

О.С. МАКОВОЗ, М.О. БУРЯК

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

У статті розглядаються теоретичні основи управління змінами в організації. Автори дають визначення змін, організаційним змінам і виділяють їх основні типи. Вони також розглядають два основних підходи до управління змінами: реактивний і проактивний. Автори статті стверджують, що зміни є невідворотною частиною життя організації. Вони можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зміни можуть бути спрямовані на інновації, реструктуризацію або зміну організаційної культури. Стаття відокремлює два основних підходи до управління змінами: стихійний та контрольований. Прихильники стихійного підходу вважають, що зміни є невідворотними і неконтрольованими. Вони вважають, що зміни можна лише сприймати і адаптуватися до них. Прихильники контрольованого підходу вважають, що зміни на підприємстві можна і потрібно управляти. Вони вважають, що зміни можна планувати, реалізовувати та контролювати.

Стаття обґрунтовує необхідність управління змінами в організації. Висновком статті є те, що ефективне управління змінами забезпечує конкурентоспроможність і успіх організації і тому актуальність розуміння концептуальних засад є необхідною. Стаття містить комплексний огляд теоретичних основ управління змінами. Це цінний ресурс для всіх, хто зацікавлений у розумінні проблем і можливостей змін в організаціях.

Ключові слова: управління змінами; зміни; організаційні зміни; трансформація; впровадження змін

О. МАКОВОЗ, М. БУРЯК

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF CHANGE MANAGEMENT THEORY

The article provides a brief overview of the history of change management. It is noted that the first mentions of the term change are made during ancient times by Greek philosophers and systematic studies of change management began in the 1950s. Since then, a number of different approaches to change management have been developed. This article discusses the theoretical foundations of change management in organizations. The authors define change, organizational change, and identify their main types. They also consider two main approaches to change management: spontaneous and controlled. Supporters of the spontaneous approach believe that change is inevitable and uncontrollable. They believe that change can only be perceived and adapted to. Supporters of the controlled approach believe that change in the enterprise can and should be managed. They believe that change can be planned, implemented, and controlled. The authors argue that change is an inevitable part of organizational life. It can be caused by both internal and external factors. Change can be aimed at innovation, restructuring, or changing the organizational culture.

The article substantiates the need for change management in an organization. The conclusion is that effective change management ensures the competitiveness and success of the organization, and therefore the relevance of understanding the conceptual foundations is necessary. The article provides a comprehensive overview of the theoretical foundations of change management. It is a valuable resource for anyone interested in understanding the challenges and opportunities of change in organizations.

Keywords: change management; changes; organizational changes; transformation; implementing changes

З початком повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 р. для вітчизняних організацій зміни стали настільки поширеними, що їх вплив на діяльність більше не мав би розглядатись як щось незвичайне. Тепер все більше уваги приділяється вивченню змін і розробці методів управління. Організація – це складний організм, в якому взаємодіють безліч факторів. Це і інтереси співробітників, і технологія виробництва, і корпоративна культура, і навіть традиції та репутація. Кожна організація має свою унікальну структуру, яка визначає її можливості та обмеження. Для успіху організація має мати чітку стратегію та ефективно використовувати свої ресурси. Якщо організація не відповідає обраним цілям, у неї виникають проблеми. У сучасному світі організаціям доводиться діяти в умовах постійної зміни. Несподівані події, такі як військовий конфлікт, зміна попиту або конкурентного середовища, можуть мати значний вплив на діяльність організації. Щоб вижити в таких умовах, організаціям необхідно бути здатними швидко реагувати на зміни. У сучасному світі зміни відбуваються на всіх рівнях: від індивіда до глобальної економіки. Організації, які не здатні адаптуватися до змін, ризикують втратити конкурентоспроможність і збитки. Тому управління змінами є однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту. Підприємство – це один із видів організації, тому можна використовувати термін «організація» в більш широкому сенсі.

