

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ СУКУПНОСТІ ЧИННИКІВ

THE SELECTION OF STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL CHANGES IMPLEMENTATION ON THE BASIS OF SET OF FACTORS

Прохоренко О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Юрченко О.В.

магістрант,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Prokhorenko Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Management and Taxation,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Yurchenko Olena

Master Program Undergraduate,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті проаналізовано та узагальнено підходи до визначення стратегій запровадження організаційних змін. Побудовано стратегічний континуум від «жорстких» до «м'яких» напрямів та визначено місце існуючих варіантів стратегій і відповідних тактик на цьому континуумі. Обґрунтовано, що основним впливовим чинником, що визначає доцільність тієї чи іншої стратегії, є наявність чи обмеження ресурсів, які, своєю чергою, можуть бути поділені на три групи: фінансові, часові та людські. Комбінація достатності або дефіциту таких ресурсів по групах указує на доцільність застосування насильницької, раціонально-емпіричної, перевиховної або адаптивної стратегії. Сукупність чинників представлена у вигляді карти, що дає змогу обґрунтувати вибір стратегії й тактики здійснення організаційних змін. Описано застосування означеного підходу на виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні пакування.

Ключові слова: організаційні зміни, стратегія, тактика, «жорсткі» та «м'які» стратегії, фінансові ресурси, часові ресурси, компетентності персоналу.

В статье проанализированы и обобщены подходы к определению стратегий внедрения организационных изменений. Построен стратегический континуум от «жесткой» до «мягкой» направленности и определено место существующих вариантов стратегий и соответствующих тактик на данном континууме. Обосновано, что основным фактором воздействия, определяющим целесообразность той или иной стратегии, является наличие или дефицит ресурсов, которые, в свою очередь, могут быть разделены на три группы: финансовые, временные и человеческие. Комбинация достаточности или дефицита таких групп ресурсов указывает на целесообразность применения насильственной, рационально-эмпирической, перевоспитательной или адаптивной стратегии. Совокупность факторов представлена в виде карты, что позволяет обосновать выбор стратегии и тактики осуществления организационных изменений. Описано применение указанного подхода на производственном предприятии, специализирующемся на выпуске упаковки.

Ключевые слова: организационные изменения, стратегия, тактика, «жесткие» и «мягкие» стратегии, финансовые ресурсы, временные ресурсы, компетентности персонала.

The article analyzes and generalizes approaches to determination strategies for implementing organizational change. A strategic continuum from "hard" to "soft" directions has been constructed, and possible options for strategies and corresponding tactics have been identified on this continuum. In the first case, speed of change is preferred, and it requires power-coercive tactics. The second case is focused on maintaining the organizational human resources, interested in and satisfied with the changes. It is substantiated that the basic influential factor determining the expediency of a strategy type is the sufficiency or limit of resources, which in turn can be divided into three groups: financial, time and human resources. Provided that the financial condition is stable or the external environment is relatively favorable, the enterprise has sufficient financial and time resources to gradually evolution using "soft" methods of transformation. Provided critical shortage of financial resources or a crucial impact of the external environment, the possibility of losing an organization generally outweighs the negative effects of personnel loss or demoralization, and therefore "hard" methods become more appropriate. The impact of the human resources factor consist in organization's dependence on the competencies of the staff, and therefore the choice of "hard" or "soft" focus is appropriate in cases of low or high dependence respectively. The combination of the sufficiency or limit of particular resources indicates the expediency of using a power-coercive, rational-empirical, re-educative or adaptive strategy. The shortage of time and financial resources and the low dependence on human competences make the power-coercive strategy feasible. A re-education strategy is most appropriate in the case of sufficient time resources, low dependence on human competence and limited financial resources. The limitation of time resources in the context of high dependence on human competence and the adequacy of financial resources indicates the feasibility of a rational and empirical strategy. The set of factors is presented in the form of a map, which allows to justify the choice of strategy and tactics for implementing organizational change. It is described an application of such approach in a manufacturing enterprise specializing in creating packaging.

