

Є. А. Гринь,  
к. держ. упр., здобувач, Харківський національний технічний університет  
сільськогосподарства імені Петра Василенка  
С. В. Степаненко,  
к. е. н., викладач, Харківський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.49

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Е. Гринь,  
Ph.D. in Public Administration, applicant, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture  
S. Stepanenko,  
Ph.D. in Economic, lecture, Kharkiv Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economics University

### TRENDS OF ORGANIZATIONAL CHANGES EFFECTIVENESS IMPROVEMENT IN AGRICULTURAL MACHINE BUILDING ENTERPRISES

*У статті розроблено забезпечення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, яке об'єднує ряд компонент. З метою реалізації цілей здійснення змін пропонується запровадити трьохрівневу систему цілей та критеріальних показників вимірювання їх досягнення із визначенням порогових значень для організаційного, групового та індивідуального рівнів досліджуваних підприємств для процесів, структури, культури та компетентності кадрів. Для гармонізації інтересів зацікавлених сторін у здійсненні змін пропонуються реалізовувати метод аналізу "вигід та витрат" відповідно сукупності критеріїв, які відображають інтереси кожної зацікавленої сторони. Розглянути рівні виникнення опору (індивідуальний, груповий та організаційний), відповідно до яких запропоновано групи причин опору та методи його недопущення. Для обґрунтування типів подолання опору в залежності від масштабу змін (настройка, помірні перетворення, перебудова та радикальні зміни) з використанням інструментарію нечіткої логіки запропоновано конкретні методи в залежності від типу опору (байдужість, скепсис, опозиція змінам, нетерпінням, непокора та саботаж). Для забезпечення успішності здійснення організаційних змін пропонуються впровадити систему розвитку персоналу, яка об'єднує методи навчання, оцінки, атестації та просування.*

*The article provides for ensuring the organizational changes effectiveness in agricultural machine-building enterprises, which combines a number of components. It is proposed to introduce a three-level system of goals and criteria indicators measuring their achievement of defined threshold values for organizational, group and individual levels companies investigated for the processes, structure, culture and staff competence. It is proposed to implement the method of analysis "benefits and costs" under the totality of criteria that reflect the interests of each stakeholder in order to harmonize the interests of stakeholders in the changes implementation. It is proved that the resistance must be considered as internal risks that may adversely affect the change project implementation: on goals, terms, budget or quality. In accordance with the described strategies, all possible measures should be allocated to preventive measures, those aimed at warning its occurrence, and immediate measures to overcome it. The levels of resistance (individual, group and organizational) are given, according to which the groups of reasons of resistance and methods of its prevention are offered. To substantiate the types of*

*resistance overcome, depending on the scale of change (tuning, moderate transformation, rebuilding and radical changes) using the Fuzzy Logic Toolbox of fuzzy logic, specific methods are proposed (material incentives, social package, career development, negotiation, co-optation, coercion, sanctions for disobedience), depending on the type of resistance (indifference, skepticism, opposition to change, impatience, disobedience, and sabotage). In order to ensure the success of organizational changes, it is proposed to introduce a system of personnel development that combines teaching, assessment, certification and promotion methods. Using of all proposed components in the implementation of organizational changes will ensure the effectiveness of their implementation.*

*Ключові слова: організаційні зміни, опір персоналу, ефективність, методи недопущення опору, методи подолання опору, нечітка система вибору.*

*Key words: organizational changes, staff resistance, efficiency, methods of pre-venting resistance, methods of overcoming resistance, fuzzy selection system.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