З точки зору економічної теорії, організація є об'єктом управління змінами, тому що вона є економічною одиницею, яка має наступні характеристики:

- організація має власні цілі та завдання, які вона прагне досягти. Зміни можуть бути необхідними для досягнення цих цілей. Наприклад, організація може змінити свою стратегію, щоб відповідати змінам у попиту або конкурентному середовищі;
- організація має ресурси, які необхідні для реалізації змін. Ці ресурси включають в себе персонал, фінанси, обладнання та інформацію;
- організація має структуру, яка дозволяє їй приймати рішення та здійснювати дії щодо реалізації змін. Ця структура може бути формальною або неформальною.

Якщо дивитись на термін зміна і його розгляд з філософсько-наукової перспективи то його почали ще розглядати у античні часи. Наприклад грецький філософ Аристотель згрупував типи змін у чотири види: зміна місця, якості, кількості, субстанції [1]. Платон вважав, що речі знаходяться в постійній зміні [2].

У філософському енциклопедичному словнику дається таке визначення: «Зміна – перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю і швидкістю» [3].

У економічному словнику наводиться таке визначення: «Зміна – зміни, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації. До цих характеристик відносяться: фактори виробничих і товарних ринків, географічні чинники, внутрішньофірмові умови, зовнішні суспільно-політичні умови» [4].

У словнику «Соціальні теорії організації» стосовно до соціальних змін говориться: «Зміна – що відбувається з плином часу перехід соціальних явищ, елементів, структур, зв'язків з одного стану в інший» [5], Нейл Смеслер розглядав зміни як будь-яке відхилення від попереднього стану [6].

У ході порівняльного аналізу концепцій змін (таблиця 1) визначено, що їх доцільно розглядати у трьох напрямках: як якісний перехід до оновленого стану, як впровадження нового і як процес трансформації. Термін може означати будь-який перехід від одного стану до іншого, будь-яке відхилення від попереднього стану. Досі не сформовано однозначного визначення терміну зміни. Однак найчастіше його трактують як «перехід, руйнування, поправка». Враховуючи актуальність теми, доцільно перейти на наступний рівень, а саме на рівень організаційних змін.

Джон Коттер визначає організаційні зміни як процес, який передбачає перехід від одного стану організації до іншого [13].

Вільям Ньюмен визначає організаційні зміни як процес, який передбачає перетворення структури, функцій, процесів і поведінки людей в організації [8].

Різноманіття видів організаційних змін теж заслуговує уваги розгляду так як єдиної типізації не існує і різні науковці трактували групування по різному. Для отримати загальне уявлення про управління змінами у таблиці 2 розглянуто генезис поняття. А саме: управління змінами як процес, управління змінами як результат діяльності підприємства, управління змінами як взаємодія учасників.

Чарльз Ірвінг Бернард виділяв наступні типи змін: зміни в цілях і завданнях (розширення масштабів діяльності, вхід на нові ринки); зміни в структурі (реструктуризація відділів); зміни в технологіях (відмова від застарілих технологій і впровадження нових); зміни в людях (навчання співробітників, оцінка ефективності співробітників) [12].

Коттер виділяв типи змін які перетиналися концептуально з типізацією Бернарда, він виділяв наступні: технологічні, культурні і структурні [13].

Таблиця 1 - Порівняльна таблиця концепції змін

Зміни як якісний перехід до оновленого стану	Зміни як впровадження нового	Зміни як процес трансформації
Зміна – це перетворення, яке призводить до якісних перетворень в об'єкті [3]	Зміна – нововведення, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації [7]	Зміни – це постійний процес плинності та основна властивість речей [2]
Зміна – це перехід від одного якісно визначеного стану до іншого, який характеризується появою нових якостей [8]	Зміни, як: зміна місця, якості, кількості, субстанції [1]	Зміни - процес, що полягає в перетворенні структури, функцій, процесів і поведінки людей у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах організації [9]
Зміна – це перехід від одного стану до іншого, який характеризується розривом із минулим [10]	Зміни – це цілеспрямовані впровадження нового в організацію, що призводить до зміни її структури, функцій, процесів і поведінки людей	Зміни – це постійний процес адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі [11]
Зміна – це процес, який призводить до створення нового, відмінного від попереднього, стану [12]	Зміни – це систематичні зусилля щодо впровадження нового в організацію, що призводить до зміни її стану [13]	Зміни – це цілеспрямовані зусилля щодо трансформації організації в напрямку, який відповідає її стратегічним цілям [14]

