

DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51

УДК 330.101

Чернявська І.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID/0000-0002-2954-1156
e-mail: eov-eco@ukr.net

Ковтун Р.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності «Менеджмент»
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: kovt_men@ukr.net

Chernyavs'ka Iryna, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor at Department of Management of Organization and Administration
Dniprovsky State Technical University, Kamianske
ORCID ID/0000-0002-2954-1156
e-mail: eov-eco@ukr.net

Kovtun Rostyslav, student of higher education of the first (bachelor) level in «Management»
Dniprovsky State Technical University, Kamianske
e-mail: kovt_men@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES AS A DIRECTION OF IMPROVING THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES

У менеджменті організацій на сьогоднішній день залишається актуальним питання щодо опору змінам у навколишньому середовищі та управління змінами в діяльності організації. Метою статті є уточнення та узагальнення теоретичних положень щодо управління організаційними змінами в контексті підвищення ефективності діяльності організації. Теоретико-методологічною основою роботи є сукупність принципів і методів наукового дослідження: принцип систематизації й теоретичного узагальнення, методи структурно-функціонального аналізу. Згідно мети поставлено завдання щодо аналізу наукових підходів до формування понятійного апарату з управління організаційними змінами. На основі дослідження уточнено поняття «управління організаційними змінами», яке розуміється як процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових технологій, інструментів та методів організації та системи управління, з метою забезпечення оптимізації діяльності організації. Досліджено ключові підходи щодо забезпечення організаційних змін. Базою для аналізу слугували наукові праці вітчизняних та іноземних вчених щодо зазначеної проблематики, статистичні дані щодо стану активності підприємств за напрямками проведених організаційних змін в динаміці за період 2019– 2020 рр., статистичні дані щодо результатів діяльності організацій будівельної галузі в динаміці за період 2010–2021 рр. У результаті дослідження зафіксовано позитивну динаміку щодо ініціювання та реалізації організаційних змін промисловими підприємствами, фактивізовано найбільш активні сфери (функціональні зони) діяльності, доведено актуальність використання технологій організаційних змін, зокрема в будівельних організаціях, з огляду на відсутність масового впровадження організаційних змін в їхню діяльність. Побудовано концептуальну модель управління організаційними змінами, яка ґрунтується на системному підході забезпечення організаційних змін з урахуванням функціональних зон діяльності організації.

Застосування розробленої моделі може мати корисний ефект щодо підвищення ефективності діяльності організацій.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, управління організаційними змінами, організація, діяльність організації.

Today, in the management of organizations, the issue of resistance to changes in the environment and management of changes in the organization's activities remains relevant. The article aims to clarify and generalize theoretical provisions regarding the management of organizational changes in the context of increasing the effectiveness of the organization's activities.

The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: the principle of systematization and theoretical generalization and methods of structural and functional analysis. According to the goal, the task of analyzing scientific approaches to forming a conceptual apparatus for managing organizational changes is set.

Based on the study, the concept of "organizational change management" was clarified, which is understood as the process of implementing relevant organizational and management transformations, which involves the use of new technologies, tools, and methods of the organization and the management system, in order to ensure the optimization of the organization's activities.

The key approaches to ensuring organizational changes have been studied. The basis for the analysis was the scientific works of domestic and foreign scientists on the mentioned issues, statistical data on the state of activity of enterprises according to the directions of organizational changes in the dynamics for the period 2019–2020, statistical data on the results of the activities of construction industry organizations in the dynamics for the period 2010–2021 year.

As a result of the study, positive dynamics regarding the initiation and implementation of organizational changes by industrial enterprises were recorded, the most active spheres (functional areas) of activity were verified, the relevance of the use of organizational change technologies, in particular in construction organizations, was proven, given the lack of mass implementation of organizational changes in their activities.

A conceptual model of organizational change management has been built based on a systemic approach to ensuring organizational changes, considering the functional areas of the organization's activity. Application of the developed model can have a beneficial effect on increasing the efficiency of organizations.

Key words: changes, organizational changes, management of organizational changes, organization, activities of the organization.