За останні декілька років в структурі експорту товарів з України все більшу роль відіграє продукція сільського господарства, представлена продуктами тваринного і рослинного походження, що становить більше третини загального обсягу експорту (34,5%). Крім того агропромисловий комплекс та сільське господарство, зокрема забезпечують продовольчу безпеку країни. Високі показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств можливі лише з використанням сучасної продукції машинобудівного комплексу, який представлений в Україні чисельною кількістю підприємств. Необхідність адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища вимагає пошуку нових підходів до управління, важливою компонентною яких є управління змінами. В рамках побудови механізму управління організаційними змінами, реалізація змін має відповідати критеріям ефективності. Будь-які дії, особливо ті, що торкаються ключових сфер діяльності підприємства радикально, мають бути виважені з точки зору бажаних результатів та запланованих ресурсів на їх здійснення. "Ефективність" є складною категорією, і її часто ототожнюють з "результативністю" або "продуктивністю", так як всі ці поняття в тій, чи іншій формі, відображають відношення отриманих результатів до понесених витрат. І якщо питання визначення ефективності змін розглянуті в наукових дослідженнях, то управління ефективністю з врахуванням специфіки підприємств сільськогосподарського машинобудування вимагає розробки та обґрунтування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Л. Грейнер, Б. Клайнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, І. Мазур, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова тощо. Питання управління ефективністю висвітлено у працях Л. Абалкіна, Дж. Гібсона, Е. Долана, Д. Іванцевича, М. Кеннерлі, Д. Ліндсей, А. Маршалла, С. Мочерного, Э. Нілі, В. Парето, Х. Рамперсада, П. Хейне та ін.

## МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає у розробці забезпечення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами. Предметом є теоретико-методичне та практичне забезпечення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі узагальнення підходів до управління ефективністю, представлених у працях: Э. Нілі, К. Адамса, М. Кеннерлі, Х. Рамперсада і Б. Фелпса [1—3] забезпечення управління ефективністю здійснення змін повинно включати такі складові: побудову взаємовідносин з зацікавленими сторонами на основі аналізу "вигод та витрат" для кожної альтернативи проекту змін на етапі їх реалізації після визначення масштабу їх проведення; розробку системи цілей та збалансованих показників для індивідуального рівня працівників, для групового рівня команди чи підрозділу, які задіяні в реалізації змін, для загального організаційного рівня, який об'єднує зміни в усіх підрозділах; здійснення моніторингу виникнення опору як потенційних ризиків реалізації проекту змін, реалізація заходів щодо недопущення опору та впровадження методів його подолання в разі виникнення; організація розвитку персоналу на основі поєднання циклу формування професійної компетенції та циклу навчання.

Коли перед підприємством стоїть потреба у здійсненні змін у відповідності до викликів зовнішнього середовища стоїть питання, яким чином реалізувати заплановані зміни. Мають бути розроблені альтернативи, для кожної з яких мають бути оцінені вигоди та витрати відносно всіх зацікавлених сторін. Для цього важливо обґрунтувати сукупність критеріїв та показників. Так як зацікавлені сторони, які ми пропонуємо в моделі розглядати відокремлено від персоналу, відносяться до зовнішнього середовища, то розподіл критеріїв за сферами не є доцільним. Достатньо обмежитися основними показниками, як наприклад: сукупний дохід акціонерів, обсяги продажів продукції за останній період, доходи на акцію, сукупний дохід акціонерів, рівень ліквідності, прибутковості. Якщо від інвесторів вимагається додаткова фінансування на реалізацію організаційних змін, то за фактом їх здійснення їм мають бути запропоновані відповідні вигоди. Аналіз вигод і витрат передбачає розробку декілька альтернатив для інвесторів із різними варіантами залучення додаткових коштів та відповідно різними вигодами. Відповідно для інших зацікавлених сторін мають бути оцінені вигоди та витрати для всіх альтернатив. До зацікавлених сторін крім інвесторів варто віднести: споживачів, постачальників, регуляторні органи та співтовариства, кредитні установи.