О.І. Гарафонова тлумачила поняття зміна в організації як процес, що полягає в перетворенні структури, функцій, процесів і поведінки людей у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах організації [15]. Зміни - це процес, що перетворює знання та ідеї в те, що приносить користь споживачам. Споживачами можуть бути як зовнішні клієнти, так і внутрішні співробітники. Зміни можуть стосуватися як товарів і послуг, що пропонуються зовнішнім клієнтам, так і технологій, бізнес-моделей, стратегій, організаційних структур і процесів, що забезпечують інноваційний розвиток бізнесу. Зміни призводять до створення вартості для споживачів і підвищення продуктивності, а отже, до зростання бізнесу. Вони є джерелом розвитку і прогресу, дозволяючи людям і компаніям досягати нових висот. Без змін не було б нових товарів, послуг і бізнес-моделей, а компанії продовжували б робити те ж саме, що і раніше.

До числа прихильників «стихійного» підходу належать такі науковці, як У. Барнет, Ф. Гуїяр, Д. Келлі, Д. Коттер, Е. Кемерон, М. Грін, М. Ташман, Дж. Харрінгтон, Г. Хубер, О. Гусева, І. Грибик, А. Гришук, Т. Гринько.

До числа прихильників «контрольованого» підходу належать такі науковці, як А. Воронкова, Дж. Д. Дак, О. Гарафонова, Г. Дорошук, Л. Грейнер, Г. Захарчин, Ю. Погорелов, К. Левіна, Г. Широкова, Т. Андреева, І. Адізес, Дж. Пфедфер, М. Ханнана, Дж. Фімена, Г. Керролла, У. Барнетта, П. Сенге та ін

єтодичний інструментарій визначення критеріїв оцінки результативності стратегічних змін, оцінка стратегічних змін, оцінка ефективності процесного управління, оцінка ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємства, ефективність діяльності управлінського персоналу та інше [23, С. 75].

Таблиця 2 - Порівняльна таблиця теорій управління змінами

Погляд	Автор	Тлумачення
Управління змінами як процес	К. С. О'Коннор, Дж. Ф. Макгінніс	Управління змінами – це процес планування, реалізації та моніторингу змін, необхідних для досягнення бажаного стану [19]
	І. В. Андреев	Управління змінами – це процес, який включає в себе визначення цілей змін, розробку плану їх реалізації, впровадження плану змін та оцінку результатів змін [20]
	Д. А. Шеннон, Р. Х. Харрісон	Управління змінами – це процес, який спрямований на успішне впровадження змін в організацію [21]
	Економічний словник	Управління змінами є систематичний підхід для роботи зі змінами [4]
Управління змінами як ціль	Change Management Institute	Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах [24]
	bitpipe.com	Систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими [23]
Управління змінами як взаємодія	Business Development Bank of Canada	Зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін [22]
	Власне тлумачення	Управління змінами – це системний процес, який спрямований на успішне переведення підприємства з поточного стану в бажаний майбутній стан, з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Найповнішу класифікацію змін надав Іцхак Адізес [25] відомий американський дослідник організаційних змін, яка виглядає наступним чином:

1. за спрямованістю зміни:
 - інноваційні зміни: зміна технологій що застосовуються для вдосконалення автоматизації труда і задоволення клієнта;
 - реструктуризаційні зміни: Оптимізація процесів і зниження витрат;
 - культурні зміни: зміна організаційної культури, підвищення соціальної відповідальності.
2. за масштабом та рівнем проведення змін:
 - мінімалістичні зміни – рівень підрозділів або групи в організації;
 - середні зміни – рівень відділів організації;
 - радикальні зміни – зачіпають декілька відділів або всю організацію.

Управління змінами – це складна і багатогранна сфера діяльності, яка включає в себе різні підходи і методи і враховуючи складність цього процесу, важливо також зауважити, які труднощі бувають при їх імплементації. Згідно Адізесу і Коттеру яких ми вже згадували у цій роботі то основні перешкоди можна об'єднати у наступні групи [10,25]:

- Тривалість. Зміни зазвичай є тривалим процесом, який займає багато часу і зусиль. Це пов'язано з тим, що зміни зачіпають всі аспекти діяльності організації, і для того, щоб вони були

успішними, необхідно внести зміни в культуру, структуру, процеси та технології організації.