JEL Classification: L25

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання організаціям постійно доводиться стежити за змінами у навколишньому середовищі. Зазвичай найбільше впливають зміни у законодавстві, поширення нових технологій, регіональна диференціація ринку або його глобалізація, демографічні зрушення, кліматичні умови тощо. Отже, організаціям необхідно робити висновки відносно своїх потреб у змінах, а саме у виробничому процесі, організаційній культурі, менеджменті, логістиці, збутовій, фінансово-інвестиційній діяльності тощо. У наукових дослідженнях багато уваги приділяється організаційним можливостям управління змінами. При цьому принциповим виявляється питання: як організація може протистояти змінам зовнішнього середовища і як, за допомогою попередніх заходів або реакції у відповідь, вона може здійснювати свою діяльність і досягати поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання щодо організаційних змін та управління їх проведенням в організації достатньо широко розкриті в наукових працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених. Серед відомих іноземних вчених необхідно виділити праці А. Арменакаса [1], Р. Бекхарда [2], У. Бенніса [3], П. Вейла [4], Л. Гібсона [5], К. Левіна [6] та багатьох інших. У нашій країні проблематика удосконалення діяльності організації на засадах управління організаційними змінами відображена в наукових працях А. Амоші [7], Е. Малевського [8], І. Парасій-Вергуненко [9], Т. Покотило [10], Н. Шматько [11] та інших.

Значимо, що основний акцент у цих дослідженнях робився на свідомі зміни структури і властивостей організації у відповідь на вимоги зовнішнього середовища.

При цьому залишаються дискусійними питання економічної сутності понять «організаційні зміни», «управління організаційними змінами». Особливої уваги потребують питання щодо удосконалення діяльності організації на засадах управління організаційними змінами, обґрунтування доцільності впровадження технологій організаційних змін, визначення впливу технологій організаційних змін на динаміку результативності та фінансовий стан підприємств будівельної галузі.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень щодо управління організаційними змінами, необхідність розгляду механізмів впливу організаційних змін на підвищення ефективності діяльності організації.

Досягнення мети відбулося при вирішенні таких завдань: уточнення понятійного апарату у визначеній послідовності: «зміни», «організаційні зміни», «управління організаційними змінами», «удосконалення діяльності організації на засадах управління організаційними змінами»; визначення ключових підходів щодо забезпечення організаційних змін; побудови концептуальної моделі управління організаційними змінами.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами.

Базою для аналізу слугували наукові праці вітчизняних та іноземних вчених щодо зазначеної проблематики. Теоретико-методологічною основою роботи є сукупність принципів і методів наукового дослідження: принцип систематизації й теоретичного узагальнення, методи структурно-функціонального аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо сутність понять за встановленою послідовністю: «зміни», «організаційні зміни», «управління організаційними змінами», «удосконалення діяльності організації на засадах управління організаційними змінами».

У перекладі з англійської мови слово «change» означає «зміна» або «переміна». У тлумачному словнику української мови під зміною розуміється «перехід, перетворення стану, руху, ознаки, властивості тощо у щось якісно інше; змінювання» [12, с. 373].

У науковій літературі зустрічається багато визначень поняття «зміни». Наведемо основні підходи, а саме: зміна щодо функціонування організації, її членів і лідерів, форми, якої вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси [13]; емпіричне спостереження впродовж певного часу роботи конкретного співробітника, робочої групи, організаційної стратегії, програми, продукту або усієї організації в цілому щодо відмінності у формі та/або якості [14]; індивідуальний суб'єктивний процес отримання людьми нового розуміння світу, і одночасно структурний процес, коли рамкові умови знаходяться усередині групи людей, які впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій [15]. На думку авторів [8; 10; 11] зміни відбуваються в соціальному утворенні, яке функціонує на відносно постійній основі, серед окремих людей або їх груп, які взаємодіють між собою, мають системний характер і направлені на досягнення адекватності внутрішнього стану зовнішньому середовищу за умови його максимальної ефективності.