Останнім етапом у реалізації цього елементу системи управління ефективністю здійснення організаційних змін є вибір найкращої альтернативи за сукупністю вищезгаданих критеріїв, які відображають кожну зацікавлену сторону. Для вирішення цього завдання варто використовувати метод аналізу ієрархій. Після обґрунтування альтернативи наступним етапом є розробка системи цілей на індивідуальному, груповому та організа-

Таблиця 1. Система цілей та показників

	Цілі	Показники	Бажані значення
Індивідуальний рівень			
Процеси	Підвищити показники продуктивності	Рівень трудомісткості вироблення одиниці продукції	Зниження на 10%
Структура	Знизити рівень конфліктності в колективі	Кількість конфліктів на чисельність команди	Зменшити на 50%
Культура	Збільшити рівень залучення у колектив	Увійти до складу нової проектної команди	Впродовж 6 місяців
Компетентності	Підвищення рівня компетентності	Отримати сертифікат, який підтверджує рівень кваліфікації у відповідній сфері	1 протягом року
Командний рівень (рівень підрозділу)			
Процеси	Підвищення рівня якості, безпеки та надійності	Кількість бракованих виробів, рекламаций у порівнянні з іншими підрозділами	На 50% нижче ніж в середньому по підприємству
Організаційна культура	Підвищення ефективності командної роботи	Коефіцієнт забезпеченості засобами комунікації	Збільшити на 20%
Організаційна структура	Підвищити рівень ефективності взаємодії з іншими підрозділами	Коефіцієнт витрат на управління	Знизити на три відсотки
Компетентності	Підвищення рівня розвитку персоналу	Коефіцієнт розвитку персоналу	Збільшити на 10%
Організаційний рівень			
Процеси	Підвищення рівня якості, безпеки та надійності	Коефіцієнт впровадження нових технологій	Збільшити на 20%
Організаційна культура	Підвищити рівень лояльності працівників	Рівень абсентеїзму через прогули та ППД	Менше 1%
Організаційна структура	Підвищення рівня відповідності між характером діяльності підприємства та його структурою	Норма керованості	Не більше і не менше 7
		Відношення кількості горизонтальних комунікацій до вертикальних	50% до 50%
Компетентності	Підвищення рівня розвитку персоналу	Коефіцієнт розвитку персоналу	Збільшити на 10%

Джерело: розроблено за [1—3].

цінному рівнях в розрізі зазначених чотирьох сфер, та визначення показників і їх бажаних значень, за якими реалізація чи досягнення цих цілей може бути виміряно. Для кожного промислового підприємства в залежності від рівня автоматизації його виробничого процесу ці показники мають бути розроблені індивідуально на етапі розробки концепції проекту організаційних змін. Приклад системи цілей та показників на всіх рівнях надано у таблиці 1.

Для досягнення гармонії між зазначеними системами цілей та показників найкращим є надання можливості самостійної розробки таких показників для кожного підрозділу, якого торкаються організаційні зміни. Те ж саме має бути запропоновано і для кожного окремого члена підрозділів. Керівництво підприємства повинно розробити таку систему на організаційному рівні шляхом проведення безпосередніх зустрічей з керівниками підрозділів. Фактично в процесі цих дій до підрозділів і мають бути доведені основні наміри підприємства в розрізі запланованих організаційних змін. Структурним підрозділам доцільно представити свободу розробки власної системи цілей та показників одночасно із розробкою. Наступним етапом є узгодження організаційної, групової та індивідуальних систем в рамках підрозділу шляхом проведення нарад та семінарів. Останнім етапом є кінцеве затвердження організаційної системи цілей та показників із врахуванням уточнень, представлених підрозділами та окремими членами колективу.

Наступною складовою в системі управління ефективністю організаційних змін є управління опором. Як було обґрунтовано в попередньому розділі опір доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін: на цілі, строки, бюджет або якість. Відповідно до описаних стратегій всі можливі заходи доцільно розподіляти на запобіжні — ті,

які направлені на попередження його виникнення, та безпосередньо заходи подолання. Для обґрунтування механізмів управління опором важливо дослідити його типи.

