
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 65.012

Л. С. Ладонько, к. е. н., доцент,
І. В. Ганжа, магістрант**СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. Розглянуто поняття «зміни» та «управління змінами». Проаналізовано та узагальнено існуючі моделі управління змінами. Розглянуто можливості та передумови застосування оригінальних модельних рішень щодо впровадження змін на українських підприємствах.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, управління змінами, модель управління змінами.

Л. С. Ладонько, к. э. н., доцент,
И. В. Ганжа, магистрант**СУЩНОСТЬ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. Рассмотрено понятие «изменения» и «управление изменениями». Проанализированы и обобщены существующие модели управления изменениями. Рассмотрены возможности и предпосылки применения оригинальных модельных решений по внедрению изменений на украинских предприятиях.

Ключевые слова: изменения, организационные изменения, управление изменениями, модель управления изменениями.

L. S. Ladonko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
I. V. Hanzha, Master's Degree Student**THE ESSENCE AND MODELS OF CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

Abstract. The article has considered the concept of "change" and "change management". The existing models of change management have been analyzed and summarized. The author of the article has considered the possibilities and preconditions for use of the original model solutions for the introduction of changes in Ukrainian enterprises.

Keywords: changes, organizational changes, change management, model of change management.

Постановка проблеми. Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий тільки на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно і швидко змінюється. Це обумовлює необхідність здійснення постійних змін на підприємстві, які здійснюють значний вплив на його функціонування та розвиток. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність і важливість управління змінами на підприємствах доведено досвідом як українських, так і міжнародних компаній. Дослідження змін на підприємстві, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, В. Барнетт, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс і інших. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: О. Бесєдіної, Є. Бойка, Д. Воронкова, О. Кузьміна, О. Лапіна, І. Петрової, Л. Скібіцької та ін. Проте, виникає ряд задач, які пов'язані з необхідністю підвищення ефективності процесу впровадження змін на українських підприємствах, що потребує подальших досліджень та доопрацювання.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виклад основного матеріалу. Зміни – це питання, які торкаються всіх організацій. На сьогодні українські підприємства повинні постійно вносити зміни в господарську діяльність для підвищення ефективності, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Це обумовлено перш за все стрімкими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначено поняття «зміна» як перехід, перетворення чого–небудь у щось якісно інше; змінювання [1].

У підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [2].

В теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано. В загальному вигляді, під «змінами» розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства у відповідність до вимог ринку [3].

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін на підприємстві, до яких можна віднести: використання нової технології та процесів; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально–технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [4].

У сучасній теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін [5]:

1) технологічні (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів);

2) продуктові зміни (зміна асортименту продукції і набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів);

3) структурні зміни (перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності);

4) культурні (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Крім того зміни на підприємстві можуть стосуватись наступних сфер:

а) правовий статус – зміна правової структури, форми власності, диверсифікація, злиття, створення спільних підприємств;

б) фінанси – зміна джерел та структури фінансових ресурсів;

в) персонал – зміна керівництва і службового персоналу, підвищення кваліфікації та компетенції працівників, зміна системи мотивації;

г) цілі та стратегія;

д) імідж – зміна репутації та престижу організації в ділових колах і в суспільстві.

Всі зміни, що відбуваються в організаціях, можна класифікувати за різними принципами. Згідно з останніми будуть отримані різні типології управління змінами (таблиця 1) [6].

Таблиця 1

Типологізація організаційних змін

Критерій 1	Тип організаційних змін 2
Джерело впливу	– викликані чинниками внутрішнього середовища; – викликані чинниками зовнішнього середовища;
Ймовірність подій	– непередбачені (спонтанні); – заплановані (цілеспрямовані);
Час	– стратегічні; – тактичні; – оперативні; – стабілізуючі;
Підхід до управління	– еволюційні (поступові);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– революційні (кардинальні, швидкі);

1	2
Форма	– фронтальні; – групові; – індивідуальні
Глибина перетворень	– перебудова організації; – радикальні зміни; – помірні зміни; – часткові перетворення;

Ефективне управління змінами на підприємстві є найскладнішим та найважливішим завданням. Управління змінами – це управління переходом організації, як системи, з одного стійкого стану в інший, як правило, більш якісний. Цей процес зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження [2].

В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами.

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, триетапна модель К. Левіна. Вона лежить в основі більшості підходів управління зверху–вниз в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає наступні етапи:

- 1) розмороження – передбачає аналіз існуючого стану підприємства, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану;
- 2) рух – перехід з одного стану (те, що є на підприємстві) в інший (як має бути, кінцевий результат). Цей етап передбачає залучення персоналу підприємства до безпосереднього процесу здійснення змін;
- 3) замороження – цей етап являє собою стабілізацію організації та цементування нового стану [7].