При цьому автори [2; 5; 6] відокремлюють поняття «організаційні зміни» від терміну «зміни». Наприклад, Л. Гібсон [5] визначає організаційні зміни як плановий, керований і систематичний процес перетворень у сфері культури, систем і поведінки організації з метою підвищення ефективності організації у вирішенні її проблем і досягненні цілей; Р. Бекхард [2] розглядає організаційні зміни як зміни, що спрямовані на поліпшення стану організації за допомогою планованих «інтервенцій» в організаційні процеси; К. Левін [6] вбачає зміст організаційних змін в понятті стабільності, тобто він стверджує, що на підприємстві зберігається стійкий стан за умов рівності «спонукаючих» і «обмежуючих» сил, які «підштовхують» до змін. Узагальнюючи даний матеріал дослідження, автори статті дійшли висновку, що більшість з вчених, так або інакше, спирається на розмежування між еволюційними і революційними, кумулятивними і дискретними змінами.

Сутність поняття «управління організаційними змінами» розглядається у працях багатьох учених. Вважаємо за доцільне, у відповідності до мети даного дослідження, більш

детально розкрити характерні риси та сутність категорії «управління організаційними змінами» як форми трансформацій в різних сферах діяльності організації. Детальне опрацювання наукових досліджень відомих вчених щодо обґрунтування сутності категорії «управління організаційними змінами» свідчить про наявність достатньої кількості різноманітних точок зору щодо трактування даного поняття.

Так, П. Вейл [4] зазначає, що управління організаційними змінами – це організаційний процес, спрямований на розуміння і поліпшення самостійних процесів в організації, які можуть бути розвинені.

Дж. Л. Гібсон [5] обґрунтовує сутність управління організаційними змінами як плановий, керований і систематичний процес перетворень, який включає формальну організаційну реконструкцію, яка часто починається, отримує підтримку і підкріплення в результаті нормативних перетворень і змін в області зміни поведінки.

Р. Бекхард [2] в процесі управління організаційними змінами передбачає «цілеспрямовану роботу, яка здійснюється вищим керівництвом для збільшення ефективності і життєздатності організації за допомогою планованих змін процесів, що протікають в ній, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науки управління». При цьому він підкреслює, що це мають бути виключно плановані зміни, які охоплюють організацію. Вони мають бути спрямовані на збільшення ефективності і поліпшення стану організації за допомогою планованих «інтервенцій» в організаційні процеси.

У. Бенніс [3] розглядає процес управління організаційними змінами як комплексну стратегію, призначену для зміни відношень, норм, цінностей організації, з можливістю адаптуватися та генерувати нову форму змін.

Згідно мети дослідження авторами статті було розглянуто підходи щодо управління організаційними змінами, в основі яких лежать теорії, у яких приділено основну увагу удосконаленню діяльності організації. Як ми бачимо, наведені визначення частково співпадають, а частково дають своє унікальне бачення явища. Усі автори згодні, що управління організаційними змінами є сферою застосування знань поведінкових наук. Вони вважають, що метою зміни є уся організація як система. Цілями ж управління організаційними змінами є збільшення організаційної ефективності й удосконалення діяльності організації.

Таким чином, із значної різноманітності поглядів на управління організаційними змінами як напряму удосконалення діяльності організації, нами наведено ключові підходи, які стосуються впровадження змін організаційної структури, забезпечення адаптації організації до зміни мінливих умов зовнішнього середовища та стратегії її розвитку, реалізації різного типу інструментарію управління господарською діяльністю. Також, проведені наукові дослідження щодо трактування категорії «управління організаційними змінами» дали змогу запропонувати визначення змісту даної категорії в контексті удосконалення діяльності організації. Управління організаційними змінами – це процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових технологій, інструментів та методів організації та системи управління, з метою забезпечення оптимізації діяльності організації.

В умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюється, організаційні зміни набувають характеру об'єктивного, цілеспрямованого безперервного процесу комплексних перетворень системи функціонування організацій. Щодо менеджменту організації, то зміни сприймаються як результат зміни кон'юнктури ринку, зміни державної політики, посилення або послаблення інфляції, бажання власників підприємства оптимізувати виробничу діяльність. На них доводиться реагувати, приймати відповідні управлінські рішення, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації. Активність підприємств за напрямками проведених організаційних змін можна визначити за даними табл. 1.