- Невизначеність. Зміни зазвичай відбуваються в умовах, які постійно змінюються. Це пов'язано з тим, що зовнішні фактори, такі як ринкові умови, технологічні нововведення тощо, постійно змінюються. Тому в процесі здійснення змін необхідно бути готовим до непередбачених обставин і мати план дій на випадок виникнення проблем.

- Людський фактор. Зміни зазвичай зачіпають інтереси багатьох працівників, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору під час реалізації й впровадження змін на підприємстві. Це означає, що необхідно забезпечити підтримку працівників і допомогти їм адаптуватися до змін.

- Оцінка необхідності змін. Цей етап є найважливішим, оскільки від його успішності залежить результат впровадження змін в цілому. На цьому етапі необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а також оцінити її поточний стан. Це допоможе визначити, чи є зміни необхідними і доцільними.

- Планування змін. На цьому етапі необхідно розробити план впровадження змін. План повинен включати в себе цілі змін, їхній порядок, ресурси, які будуть необхідні для впровадження змін, а також заходи щодо забезпечення підтримки змін з боку працівників.

– Впровадження змін. Цей етап є найважливішим, оскільки від його успішності залежить результат впровадження змін в цілому. На цьому етапі необхідно фактично впровадити зміни. Це можна зробити за допомогою різноманітних заходів, таких як навчання, мотивація, створення позитивного іміджу змін.

– Організаційна підтримка. На цьому етапі необхідно забезпечити підтримку працівників в процесі впровадження змін. Це можна зробити за допомогою різноманітних заходів, таких як навчання, мотивація, створення позитивного іміджу змін.

– Контроль і оцінка результатів. На цьому етапі необхідно оцінити результати впровадження змін. Це допоможе визначити, чи були досягнуті поставлені цілі змін, а також виявити можливі проблеми, які необхідно вирішити.

– Завершення змін. На цьому етапі необхідно завершити впровадження змін і адаптуватися до нового стану організації.

Ігнорування або неправильне трактування будь-якого етапу може призвести до небажаних наслідків. Наприклад, якщо не провести оцінку необхідності змін, то можна впровадити зміни, які не будуть потрібні або доцільні. А якщо не забезпечити організаційну підтримку в процесі впровадження змін, то працівники можуть чинити опір змінам, що може призвести до їхнього провалу.

Управління змінами – це складне та багатогранне завдання, яке може бути реалізовано різними способами. Думки науковців щодо способів управління змінами розділилися на два табори: прихильників «стихійного» підходу та прихильників «контрольованого» підходу. Прихильники «стихійного» підходу вважають, що зміни на підприємстві є невідворотними і неконтрольованими. Вони вважають, що зміни можна лише сприймати і адаптуватися до них. Прихильники «контрольованого» підходу вважають, що зміни на підприємстві можна і потрібно управляти. Вони вважають, що зміни можна планувати, реалізовувати та контролювати. Спільна риса між двома таборами полягає в тому що незважаючи на стихійність або не контролюваність процесу менеджерам все одно треба проходити зазначені 6 етапів впровадження організаційних змін.

Управління змінами – це системний процес, який спрямований на успішне переведення підприємства з поточного стану в бажаний майбутній стан, з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, шляхом застосування «стихійного» підходу та «контрольованого» підходу до змін. Оглянуті елементи концептуальних основ управління змінами дозволяють системно розв'язувати завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Напрямом подальшого наукового пошуку є розвиток методичного обґрунтування та розробка стратегії управління організаційними змінами при масштабуванні організації як логічний крок розвитку будь якого підприємства.