Key words: organizational changes, strategy, tactics, "hard" and "soft" strategies, financial resources, time resources, staff competencies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сталий розвиток підприємства належить до компетенції стратегічного менеджменту, сучасні підходи до якого самі знаходяться у постійній динаміці. Структурні зрушення у світовому господарстві, глобалізація ринків, зміни у технологіях і способах отримання результатів праці зумовлюють необхідність в організаційних змінах відповідно до вимог зовнішнього середовища. Під стратегічними організаційними змінами, на нашу думку, слід розуміти запровадження нових методів і технологій як в управлінні, так і в операційній системі організації для підвищення конкурентоспроможності, отримання вигоди з новоутворених можливостей або уникнення втрат від них. При цьому організація як соціально-економічна система прагне до стабільного стану, і розв'язання протиріч, що виникають між необхідністю розвитку і збереженням цілісності, є нагальною проблемою як для науковців, так і практиків сучасного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питанням організаційних змін та управлінню ними присвячено роботи визнаних світових фахівців К. Левіна [1], Дж. Коттера [2], М. Біра та Н. Норія [3], Р. Аксельрода [4], Р. Люїка [5]. Серед вітчизняних авторів привертають увагу роботи Д. Воронкова [6], Т. Гринько [7], Р. Толпежнікова [8] та ін., але проблематика управління змінами є настільки широкою, що роботи вказаних фахівців не покривають усього її спектру.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз та узагаль-

нення підходів до визначення стратегії запровадження змін, а також обґрунтування принципів вибору стратегії залежно від чинників впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «стратегія здійснення змін» у контексті цієї статті означає принципи побудови плану організаційних перетворень та організаційного впливу на учасників змін на основі пріоритету тих чи інших цілей. Здебільшого підходи до управління змінами базуються на управлінні людьми в процесі здійснення змін для досягнення необхідних бізнес-результатів. Такий підхід оснований на тезі, що саме люди є носіями змін, тобто недостатньо введення лише технічної інновації без людської підтримки. Так, на думку професорів Гарвардської школи бізнесу Майкла Біра і Нітіна Норія [3], «70% усіх змін ініціатив зазнають невдачі через невирішеність людської компоненти».

Управління змінами розглядається у двох перспективах:

1) індивідуальна перспектива – це розуміння того, як певна людина може змінити процес власної роботи або, іншими словами, почати робити те, чого раніше не робила, і припинити робити те, що робила раніше;

2) організаційна перспектива – це інструменти, якими проєктні команди та менеджери повинні підтримувати людей у процесі змін.

Концепція «стратегія здійснення змін» являє собою розроблення саме організаційної перспективи, і одним із завдань цього дослідження ми бачимо врахування й перспективи індивідуальної, тобто людського чинника. Людський чинник є одним із таких, що найбільш потребує уваги в Україні. Так, за даними звіту "KPMG

Україна» [9], найбільшим ризиком розвитку бізнесу в 2018 р. в Україні визнано брак кваліфікованих кадрів. Із проблемою нестачі професійних кадрів стикається промисловість. Уряд України розглядає можливості запровадження збору на розвиток людського капіталу до податкового навантаження компаній [10]. Відповідно, врахування людського чинника у програмі змін організації має бути на першому плані.

Згаданими авторами [4] описані дві основних теорії, що формують базові напрями стратегій здійснення змін: т. зв. теорія «Е» (економічна) і теорія «О» (організаційна). Теорія «Е» основана на пріоритетності фінансових цілей: збільшення прибутку, вартості активів та, відповідно, дивідендів і курсової вартості акцій. Звідси випливає, що врахування людського чинника є другорядним і для організації є доцільними ті зміни, що призводять до досягнення фінансових цілей. Основними об'єктами уваги до змін стають структура капіталу, технології або бізнес-модель, організаційна структура. Теорія «О» ґрунтується на тезі про саморозвиток організації та її працівників, завдяки чому досягаються успіх та конкурентоспроможність. Основними об'єктами змін стають навички та компетентності працівників, корпоративна культура.