Як це видно з табл. 1, підприємства обережно, але наполегливо підходять до питання ініціювання та реалізації організаційних змін, особливо це помітно у сфері розвитку та управління виробництвом, інноваційного менеджменту, технологій інформаційно-комунікаційного управління та трансферу технологій.

Таблиця 1. Активність підприємств за напрямками проведених організаційних змін у період 2019–2020 рр.

Показник	2019		2020	
	Всього	у відсотках до загальної кількості промислових підприємств	Всього	у відсотках до загальної кількості промислових підприємств
Кількість підприємств, що займалися організаційними змінами, од.	782	15,8	809	16,8
з них: за напрямками досліджень, розробок, управлінських технологій	171	5,1	216	5,8
впровадження нових технологій	687	13,8	718	14,9
з них: придбання виключних майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів	137	2,8	121	2,5
придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з проведенням організаційних змін	336	6,8	585	12,2
виробниче проектування, інші види розвитку виробництва, впровадження нових методів управління виробництвом	478	9,6	532	11,1
Зміни у інформаційно-комунікаційній діяльності	235	4,9	237	4,8
з них: впровадження електронних видів торгівлі, придбання послуг хмарних обчислень	203	35,3	204	35,2

Джерело: узагальнено авторами за даними Державного комітету статистики України [16; 17]

Обґрунтування доцільності впровадження технологій організаційних змін можна визначити на основі статистичних даних за підсумками діяльності будівельної галузі (табл. 2).

Частка збиткових підприємств у загальній кількості економічно-активних будівельних підприємств протягом 2010–2021 рр. поступово зменшувалась. Результатом кризових змін у вітчизняній економіці, пов'язаних, зокрема, з пандемією, стало зростання значення вищезгаданого показника до 29,1% у 2020 р., що на 2,9% більше порівняно із значенням 2019 р. Обсяг збитків підприємств будівельної галузі в цей період зріс майже в 2,1 раз та становить 18466,7 млн. грн. за обсягу фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування у 16418,9 млн. грн.; показник рентабельності операційної діяльності зменшився з 4,6 % до 1,3%.

У 2021 р. показники фінансової діяльності покращилися: величина відповідного фінансового результату зросла (зростання становило 1272,6 млн. грн. або 7,8% порівняно до попереднього періоду), рентабельність операційної діяльності збільшилась на 1,0%. Проте, обсяг збитків та частка збиткових підприємств у загальній кількості будівельних підприємств повільно продовжує зростати. Таку динаміку результативності підприємств будівельної галузі

можна пояснити зниженням платоспроможного попиту на загальні та спеціалізовані роботи з будівництва будівель та споруд, зокрема, на нове будівництво. Зауважимо, що попит на ремонтні роботи та реконструкцію, зведення будівель зі збірних конструкцій, а також будівництво тимчасових об'єктів зростає [17].

Таблиця 2. Фінансові результати діяльності підприємств будівельної галузі України в 2010–2021 рр.

Показники діяльності	Аналізований період						%% до попереднього періоду				
	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2010	2015	2018	2019	2020
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	4905,1	5648,1	15411,8	24958,7	16418,9	17691,5	115,1	272,9	161,9	65,8	107,8
Частка збиткових підприємств до загальної кількості будівельних підприємств, %	44,7	28,9	27,2	26,2	29,1	29,0	64,6	94,1	96,3	111,0	99,6
Обсяг збитків, млн. грн.	9323,3	30722,2	8977,9	8983,9	18466,7	9320,9	329,5	29,2	100,0	205,5	50,5
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,5	-7,6	3,0	4,6	1,3	2,3

Джерело: розраховано авторами за даними Державного комітету статистики України [16; 17]

Ці аналітичні дані (табл. 1., табл. 2) свідчать про високий рівень актуальності використання технологій організаційних змін, аналітичного обґрунтування поділу господарської діяльності підприємств на функціональні зони з метою формування заходів щодо проведення організаційних змін у діяльності.

Зокрема, будівельні підприємства не завжди фінансово спроможні використовувати сучасні технології проведення змін через їх значну вартість та неповну адекватність національним умовам господарювання. Тому кожне підприємство, зважаючи на свої можливості, повинно розробляти оптимальну фінансову політику та впровадження організаційних змін у свою діяльність.