Модель К. Левіна була модифікована і на її основі розроблені більш вдосконалені моделі управління змінами, серед яких моделі Л.Грейнера і Дж. Коттера.

У 1967 році Ларрі Грейнер розробив модель успішного управління змінами, яка деталізує етапи моделі К. Левіна. Грейнер зобразив управління змінами як процес, що містить 6 етапів [2]:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);
2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);
3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації “згори донизу” за умов зворотного зв’язку);
4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов’язання щодо виконання нового курсу;
5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);
6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

Головна ідея моделі Дж. Коттера полягає в тому, що процес змін відбувається у вісім послідовних кроків, виконання яких необхідне для успішного проведення перетворень на підприємстві [8]:

1. Створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей);
2. Створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів);
3. Визначення бачення і стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни);
5. Створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу);
6. Отримання швидких результатів (планування перших кроків та їх виконання, винагороджує і пропагуючи перші успіхи);
7. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширюючи успішний досвід по всій організації);
8. Інституалізація (закріплення) змін в корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану).

Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма. На практиці ж процес управління змінами носить циклічний характер. Так Е. Кемерон модифікував восьми кроковий процес управління змінами Дж. Коттера. Основною відмінністю запропонованої послідовності є те, що модель являє собою нескінченний цикл. Модель Е. Кемерона складається з таких етапів [9]: створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похвалювання; зміцнення.

В основі моделі управління змінами «Дослідження – Дії» О. Віханського та А. Наумова лежить циклічна послідовність, що складається з чотирьох етапів: дослідження (визнання організацією наявності проблем, що потребують вирішення за допомогою змін); зворотній зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями та менеджерами організації); обговорення (організація ефективних дискусій для формування цілей і планів змін); дії (реалізація перших етапів плану змін) [10]. Особливість даної моделі полягає у залученні додаткових фахівців до процесу змін.

Також циклічність процесу управління змінами відображена в моделі І. Адізеса (рис. 1). Згідно неї впливає, що зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [11].

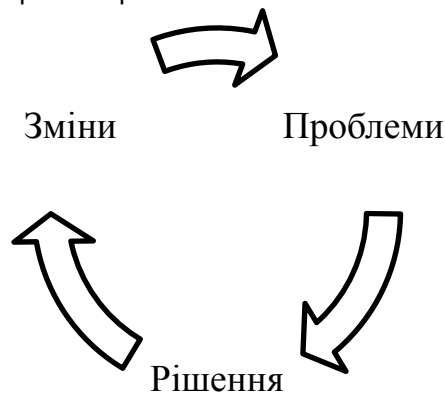


Рис. 1. Модель І. Адізеса «Зміни–Проблеми–Рішення»

Однак, з підвищенням професіоналізму працівників, зі зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням важливості особистого розвитку персоналу підприємства вище розглянуті традиційні моделі управління змінами не створюють умов для стійких довготермінових змін. У зв'язку з цим було розроблено ряд інших моделей.

Управління змінами згідно моделі «Калейдоскоп», запропонованої В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві.

«Калейдоскоп» (рис. 2), дозволяє агентам змін здійснити дослідження контексту впровадження змін і складається з трьох кілець:

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1) зовнішнє (охоплює широкий організаційний контекст, що передбачає виявлення на підприємстві необхідності стратегічних змін, тобто, що потрібно змінити, як та чому);
- 2) середнє (внутрішні характеристики контексту організаційних змін);
- 3) внутрішнє (набір варіантів, якими можуть скористатись агенти, приступаючи до впровадження змін) [12].

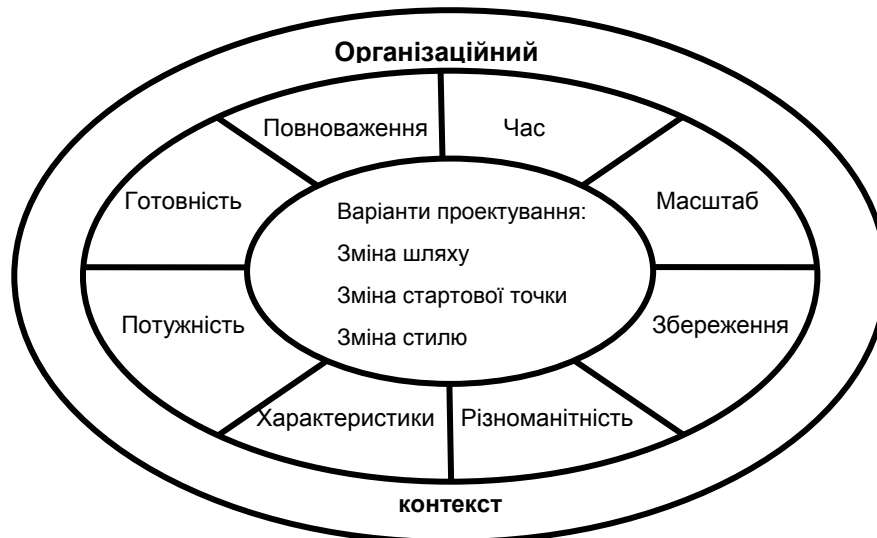


Рис.2 «Калейдоскоп змін» В. Хоуп-Хейлі і Дж. Балоган [12].