Схожий підхід описаний авторами [5]: два види стратегій здійснення змін – «жорстка» і «м'яка» – певною мірою відповідають теоріям змін «Е» і «О».

У першому випадку перевага віддається швидкості проведення змін, коли здійснюється централізоване авторитарне керівництво. Вважається, що «жорсткий» підхід може бути корисним протягом короткого часу, і пролонгація його на більш тривалий термін часто призводить більше до витрат, аніж до позитивних змін, що сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів.

Другий випадок сконцентрований на поступовому переході, мінімізації конфліктів та максимізації кількості учасників, зацікавлених у змінах та задоволених ними. Обидва стратегічні напрями мають як переваги, так і недоліки, які зазначено в табл. 1.

Інший варіант типології стратегій здійснення змін базується на різних поведінкових аспектах [11]. Відповідно до мотиваційних чинників, що впливають на поведінку людей, обґрунтовано чотири підходи. Відповідно до кожного з підхо-

дів обґрунтовується та чи інша тактика, яку має застосовувати керівництво процесом змін.

1. Владно-насильницька стратегія полягає у реалізації принципів теорії «Х» Мак-Грегора [12]. Люди схильні виконувати накази керівництва, тому що вважають його основним джерелом власного життєзабезпечення. Таким чином, тактика проведення змін – чітко визначені нові правила, розпорядчі дії та покарання за невиконання.

2. Раціонально-емпірична стратегія заснована на припущенні, що люди прагнуть досягти цілей, якщо такі є наочними та усвідомленими. У цьому разі тактикою керівництва має бути ретельно й чітко передана інформація та пропонування стимулів, логічно пов'язаних з очікуваними результатами.

3. Нормативно-перевиховна стратегія базується на схильності людей дотримуватися культурних норм і цінностей, що є прийнятними в оточенні. Тактика проведення змін, відповідно, має полягати у зміні визначення та новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також у розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

4. Адаптивна, або еволюційна, стратегія заснована на здатності людей звикати до нових обставин, незважаючи на протистояння втратам і руйнуванню. У цьому відношенні зміни засновані на побудові нової організації та поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Тактикою є обмеження спектру початкових проєктів та надання адаптаційного періоду.

Інший варіант описаний у [13] і пропонує три основні типи підходів до здійснення змін: «великий вибух», «пілотне впровадження» та «паралельне існування». На нашу думку, ці підходи, по суті, є тактиками, які реалізують той чи інший стратегічний напрям.

Тактика «великого вибуху» передбачає, що в певний заздалегідь відомий момент часу стара система зупиняється і наступного дня починає працювати нова. Такий підхід застосовний щодо систем оплати праці, правил внутрішнього розпорядку, розподілу повноважень і відповідальності на основі системи бізнес-процесів тощо. Ризик цієї тактики полягає у можливих недоліках планування: деякі непередбачені фактори або події, помилково визнані другорядними, можуть перешкодити проведенню успішної зміни. Тому запровадження

Таблиця 1

Переваги і недоліки базових стратегічних напрямів здійснення змін [4; 5]

Стратегічний напрям	Переваги	Недоліки
«Жорстка» стратегія впровадження Теорія «Е»	Швидкий відчутний результат Концентрація на певному напрямі	Деморалізований персонал Високий ризик
«М'яка» стратегія впровадження Теорія «О»	Розвинуті та лояльні працівники Можливість реалізації декількох напрямів	Віддаленість відчутного результату Вимагає зусиль на подолання опору

«великого вибуху» вимагає ґрунтового аналізу й тривалої підготовки. З іншого боку, вважається, що швидке перетворення мінімізує опір зміні, оскільки сили опору мають занадто мало часу для вироблення скоординованої політики з перешкоджання змінам.