Відсутність масового впровадження організаційних змін в діяльність будівельних підприємств, дозволяє обрати обмежену низку підходів до аналізу ефективності даного процесу. На думку авторів даного дослідження, можливо запропонувати системний підхід до аналізу ефективності організаційних змін, спрямованих на удосконалення діяльності підприємства. Згідно даного підходу ефективність організаційних змін забезпечується системою та визначається раціональністю застосування ключових елементів підсистеми, які впливають на ефективність управління організаційними змінами на підприємстві.

Система забезпечення містить три групи організаційних змін:

– структурні організаційні зміни;

- диверсифікаційні організаційні зміни;
- організаційні зміни в менеджменті персоналу.

У кожній із груп обираємо відповідні напрями змін, а саме:

- удосконалення існуючої структури або перетворення існуючого типу структури управління в іншу (нову);
- в межах галузі або вихід за межі галузі;
- економічне обґрунтування всіх рішень та здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію.

При цьому виділяємо наступні функціональні зони діяльності організації:

- виробнича діяльність;
- менеджмент;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- інноваційна діяльність;
- логістична та збутова діяльність;
- фінансово-інвестиційна діяльність.

Пропонований підхід забезпечення організаційних змін дає змогу побудувати модель удосконалення діяльності організації на основі забезпечення організаційних змін з урахуванням певного набору елементів (функціональних зон діяльності організації), що відображено у вигляді схеми (рис. 1).

Зазначені функціональні зони діяльності організації є елементами підсистеми забезпечення організаційних змін. Отже, така концепція передбачає розгляд організації як суми функціональних зон діяльності. У нашій моделі зональний розподіл проводиться за ознакою виконання окремих функцій в діяльності організації у зв'язку з логікою її роботи на ринку (постачання, виробництво, збут), так і відповідно до логіки використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських). Таких областей виділено сім (див. рис. 1). У процесі подальшого аналізу кожна функціональна зона характеризується рядом факторів, кожен з яких підлягає вивченню і оцінці.

Висновки. У статті узагальнено теоретичні положення управління організаційними змінами та фактивізовано вплив організаційних змін на підвищення ефективності діяльності організації. На основі аналізу існуючих дефініцій «зміни», «організаційні зміни», «управління організаційними змінами», «удосконалення діяльності організації на засадах управління організаційними змінами», запропоновано зміст поняття «управління організаційними змінами» як процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових технологій, інструментів та методів організації та системи управління, з метою забезпечення оптимізації діяльності організації.

Проаналізовано стан активності підприємств за напрямками проведених організаційних змін. Аналіз свідчить, що вітчизняні підприємства обережно, але наполегливо підходять до питання ініціювання та реалізації організаційних змін, особливо у сфері розвитку та управління виробництвом, інноваційного менеджменту, технологій інформаційно-комунікаційного управління та трансферу технологій.

На основі статистичних даних виконано аналіз результатів діяльності організацій будівельної галузі. Встановлено, що частка збиткових підприємств у загальній кількості економічно-активних будівельних підприємств протягом аналізованого періоду поступово зменшувалась та обґрунтовано доцільність впровадження технологій організаційних змін у діяльності підприємств будівельної галузі.

Удосконалення понятійного апарату щодо управління організаційними змінами дозволило побудувати концептуальну модель управління. Її особливість та унікальність в тому, що ефективність організаційних змін забезпечується системою та визначається раціональністю застосування ключових елементів підсистеми (функціональних зон діяльності організації), які впливають на ефективність управління організаційними змінами. У подальших дослідженнях доцільно провести деталізацію визначальних факторів, якими характеризується кожна функціональна зона діяльності організації.