Застосування моделі «Калейдоскоп» дозволяє створити унікальну картину для кожної ситуації змін, що виникає на підприємстві. Ефективне управління змінами на базі цієї моделі передбачає першочерговий аналіз зовнішнього контексту та поступовий перехід на основі проведеного аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами.

Розроблена у 2001 році Дж. Хаятом модель ADKAR полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно впровадженням нового проекту та змінами поведінки співробітників. ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків [13]:

1. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін.
2. Бажання і готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються тільки у випадку розуміння їх необхідності.
3. Знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме належить і слід змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички.
4. Здатність впроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності і привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам.
5. Забезпечення підтримки змін. Тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

За спостереженнями В. Крюгера, автора моделі «Айсберг управління змінами», більшість керівників приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні. Поверхнєве управління – верхня частина айсберга. На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом. Глибинне управління – нижня частина айсберга. На цьому рівні відбувається управління змінами та впровадженнями: управління сприйняттям і переконаннями; управління владними та політичними повноваженнями. На думку В. Крюгера, реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень [14].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Узагальнення розглянутих моделей управління змінами на підприємстві представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Моделі управління змінами на підприємстві

Назва моделі управління змінами	Кількість етапів/елементів моделі	Особливості реалізації
Трьохетапна модель К. Левіна, 1951р.	3	Три стадії змін: «розморожування», «рух», «заморожування».
Модель успішного управління змінами Л. Грейнера, 1967р.	6	Управління змінами це процес, що складається з послідовних етапів. Експериментальне впровадження змін.
Вісім кроків управління змінами Дж. Коттера, 1995р.	8	Обов'язковість дотримання послідовності етапів, кожен наступний залежить від попереднього. Порушення послідовності або відмова від якогось із етапів призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату.
Модель Е. Кемерона	7	Процес управління змінами носить циклічний характер, є нескінченним.
Модель І. Адізеса «Зміни–Проблеми–Рішення»	3	Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, вирішені проблеми викликають нові зміни.
Модель «Дослідження–Дія» О. Віханського та А. Наумова	4	Процес змін відбувається у циклічній послідовності; залучення сторонніх фахівців до процесу перетворень.
«Калейдоскоп змін» В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, 1999р.	3	Передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві.
Модель ADKAR Дж. Хаята, 2001р.	5	Зміни реалізуються за двома аспектами: аспект бізнесу та людський аспект. Зміни приносять успіх тільки тоді, коли здійснюються і в тому, і в іншому аспекті.
«Айсберг управління змінами» Ф. Крюгера, 2004р.	2	Передбачає поверхнєве та глибинне управління змінами. Перетворення вимагають глибинних змін у поведінці співробітників.

Проаналізувавши існуючі моделі управління змінами на підприємстві можна стверджувати, що сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Тому ефективне управління змінами на підприємствах повинно ґрунтуватися на засадах комплексного підходу – інтеграції вище розглянутих моделей управління змінами. В рамках комплексного підходу необхідно дотримуватися таких принципів управління процесом змін:

- планування змін із врахуванням необхідного часу для їх реалізації, ступені опору, факторів ризику та ін.;
- узгодженість методів і процесів змін з тактичною, стратегічною діяльністю та процесами управління в організації;
- участь керівництва всіх рівнів;
- узгодженість бізнес–процесів з умовами зовнішнього середовища під час планування та реалізації змін [15].

Висновки. В даній статті розкрито сутність поняття «зміни» і визначено, що зміни обумовлюють перехід підприємства з поточного стану – в бажаний майбутній. Організаційні зміни можуть стосуватись всіх сфер функціонування підприємства і відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Процес управління змінами передбачає визначення їх необхідності, планування, організацію робіт із впровадження змін, контроль за їх виконанням та мотивування працівників, які беруть участь в процесі змін. Управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства.