Тактика «пілотного впровадження» застосовна у великих організаціях, які складаються з великого числа однорідних елементів. Інновація запроваджується в одному вибраному організаційному юніті, що визнаний найбільш готовим та сприятливим до змін. Завдяки експериментальному характеру важливою перевагою даної тактики є можливість ітерації, повторного проєктування та модифікації планів, що знижує ризик неефективного використання ресурсів.

«Паралельне існування» полягає в одночасному провадженні однотипних операцій за старою і новою системами і найкраще підходить до впровадження нових систем збору і переробки інформації, комп'ютерних мереж, систем проєктування, встановлення стандартів і норм виробітку і для інших подібних типів змін. Така тактика впровадження неминуче призводить до збільшення витрат. Однак вона має незаперечну перевагу, пов'язану з малим ступенем ризику і високою надійністю: якщо нова система не буде працювати, то збиток організації буде мінімальним, оскільки функції нової системи можна швидко передати старій.

Порівняння означених підходів наведено в табл. 2.

Дослідження означених підходів до стратегій і тактик запровадження змін дає змогу, на нашу думку, побудувати т. зв. стратегічний континуум – від найбільш «жорстких» до найбільш «м'яких» підходів (рис. 1). Більш жорсткому стратегічному напрямку відповідає владно-насиленницька стратегія, що реалізується тактикою «великого

вибуху». Найбільш «м'який» напрям відповідає адаптивній стратегії й тактиці «паралельного функціонування». Ближче до середини поля, тобто поєднання принципів теорії «О» та «Е», знаходяться раціонально-емпірична та нормативно-перевиховна стратегії, що можуть бути реалізовані за допомогою тактики пробних, або «пілотних», упроваджень.

Автори підходу теорій «О» і «Е» вважають, що стратегії необхідно застосовувати з гнучким підходом і за можливості комбіновано та не рекомендується надавати перевагу якійсь одній стратегії.

За даними [13] основними впливовими на процес змін чинниками називають такі: ступінь опору, цільову кількість людей, величину ставки, проміжок часу і залежність. Так, сильне протистояння вимагає застосування владно-насиленницької та адаптивної стратегій, тоді як слабке протистояння або згода потребують поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій. Високі ставки і велика кількість людей потребують комбінованого застосування усіх названих стратегій. Короткі проміжки часу вимагають застосування владно-насиленницької стратегії, а триваліші – поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій. Щодо залежності, то якщо організації сильно залежать від своїх людей з огляду на будь-які причини, то можливість керівництва віддавати команди або висувати вимоги може бути обмеженою. І навпаки: якщо люди великою мірою залежать від організації, їх можливість опиратися або протистояти обмежена.

На нашу думку, змішування стратегій призведе до просто відсутності такої, тому більш доцільним є вибір базового стратегічного напрямку з можливим комбінуванням тактик відповідних цьому напрямку. На нашу думку,

Таблиця 2

Характеристика, переваги і недоліки тактик здійснення змін [13]

Найменування	Характеристики	Переваги	Недоліки
Великий вибух	Одномоментно впроваджуються всі компоненти нової системи. Колишня система негайно припиняє існування	Найвища швидкість і найнижча вартість упровадження	Високий ризик невдачі. У разі ускладнень швидке зростання опору зміні
Пілотне впровадження	Зміна впроваджується експериментально на одній ділянці, в одному підрозділі, філії і т. д. з метою дослідити інновацію, внести необхідні корективи, а тільки потім упроваджувати в усій організації	Можливість удосконалення інновації, її модифікації та доопрацювання у міру виявлення недоліків і труднощів	Проблема вибору досить представницького підрозділу для апробації нововведення
Паралельне функціонування	Нова система впроваджується поступово, але стара не відміняється. Деякий час обидві системи – стара і змінена – існують спільно	Мінімальний ризик, можливість вносити зміни в нову систему і ліквідувати недоліки без шкоди основній діяльності організації	Вимагає великих матеріальних і людських витрат



Рис. 1. Стратегічний континуум запровадження змін

Джерело: складено авторами на основі [5; 6; 11; 13]

основним впливовим чинником, що визначає доцільність тієї чи іншої стратегії, є наявність чи обмеження ресурсів, які, своєю чергою, можуть бути поділені на три групи: фінансові, часові та людські.