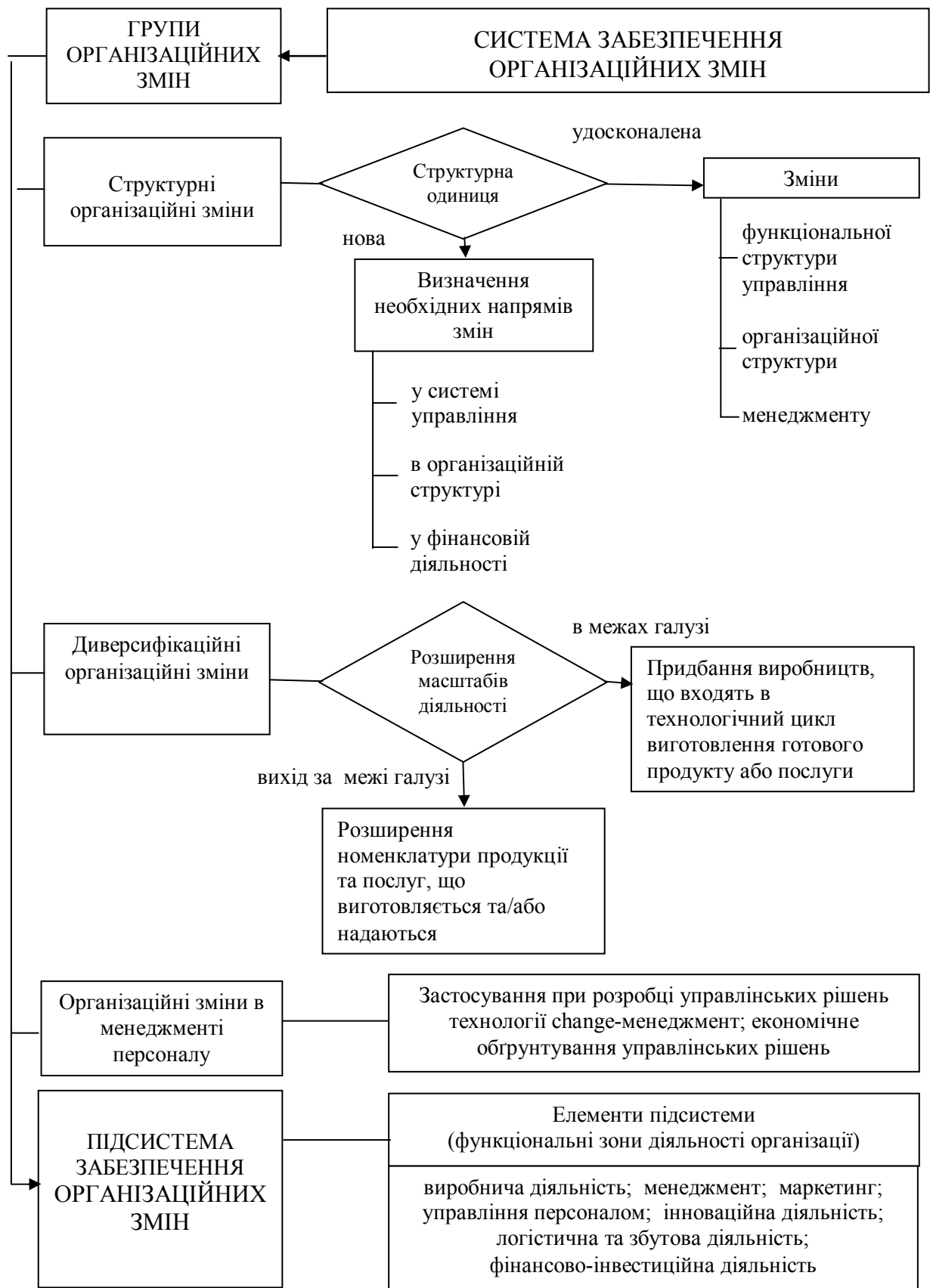


Рис. 1. Концептуальна модель управління організаційними змінами
 Джерело: складено авторами