Проаналізувавши представлені моделі управління змінами можна зробити висновок, що ефективне управління повинно ґрунтуватись на засадах комплексного підходу до управління процесом змін на сучасному підприємстві, тобто поєднанні декількох моделей відповідно до специфіки умов зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [голов. ред. В. Т. Бусел]. – [5-е вид.] – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
2. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2011. – № 714. – С. 155–161
3. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
4. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 1. – С. 102–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf.
5. Ровинская Н. Ю. Влияние организационных изменений на бизнес–модель компании [Електронний ресурс] / Н. Ю. Ровинская // Економіка і менеджмент – 2015: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. – 2015. – Том 3. – С. 50–51. – Режим доступу: http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf.
6. Располов В. М. Управление изменениями: учебное пособие / В. М. Располов. – М.: Магистр. – 2009. – 333 с.
7. Lewin K. Field Theory in Social Science / K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.
8. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. – 256 с.
9. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М: Добрая книга, 2006 г. – 360 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, Наумов А. И. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Экономика, 2006. – 670 с.
11. Адизес И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес – [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб.: Питер, 2010. – 223 с.
12. Балоган Дж. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению. / Дж. Балоган, В. Хоуп–Хейли // Курс МВА по стратегическому менеджменту. / [под ред. Л. Фазейля, Р. Рэндела; перевод с англ.]. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 534–563.
13. Ташлыкова Е. В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологических предприятиях [Текст] / Е. В. Ташлыкова, Д. Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 432–435.
14. Кругер Ф. Модель Айсберг управления изменениями [Електронний ресурс] / Ф. Кругер. – Режим доступу: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravlenija-izmenenijami-fkruger.html>.
15. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, Т. З. Гвінішвілі // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015. – № 1(5). – С. 34–40. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tatrv_2015_1\(5\)_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tatrv_2015_1(5)_6.pdf).

References

1. Busel, V. T. (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. 5-e vyd. [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language. 5th ed.]. Kyiv: Irpin: VTF «Perun» [in Ukrainian].
2. Stetsiv, S. R. (2011). Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [The essence and stages of change management at the enterprise]. *Visn. Nats. un-tu "Lviv. politekhnika" - Bulletin of the National University "Lviv. Polytechnic"*, 714, 155–161 [in Ukrainian].
3. Voronkov, D. K. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty : monohrafiia [Change management at the enterprise: the theory and practical aspects: Monograph]*. Kharkiv: VD «Inzhek» [in Ukrainian].
4. Dmytriiev, I. A., & Kurylova, N. M. (2013). Vyznachennia poniattia upravlinnia zminamy, yak osnovnoi skladovoi diialnosti suchasnoho pidpriemstva [The definition of the concept change management as a basic component of activity of modern enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva - Problems and prospects of business development*, 1, 102–106. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf. [in Ukrainian].
5. Rovinskaya, N. Yu. (2015). Vliyanie organizatsionnykh izmeneniy na biznes–model kompanii [The impact of organizational changes on the company's business model]. *Ekonomika i menedzhment – 2015: Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku – Economics and Management - 2015: Perspectives of integration and innovative development*, Vol. 3, 50–51. Retrieved from: http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf. [in Ukrainian].
6. Raspopov, V. M. (2009). *Upravlenie izmeneniyami: uchebnoe posobie [Change management: a tutorial]*. Moscow: Magistr [in Russian].
7. Lewin, K. Field (1951). *Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
8. Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
9. Kameron, E., & Grin., M. (2006). *Upravlenie izmeneniyami [Change management]*. Moscow: Dobraia kniga [in Russian].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10. Vikhanskiy, O. S., & Naumov, A. I. (2006). *Menedzhment : uchebnik [4–e izd., pererab. i dop.] [Management: a tutorial [4th ed., rev. and add.]]*. Moscow: Ekonomist [in Russian].
11. Ichak Kalderon Adizes (1992). *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*. The Adizes Institute.
12. Julia Balogun, Veronica Hope Hailey (2004). *Exploring Strategic Change*. Harlow: FT Prentice Hall.
13. Tashlykova, E. V., & Cheremnykh, D. N. (2014). Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh [Approaches and models of change management at the high-tech enterprises]. *Molodoy uchenyy - Young scientist*, 1, 432–435 [in Russian].
14. Kruger, F. (n.d.). *Model Aysberg upravleniya izmeneniyami [Iceberg Model of change management]*. Retrieved from: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravleniya-izmeneniyami-fkruger.html> [in Russian].
15. Hrynko, T. V., & Hviniashvili, T. Z. (2015). Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovyshcha [Conceptualization models of change management at the enterprises in modern conditions of changeable environment]. *Technological audit and reserves of production - Technological audit and reserves of production*, 1(5), 34–40. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1\(5\)_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1(5)_6.pdf) [in Ukrainian].

Надійшла 15.06.2015