Під фінансовими ресурсами будемо розуміти поточний фінансовий стан підприємства, який може бути від стійкого до критичного. У першому крайньому випадку підприємство має достатньо фінансових ресурсів, щоб еволюційно розвиватися або ж експериментувати з інвестиціями в перетворення й удосконалення. У другому крайньому випадку такої можливості немає, і величина ставки, тобто можливість утрат у результаті невдалого проведення змін може бути нищівною для підприємства. Тож чим більш стійкий фінансовий стан підприємства, тим більшою має бути схильність до «м'яких» стратегій, а чим критичніше фінансове становище, тим більше схильність до «жорстких» напрямів.

Під часовими ресурсами будемо розуміти нагальність проведення змін, що зумовлюється, передусім, зовнішніми чинниками: правовими чи політичними (новий політичний курс чи законодавство), технологічними (виникнення підривних технологій), активізацією конкурентів тощо. На резерв часу впливають також і внутрішні ресурси, у т. ч. фінансові, але їхній стан більш передбачуваний і може бути запланований заздалегідь на відміну від зовнішнього оточення. Відповідно, чим більший резерв часу для перетворень має організація, тобто чим більш сталим є зовнішнє середовище, тим більш застосовні «м'які» стратегічні напрями. Більш обмежені часові ресурси або більш динамічне зовнішнє оточення вимагають «жорстких» стратегій.

Людські ресурси в даному разі характеризують залежність підприємства від власних працівників і зумовлюються як ринком робочої сили, так і внутрішньою політикою підприємства щодо персоналу. Чим більш високих кваліфікаційних вимог потребує робота на підприємстві, чим більше інвестицій у персонал передбачає організаційна політика, чим більше дефіцит

потрібної робочої сили на ринку, тим більшим має бути спрямованість на утримання персоналу «м'якими» методами. Якщо ж операції не вимагають високої кваліфікації або ж доручення до організаційної інтелектуальної власності, якщо ринок кваліфікованих кадрів є профіцитним, витрати на провадження «м'яких» підходів будуть зайвими.

Таким чином, можна представити принципи вибору «жорсткого» чи «м'якого» стратегічного напрямку у вигляді карти чинників (рис. 2).

Чим більше площа трикутника ФТН, тим більше має бути схильність до «м'яких» стратегічних напрямів, і навпаки. Але випадки, коли такий трикутник є рівностороннім, трапляються рідко. Зазвичай організація має більші чи менші обмеження тієї чи іншої групи чинників. У такому разі вибір тієї чи іншої стратегії або тактики запровадження має ґрунтуватися на виді обмежень. Відповідність доцільної стратегії видам обмежень наведено на рис. 3.

Так, владно-навальницька стратегія є єдиною можливою у разі дефіциту часового та фінансового ресурсу або коли залежність від людських компетенцій є низькою. Тактика «великого вибуху» якнайкраще підходить для цього випадку. Якщо ресурс часу обмежений, але компанія відчуває високу залежність від людських компетентностей та/або має достатньо фінансових ресурсів, найбільш прийнятною є раціонально-емпірична стратегія з реалізацією за можливості тактики пілотних упроваджень. Нормативно-перевиховна стратегія є найбільш доцільною в іншому разі: коли є достатньо часових ресурсів і залежність від людських компетенцій є невисокою, але фінансові ресурси є обмеженими. Тактика паралельного функціонування дає змогу людям або прийняти нові правила, або залишити компанію, і компанія має час залучити нових працівників. Найбільш сприятливим є випадок достатнього часу і фінансових можливостей: компанія може зберегти існуючі компетенції за допомогою поступової адаптивної стратегії, враховуючи залежність від людських компетентностей.