Список використаної літератури

1. Armenakis A.A., Bernerth J. B., Pitts J.P., Walker H. J. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of applied behavioral science*. 2007. Vol. 43. № 4. P. 481–505.
2. Beckhard R., Joan V. Gallos, Edgar H. Schein What is organizational development? *Organization Development*. 2006. Vol. 28. P. 3–12.
3. Bennis W. G. Organisation Development: It's Nature. Origins, and Prospects Reading. MA: Addison-Wesley, 1969. 265 p.
4. Вейл П. Искусство менеджмента. Москва: Новости, 1993. 434 с.
5. Гибсон Дж. Л. Организации. Поведение. Структура. Процессы : учебник. Москва:ИНФРА-М, 2000. 662 с.
6. Lewin K. Field theory in social sciences. New York: Harper & Row, 1951. 608 p.
7. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. №3(664). С. 20–34.
8. Малевський Е.З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч.1. С. 170–174.
9. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(45). Т.2. С. 181–186.
10. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24–32.
11. Шматько Н.М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4(186). С. 138–143.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2001. 1440 с.
13. Managing organizational change / F. Graetz et al. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 351 p.
14. D. Anderson, L. A. Anderson Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.
15. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
16. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2021. С. 418–422. URL:http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення: 28.09.2022).
17. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2022. С. 373–412. URL:https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf (дата звернення: 28.09.2022).

References

- [1] Armenakis A.A., Bernerth J. B., Pitts J.P., Walker H. J. (2007) Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of applied behavioral science*, vol. 43, no. 4, pp. 481–505.
- [2] Beckhard R., Joan V. Gallos, Edgar H. (2006) Schein What is organizational development? *Organization Development*, vol. 28, pp. 3–12.
- [3] Bennis W. G. (1969) Organisation Development: It's Nature. Origins, and Prospects Reading. Boston, MA: Addison-Wesley.
- [4] Vail P. (1993) Iskuststvo menedzhmenta [The art of management]. Moscow: News. (in Russian)
- [5] Gibson J. L. (2000) Organizatsii. Povedenie. Struktura. Protsessy: uchebnik [Organizations. Behavior. Structure. Processes: textbook]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
- [6] Lewin K. (1951) Field theory in social sciences. New York: Harper & Row. 608 p.

- [7] Amosha O.I., Salomatina L.M. (2017) Innovacijnyj rozvytok promyslovykh pidpryjemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy [Innovative development of industrial enterprises in the regions: problems and prospects]. *Ukraine economy*, no. 3 (664), pp. 20–34.
- [8] Malevsky E.Z. (2019) Problemy upravlinnja zminy v umovakh rozvytku promyslovykh pidpryjemstvakh [Problems of change management in the conditions of development of industrial enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 25, p.1, pp. 170–174.
- [9] 9.I.M. Parasiy-Vergunenکو (2015) Orghanizacijno-metodychni aspekty analizu innovacijnogho rozvytku pidpryjemstv [Organizational and methodological aspects of the analysis of innovative development of enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. A series of "Economy"*, vol. 1(45), p.2, pp. 181–186.
- [10] Pokotylo T.V. (2020) Upravlinnja orghanizacijnyh zminy yak skladova zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Management of organizational changes as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Economy and society*, no. 22, pp. 24–32.
- [11] Shmatko N.M. (2016) Orghanizacija planuvannja strukturnykh zmin u procesi rozvytku promyslovogho pidpryjemstva [Organization of planning of structural changes in the process of industrial enterprise development]. *Development management*, no. 4 (186), pp. 138–143.
- [12] Busel V.T. (ed) (2001) Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinsjkoji movy [The Comprehensive dictionary of the Contemporary Ukrainian Language]. Irpin: Perun.(in Ukrainian)
- [13] Managing organizational change (2010) F. Graetz et al. New Jersey: John Wiley & Sons. 351 p.
- [14] D. Anderson, L. A. Anderson (2001) Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer. 272 p.
- [15] Taraniuk L.M. (2010) *Ekonomichne obgruntuvannja reinzhynirynghu biznes-procesiv vyrobnychykh pidpryjemstv* [Economic justification of reengineering of business processes of manufacturing enterprises]. Sumy: Mriia-1. (in Ukrainian)
- [16] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) *Statystychnyj shhorichnyk Ukrainy za 2020 rik* [Statistical annual of Ukraine for 2020], Kyiv. Available at: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (accessed 28 September 2022).
- [17] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) *Statystychnyj shhorichnyk Ukrainy za 2021 rik* [Statistical annual of Ukraine for 2021], Kyiv. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf (accessed 28 September 2022).