Типи змін нерозривно пов'язані з їх причинами. Так, С. Хеллер виокремлює три типи причин змін: раціональний через нерозуміння необхідності змін і деталей їх здійснення, відсутність віри в їх ефективність та очікування негативних наслідків; персональний через острах втратити роботу та втручання керівництва, неспокій щодо майбутнього, образи щодо критики та можливих; емоційний через схильність до супротиву будь-яким змінам, апатію до ініціатив, недовіру до мотивів, які спонукають зміни [4].

Так, Р.Г. Бухбіндер виділяє такі групи факторів опору персоналу змінам: психологічні (особистісні якості людини, життєвий досвід і пов'язані з ним очікування від змін, неясність суті зміни, процеси, пов'язані з віком, прагнення до стабільності процесів); соціальні (оточення і групові норми, наявність формальних і неформальних комунікацій, соціальний статус і роль, наявність субкультури і контркультури); організаційні (поширення чуток, відсутність інтересу у глави організації та відсутність підтримки змін топ-менеджментом, відсутність стратегії організаційних змін, відсутність заохочення нових форм поведінки персоналу, негативний досвід проведення змін, відсутність відповідальної особи, котра контролює процес змін, зміна умов роботи); професійні (страх не впоратися з новими професійними обов'язками); економічні (зміна оплати праці, відсутність (нестача) фінансування змін, зміна системи розподілу ресурсів за підрозділами/проєктами [5, с. 103]. М. Армстронг виокремлював такі: несприйняття нового, економічний страх втрати доходів або зайнятості, незручність — зміни можуть зробити життя складнішим, невизначеність, символічний страх (втрата окремого офісу тощо), загроза міжособистісним відносинам, загроза статусу або кваліфікації і страх невідповідності компетентності [6]. А. Блінов пропонує такі: передбачуваний негативний результат, острах того, що роботи стане більше, необхідність ламати звички, недостатність інформації, нездатність заручитися підтримкою організації як єдиного цілого, обурення працівників через нав'язування їм змін [7]. Н. Фединець виокремлює такі складові опору змінам: психологічно-культурні, які об'єднують вік, кваліфікацію, традиції і мотивацію, технічні, які включають обсяг робіт, плани, ресурси та комунікації, системи навчання та консультування, управлінські, такі як: критика керівництва та лідер, що ініціює зміни [8]. Дж. Тул [9] пропонує 33 гіпотези чому люди опираються змінам. У доповнення до вищенаведених він наголошує на людській природі, якій бракує альтруїзму потрібного для зміни, цінності, егоїзму, короткозорості. Н. Тичи, М. Деванн і С. Фролов виокремлює технічні, політичні та культурологічні причини опору. Перші пов'язані з впливом технічних умов, як поєднання людських і технічних ресурсів організації. Політичні пов'язані з перерозподілом влади у зв'язку з появою структурних та культурологічних змін в організації, які в свою чергу пов'язані зі зміною ціннісних орієнтацій і норм організації [10]. Л.М. Карамушко запропонував такі основні групи чинників, які викликають опір: новий зміст роботи, зниження авторитету працівників, стосунки у колективі, страхи втрати роботи, не-