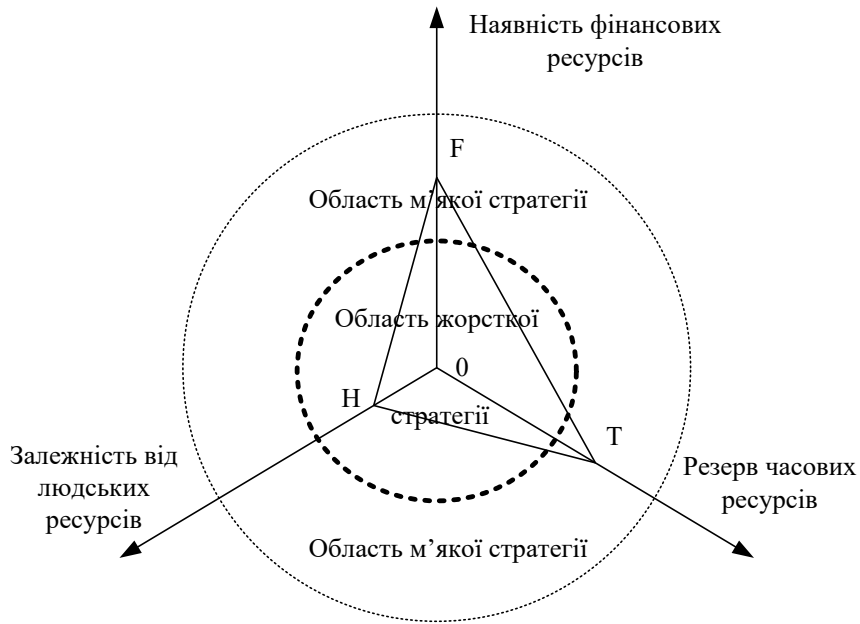


Рис. 2. Карта вибору стратегічного напрямку

Джерело: авторська розробка

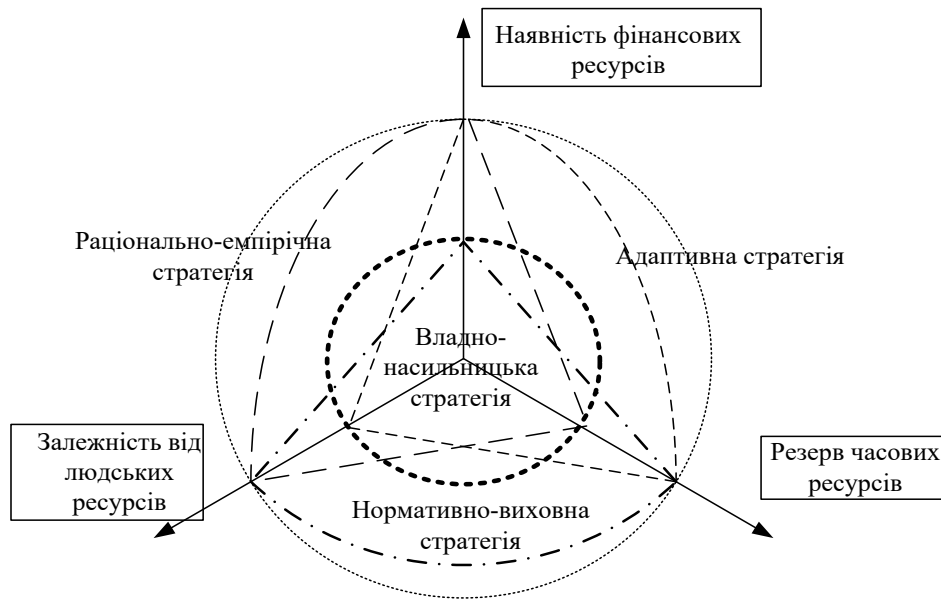


Рис. 3. Поле доцільних стратегій запровадження змін залежно від чинників

Джерело: авторська розробка

Описаний підхід було застосовано на виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні пакування. Відповідно до стратегічного плану, підприємство передбачало реалізацію змін у двох напрямках. Перший напрям пов'язаний зі зміною частини виробничих технологій, другий вимагав перетворень в існуючій системі бізнес-процесів. Для визначення схиль-