Список літератури

1. Аристотель. Твори / Аристотель. – Київ: Наукова думка, 1975. – 287 с.
2. Платон. Збір творів / Платон. – Т. 2. – Київ: Наукова думка, 1944. – 675 с.
3. Філософський енциклопедичний словник / [укладачі: В.І. Шинкарук, О.П. Горlach, В.П. Горленко та ін.]. – Київ: Інститут філософії НАН України, 2002. – 632 с.
4. Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич Економічний Словник - Київ: Вид-во «Кондор», 2006. – 351 с.
5. Щербіна В. В. Соціальні теорії організації / В. В. Щербіна. – Київ: Академія, 2000. – 304 с.
6. Смельзер Н. Дж. Основы социологии. М.: Прогресс, 1995. 688 с
7. Вілліам Ньюман, Майкл Тюшем, Елізабет Романеллі: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution (1986) URL: http://sjbae.pbworks.com/w/fetch/58204745/tushman_newman_romanelli_1986.pdf
8. Пінчук В. Управління змінами в організаціях / В. Пінчук. – К.: Вид-во "Знання", 2016. – 272 с.
9. Словник Економіста та підприємства / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. - 340 с. URL: - https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatij/posobiya_pdf%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2018.pdf
10. Коттер Дж. Суть Змін / Дж. Коттер. – К.: Олімп-Бізнес, 2014. – 312 с.
11. Барнард Ч.І. Організація та управління: вибрані праці. – К.: Основи, 2019. – 352 с.
12. Мінцеберг Г. Анатомія Менеджменту / Г. Мінцеберг. – Київ.: Вид-во "Знання", 2018. – 672 с.
13. Ансофф І. Стратегічний менеджмент / І. Ансофф. – Київ.: Либідь, 2007. – 384 с.
14. Гарафонов, О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика / О. І. Гарафонов. – К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
15. Черниш С.С. Аналіз стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансової нестабільності / С.С. Черниш // Економіка АПК. – 2007. – №7. – С.115-119
16. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
17. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 155-161. – (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; №714).
18. Жаворонкова Г. В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. В. Жаворонкова, О. О. Дяченко. // Наука й економіка. – 2010. – С. 69-72.
19. К.С. О'Коннор, Дж.Ф. МакГінніс. – New York: McGraw-Hill, 2001 Change Management: A Practical Guide to Organization Transformation" (2001). – 288 p.
20. І. В. Андрєєва Управління змінами в організаціях /. – К.: КНЕУ, 2011. – 432 с.
21. Д.А. Шенон, Р.Х. Хэппісон. – Organizational Change: Strategy, Implementation, and Evaluation" (2005) San Francisco: Jossey-Bass, 2005. – 432 с.
22. Business Development Bank of Canada [Електронний Ресурс] : офіц. веб сайт / Режим доступу : <https://www.bdc.ca/>, вільний (дата звернення : 17.01.2024)
23. BitPipe [Електронний Ресурс] : офіц. веб сайт / Режим доступу : <https://www.bitpipe.com/>, вільний (дата звернення : 17.01.2024)
24. Change Management Institute [Електронний Ресурс] : офіц. веб сайт / Режим доступу : <https://change-management-institute.com/>, вільний (дата звернення : 17.01.2024)
25. Адієс І. Управління змінами. Як ефективно керувати змінами в організації. – К.: Манн, Іванов і Фербер, 2019. – 288 с.
26. Коптева, Г.; Нашекіна, О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. ВЕН 2023, С. 73 – 77.

References(transliterated)

1. Arystotel. Tvory [Writings]. – Kiev: Naukova dumka, 1975. – 287 p.
2. Platon. Zbir tvoriv []. – Vol. 2. – Kiev: Naukova dumka, 1944. – 675 p.

