструментів управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило виявити три сучасних наукових підходи до вивчення еволюції управління змінами: як складова стратегічного управління; як сукупність моделей управління змінами та їх генезис; як сукупність поглядів на трактування природи змін. Перспективи подальших досліджень еволюції теорії змін пов'язані із розвитком вітчизняних теорій управління змінами та їх методологічного базису

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.. – Л.: Світ, 1995.- 296 с.
2. Гончар В.В. Сучасні концепції структурних змін на промислових підприємствах / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2012. - Вип. 2, Т. 1. - С. 319-322.
3. Гриньова В. М. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств/ В. М. Гриньова, Ю. І. Гребнева // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12 . – с. 249-254
4. Дорошук А. А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии / А. А. Дорошук, А. А. Грациотова // Бізнес Інформ. - 2016. - № 10. - С. 377-384.
5. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько. — К.: Кондор, 2016. — 217 с.

6. Ладонько Л. С. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві / Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа // *Наук. вісник Полісся*. - 2015. - Вип. 2. - С. 101-108
7. Мельник О.Г. *Організаційні зміни* / О.Г. Мельник, Р.С. Косцик // *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. - 2009. - Вип. 19.3. - С. 231-235.
8. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. - Одеса, 2015. - 400 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2009. — С. 124.
10. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко, О. В. Гронь // *БізнесІнформ*. - 2011. - №8. - С. 204 - 207.
11. Петухова О. М. Еволюція теорії стратегічного управління / О. М. Петухова, О. В. Ставицький // *Агросвіт*. - 2015. - № 2. - С. 10-14.
12. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / О. О. Романенко // *Управління розвитком*. - 2016. - № 4. - С. 117-123.
13. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління / Н. Л. Сапельнікова, Я. С. Вознюк // *Менеджер*. - 2016. - № 3. - С. 52-59.
14. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. - 2012. - № 4. - С. 155-163.
15. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. - 2016. - Вип. 1. - С. 11-15.
16. Хаджинова О. В. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств / О. В. Хаджинова, П. В. Бурак // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. - 2016. - Вип. 32(1). - С. 245-250.
17. Швіндіна Г.О. Управління стратегічними змінами на підприємстві // *Причорноморські економічні студії*. - 2016. - Випуск 12-2- С. 46-50
18. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві / Г. О. Швіндіна // *Бізнес Інформ*. - 2016. - № 11. - С. 354-359
19. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку / О. Ю. Гусева ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка // *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць*. - К., 2011. - Вип. 26. - С.86-91.

REFERENCES

1. Andrushkiv, B.M., & Kuz'min, O.Ye. & Andrushkiv, B.M. (1995). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Lviv: Svit [in Ukrainian].
2. Honchar, V.V. (2012). *Suchasni kontseptsiiy strukturnykh zmin na promyslovykh pidpryyemstvakh* [Contemporary concepts of structural changes at the industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti - Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 2, 319-322 [in Ukrainian].
3. 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].
4. Doroshuk, A.A. & Gratsiotova, A.A. (2016). *Metodicheskiye podkhody k otsenke gotovnosti pri upravlenii izmeneniyami na predpriyatii* [Methodological approaches to assessing readiness in managing changes in an enterprise]. *Biznes Inform - Business Inform*, 10, 377-384 [in Russian].
5. Kosach, I.A., & Ladon'ko, L.S. & Kalin'ko, I.V. (2016). *Dilove administruvannya: menedzhment orhanizatsiy ta upravlinnya zminamy* [Business Administration: Organizational Management and Change Management]. Kyiv.: Kondor [in Ukrainian].
6. Ladon'ko, L.S. & Hanzha, I. V. (2016). *Sutnist' ta modeli upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi*. *Naukovyy visnyk Polissya - Science Bulletin of Polesie*, 2, 101-108 [in Ukrainian].
7. Mel'nyk, O.H. & Kostyuk, R.S. (2009). *Orhanizatsiyni zminy: sutnist' ta vydy* [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyy visnyk Natssionalnogo lisotekhnichnogo. un-tu Ukrayiny - Science Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, 19.3, 231-235 [in Ukrainian].
8. Kharichkova, S.K. & Doroshuk, H.A. (Eds.) (2015.) *Menedzhment orhanizatsiy i administruvannya* [Management of organizations and administration]. Odessa [in Ukrainian].
9. Osovs'ka, H.V. & Osovs'kyy, O. A. (2009). *Menedzhment orhanizatsiy* [Management of organizations]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
10. Otенko, V.I. & Hron', O.V. (2011). *Stratehichni zminy na pidpryyemstvi: sutnist', vydy, instrumentariy* [Strategic changes in the enterprise]. *Biznes Inform - Business Inform*, 8, 204-207 [in Ukrainian].
11. Pytukhova, O. M. & Stavys'tkyy, O.V. (2015). *Evolyutsiya teorii stratehichnoho upravlinnya* [Evolution of the theory of strategic management]. *Ahrosvit - AgroSvit*, 2, 10-14 [in Ukrainian].

12. Romanenko, O.O. (2016). Evolyutsiya pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Evolution of the approaches to strategic management of enterprise's development]. *Upravlinnya rozvytkom - Development management*, 4, 117–123 [in Ukrainian].
13. Sapel'nikova, N.L. & Voznyuk, Ya.S. (2016). Sutnist' stratehichnoho upravlinnya [Essence of strategic management]. *Menedzher - Manager*, 3, 52-59 [in Ukrainian].
14. Stetsiv, S.R. (2012). Formuvannya elementiv systemy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [Formation of the elements of the management system for changes in the enterprise]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu - Visnyk Sumy State University*, 4, 155-163 [in Ukrainian].
15. Turchina, S.H. (2016). Upravlinnya zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv [Change management in the context of strategic development of enterprises]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho aharnoho universytetu - Bulletin of the Sumy National Agrarian University*, 1, 11-15 [in Ukrainian].
16. Khadzhynova, O.V. & Burak, P.V. (2016). Peredumovy udoskonalennya systemy upravlinnya stratehichnymy zminamy v diyal'nosti pidpryyemstv [Prerequisites for improving the system of strategic change management in enterprises]. *Visnyk Pryazov'skoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu - Bulletin of the Priazov State Technical University*, 32(1), 245-250 [in Ukrainian].
17. Shvindina, H.O. (2016). Upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvi [Management of strategic changes in an enterprise]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi - Black Sea Economic Studies*, 12-2, 46-50 [in Ukrainian].
19. Husyeva, O.Yu. (2011). Doslidzhennya evolyutsiyi teorii upravlinnya zminamy, yak samostiynoho naukovoho napryamu [Investigation of the evolution of the theory of change management as an independent scientific direction]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky - Theoretical and applied issues of economics*, 26, 86-91 [in Ukrainian].

Одержано 11.03.2019