ності до напрямку «О» чи «Е» в стратегічному континуумі було визначено стан основних чинників, що зумовлюють вибір тієї чи іншої стратегії (табл. 3).

Відповідно до даних табл. 3, для підприємства є переважним застосування стратегічного напрямку «О» для реалізації другого напрямку змін та комбінування стратегічних напрямів «О»

Таблиця 3

Стан основних чинників вибору стратегії перетворень

№ зп	Чинник вибору	Стан чинника	Схильність до стратегічного напрямку
1	Фінансові ресурси	У цілому достатні: фінансовий стан підприємства доволі стійкий, певні обмеження зумовлені наявністю залучених коштів	О
2	Часові ресурси	Вплив зовнішнього середовища на макрорівні – від нейтрального до позитивного, сприятливий для розвитку; на мікрорівні – від негативного до нейтрального, що визначається конкурентним тиском і залежністю від постачальників ресурсів. Оскільки стан підприємства є доволі стійким як фінансово, так і з т. зв. ринковою часткою і конкурентною позицією, часовий інтервал для перетворень можна прийняти за середньостроковий	О
3	Залежність від людських ресурсів	Для першого напрямку залежність є середньою: компетенції технічних робітників, що працюватимуть із новою технологією, визначена як легко відтворювальна. Для другого напрямку існує критична група працівників вищого та середнього рівнів управління (66 осіб), залежність від якої є для підприємства високою: це люди, компетенції яких є доволі високими і, враховуючи досвід роботи на підприємстві, важко відтворювальними.	Е О

Джерело: складено авторами

та «Е» для першого напрямку змін. Для реалізації змін найбільш доцільною передбачається раціонально-емпірична стратегія, заснована на передаванні інформації, аргументації та пропонуванні стимулів. Відповідно, було вибрано тактику «пілотного впровадження», тобто внесення змін у частину виробничого процесу з поступовим розповсюдженням на інші процеси та узгодженням з усією бізнес-системою. Таким самим «пілотним впровадженням» було виконане опробування нових регламентів бізнес-процесів до частини організації, що стало часткою адаптивної стратегії реалізації другого напрямку змін. Певний час існувало «паралельно функціонування» з поступовим переведенням людей з існуючої бізнес-системи до нової.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Реалізація запропонованих методів дала змогу підприємству розширити виробничі можливості та спектр надаваних послуг, удосконалити внутрішні бізнес-процеси, зберегти кваліфікованих працівників та їхнє відчуття причетності до організації. Таким чином, вибір стратегії здійснення змін та тактики їх запровадження залежить від трьох видів ресурсів організації: фінансових, часових та людських. Якісний стратегічний аналіз зовнішнього оточення для визначення часового резерву дає змогу своєчасно встановити необхідність відповідних організаційних змін і застосовувати більш м'які стратегічні заходи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
- Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. URL : <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (дата звернення: 04.11.2019).
- Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. №.3. P.133–141.
- Axelrod R. Democratic Approaches to Change Make a Big Difference in Turbulent Times. *Harvard Management Update*. 2001. Vol. 6. № 11. P. 3–4
- Luecke R. Managing Change and Transition. *Harvard Business School Press*.–Boston, Massachusetts, 2003. URL : [http://213.55.83.214:8181/Economics2/505750%20\(9\).pdf](http://213.55.83.214:8181/Economics2/505750%20(9).pdf) (дата звернення: 04.11.2019).
- Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
- Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1–2(2). С. 51–54.
- Толпежников Р.О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4930%D0%A2> (дата звернення: 30.10.2019).
- Шукай таланти або програєш. *KPMG в Україні*. URL : <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/Global-CEO-Outlook-in-Ukraine-2019.pdf> (дата звернення: 30.10.2019).
- Зустріч прем'єр-міністра з IT-галуззю: 650 тис IT-спеціалістів за 10 років та нова система оподаткування. *DOU*. 2019. URL : <https://dou.ua/lenta/news/meeting-with-the-prime-minister/> (дата звернення: 30.10.2019).
- Алиев В.Г. Выработка и успешная реализация стратегии изменений. *Деловой мир*. 2013. URL : <http://delovoymir.biz/ru/columns/4256/> (дата звернення: 30.10.2019).