3. Filososfskyi entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical encyclopedic dictionary] / [ukladachi: V.I. Shynkaruk, O.P. Horlach, V.P. Horlenko ta in.]. – Kiev: Instytut filosofii NAN Ukrainy, 2002. – 632 p.
4. I.S. Zavadskyi, T.V. Osovska, O.O. Yushkevych Ekonomichnyi Slovnyk [Economic Dictionary] - Kiev: Vyd-vo «Kondor», 2006. – 351 p
5. Shcherbina V. V. Sotsialni teorii orhanizatsii [Social theories of organization]. – Kiev: Akademiia, 2000. – 304 p.
6. Smelzer N. Dzh. Osnovy sotsiologii. M.: Prohress, 1995. 688 s
7. William Niuman, Maikl Tiushem, Elizabet Romanelli: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution (1986) URL: http://sjbae.pbworks.com/w/fetch/58204745/tushman_newman_romaneli_1986.pdf
8. Pinchuk V. Upravlinnia zminy v orhanizatsiakh [Change management in organizations]. – Kiev: Vyd-vo "Znannia", 2016. – 272 p.
9. Slovnyk Ekonomista ta pidpriemstva [Economist and enterprise] / A.M. Turenko, I.A. Dmytriiev, O.S. Ivanilov, I.Iu. Shevchenko. Kharkiv: KhNADU, 2018. – 340 s. URL: - https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2018.pdf
10. Kotter Dzh. Sut Zmin [The essence of Changes]. – Kiev: Olimp-Biznes, 2014. – 312 p.
11. Barnard Ch.I. Orhanizatsiia ta upravlinnia: vybrani pratsi [Organization and management: selected works]. – Kiev: Osnovy, 2019. – 352 p.
12. Mintseberh H. Anatomiiia Menedzhmentu [Anatomy of Management]. – Kiev.: Vyd-vo "Znannia", 2018. – 672 p.
13. Ansoff I. Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. – Kiev.: Lybid, 2007. – 384 p.
14. Harafonova, O. I. Upravlinnia zminy: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Change management: theory, methodology and practice]. – Kiev: KNUTD, 2014. – 364 p.
15. Chernysh S.S. Analiz stratehichnogo rozvytku pidpriemstva v umovakh finansovoi nestabilnosti [Analysis of the strategic development of the enterprise in conditions of financial instability] / *Ekonomika APK* [Economy of AIC]. – 2007. – no7. – pp. 115-119
16. Husieva O. Yu. Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty: Monohrafiia [Strategic change management: theory and applied aspects: Monograph]. – Donetsk: Vyd-vo «Noulidzh» (donetske viddilennia), 2014. – 395 p.
17. Stetsiv S. R. Sutnist ta etapy upravlinnia zminy na pidpriemstvi [The essence and stages of change management at the enterprise] / Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]: [zbirnyk naukovykh prats] / vidpovidalni redaktor O. Ye. Kuzmin. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2011. – pp. 155-161. – (Visnyk / Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika»; no 714).
18. Zhavoronkova H. V. Upravlinnia orhanizatsiinykh zminy suchasnykh pidpriemstv [Management of organizational changes of modern enterprises] / H. V. Zhavoronkova, O. O. Diachenko. // *Nauka y ekonomika* [Science and economy]. – 2010. – pp. 69-72.
19. K.S. OConnor, J.F. McGinnis. – New York: McGraw-Hill, 2001 *Change Management: A Practical Guide to Organization Transformation* (2001). – 288 p.
20. I. V. Andrieieva Upravlinnia zminy v orhanizatsiakh [Change management in organizations]. – Kiev: KNEU, 2011. – 432 p.
21. D.A. Shannon, R.H. Harrison. – *Organizational Change: Strategy, Implementation, and Evaluation* (2005) San Francisco: Jossey-Bass, 2005. – 432 p.
22. Business Development Bank of Canada [Elektronnyi Resurs] : ofits. veb sait / Rezhym dostupu : <https://www.bdc.ca/>, vilnyy (data zvernennia : 17.01.2024)
23. BitPipe [Elektronnyi Resurs] : ofits. veb sait / Rezhym dostupu : <https://www.bitpipe.com/>, vilnyy (data zvernennia : 17.01.2024)
24. Change Management Institute [Elektronnyi Resurs] : ofits. veb sait / Rezhym dostupu : <https://change-management-institute.com/>, vilnyy (data zvernennia : 17.01.2024)
25. Adizes I. Upravlinnia zminy. Yak efektyvno keruvat zminy v orhanizatsii [Change management. How to effectively manage change in an organization]. – K.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. – 288 p.
26. Koptieva, H.; Nashchekina, O. Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminy na pidpriemstvi [Conceptual provisions of management of strategic changes in the enterprise]. *VEN* 2023, 73-77.

Надійшло (received) 23.01.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Маковоз Оксана Сергіївна (Makovoz Oksana) – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; Oksana.Makovoz@khp.edu.ua

Буряк Михайло Олександрович (Buriak Mykhailo) – аспірант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; mykhailo.buriak@emmb.khpi.edu.ua