12. McGregor D. Human Side Of Enterprise. *Management Review*. 1957. № 11. P. 41–49.

13. Montejo C. How to choose the right deployment strategy. *Simplus* (electronic on-line journal). 2017. URL : <https://www.simplus.com/choose-right-deployment-strategy> (дата звернення: 30.10.2019).

REFERENCES:

1. Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 346 p.
2. Kotter J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (accessed 04.11.2019).
3. Beer M., Nohria N. (2000) *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, Vol. 78. №.3. P.133–141.
4. Axelrod R. (2001) *Democratic Approaches to Change Make a Big Difference in Turbulent Times*. *Harvard Management Update*, Vol. 6 № 11. P. 3–4
5. Luecke R. (2003) *Managing Change and Transition*. *Harvard Business School Press*.–Boston, Massachusetts, Available at : [http://213.55.83.214:8181/Economics2/505750%20\(9\).pdf](http://213.55.83.214:8181/Economics2/505750%20(9).pdf) (accessed 04.11.2019).
6. Voronkov D.K. (2010) *Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi: monographia* [Managing change at the enterprise: monograph]. Kharkiv: "INZHEK". (in Ukrainian)
7. Grinko T.V., Gviniashvili T.V. (2015) *Orhanizatsiyni zminy na pidpryyemstvi v umovakh yoho innovatsiynoho rozvytku* [Organizational changes in the enterprise in terms of its innovative development]. *Economic Annals-XXI*. vol. 1-2, no 2, pp.51-54.
8. Tolpezhnikov R.O. (2015) *Upravlinnya zminamy sukupnoho potentsialu pidpryyemstva* [Management of changes in the total potential of the enterprise] *Effective Economics*. vol.3, 2015 Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930%D0%A2> (accessed 30.10.2019).
9. KPMG in Ukraine. (2019). *Shukay talanty abo prohrayesh* [Look for talent or lose], Available at: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/Global-CEO-Outlook-in-Ukraine-2019.pdf> (accessed 30.10.2019).
10. DOU (2019). *Zustrich prem'yer-ministra z IT-haluzzyu: 650 tys. IT-spetsialistiv za 10 rokiv ta nova systema opodatkovannya* [Prime Minister's meeting with the IT industry: 650,000 IT professionals over 10 years and a new tax system], Available at: <https://dou.ua/lenta/news/meeting-with-the-prime-minister/> (accessed 30.10.2019).
11. Aliiev V.G. (2013) *Vyrobotka i uspeshnaya realizatsiya strategii izmeneniy* [Developing and successfully implementing a change strategy] *Delovoy Mir* (electronic on-line journal). Available at: <http://delovoymir.biz/ru/columns/4256/> (accessed 30.10.2019).
12. McGregor D. (1957) Human Side Of Enterprise. *Management Review*, № 11. P. 41-49.
13. Montejo C. (2017) How to choose the right deployment strategy. *Simplus* (electronic on-line journal). Available at: <https://www.simplus.com/choose-right-deployment-strategy> (accessed 30.10.2019).