**Таблиця 2. Реалізація заходів недопущення опору змінам**

Рівні виникнення	Групи причин опору	Причини опору	Методи недопущення опору
Індивідуальний	Психологічні	Нерозуміння сутності змін та їх деталей, негативні очікування, бажання стабільності, відсутність віри в ефективність, недовіра до мотивів змін, апатія до ініціатив, ускладнення життя, необхідність ламати звички, бажання уникнути невдачі і труднощів, відчуття втрат, низька мотивація, протиріччя між власними та організаційними інтересами, конформізм, звичка, стомленість	Створення і передача інформації, допомога і підтримка, переговори, маніпулювання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, навчання, залучення працівників до розробки і прийняття рішень
	Економічні	Зміна оплати праці, втрата роботи, загроза міжособистісними відносинам, позбавлення пільг	Соціальний пакет, матеріальне стимулювання, кар'єрне зростання
	Соціальні	Відмова адаптації до змін, стан конкуренції в колективі	Маніпулювання, переговори
	Організаційно-комунікаційні і культурні	Чутки, відсутність стратегії та підтримки з боку керівництва, негативний досвід, недостатність інформації, відсутність часу на адаптацію, низька залученість до проекту змін, зміна ціннісних орієнтацій і норм організації	Стимулювання участі у реалізації, переговори, примушення
	Компетентнісні (професійні)	Страх не впоратися, невідповідності компетентності	Навчання і кар'єрне зростання, пропонування працівниками своїх ідей
Груповий	Соціальні	Наявність субкультури і контркультури, зниження авторитету працівників, страх втрати взаємодії з колегами, загроза втрати влади	Надання повноважень, переговори, пропонування працівниками своїх ідей
	Організаційно-комунікаційні	Негативний досвід, чутки	Переговори, залучення працівників до розробки і прийняття рішень
Організаційний	Організаційно-комунікаційні і культурні	Складність структурних перетворень та подальшого розвитку організації, загроза існуючому балансу влади	Кооптація, надання повноважень

розуміння значущості змін для організації і для себе [11]. На основі узагальнення праць Дж. Коттера та Р. Хеллера [4; 12] причини виникнення опору змінам можна представити так: економічні як страх зниження рівня доходів та позбавлення пільгу, соціальні як відмова адаптації до змін, психологічні як почуття невизначеності та бажання уникнути невдачі і труднощів, особисті як інертність, усвідомлення власної некомпетентності, загроза втрати влади, емоційні як природні та властиві людині через низьку залученість до проекту змін, логічні як сумніви щодо доцільності та відсутність часу на адаптацію. Г. Тарасюк і К. Пріб до вищезазначених додають стан конкуренції в колективі, який не сприяє професійному зростанню та неясність перспектив для підприємства [13]. І.А. Петрова виділяє три основні причини опору: невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни не є необхідними [14, с. 650]. Т.З. Гвініашвілі виокремлює причини за рівнями: індивідуальний, груповий і системний [15].

Як бачимо, існує дуже багато чинників або причин опору. Необхідність їх уточнення та конкретизації обумовлені потребою обґрунтування заходів з подолання чи недопущення. Відповідно до рівнів опору: індивідуального, групового та організаційного можна розподілити і чинники (табл. 2) [4—15]. Як було зазначено до управління опором змінам варто відноситися як до ризиків. Тобто найкращою стратегією є недопущення їх виникнення. Саме тому для реалізації стратегії управління ризиками необхідно застосувати методи управління, які впливатимуть на причини опору, тобто не допускати його появи. Методи повинні відповідати причинам опору — в цьому разі буду досягнуто максимальну ефективність. Методи, які пропонуємо впроваджувати для запобігання опору наведено у таблиці 2.

У разі настання ризиків, тобто виникнення опору необхідно запроваджувати методи подолання, які варто обґрунтувати. Тепер перейдемо до параметрів нечіткої системи вибору, які необхідні в контексті застосування Fuzzy Logic Toolbox. Опишемо параметри даної системи. Вхідні змінні: показники, за якими обирається метод подолання опору: МЗ — масштаб змін (настройка (гармонізація), помірні перетворення, перебудова і радикальні зміни), ОЗ — опір змінам (байдужість, скепсис, опозиція змінам, нетерпіння, непоко́ра, саботаж); вихідні змінні: методи подолання опору: матеріальне стимулювання (МП<sub>1</sub>), переговори (МП<sub>2</sub>), кооптація (МП<sub>3</sub>), санкції за непо́кору (МП<sub>4</sub>), примушення (МП<sub>5</sub>), кар'єрне зростання (МП<sub>6</sub>), соціальний пакет (МП<sub>7</sub>); тип функції: приналежності gaussmf (гауссовська форма); для вхідних параметрів; trimf (трикутна) — для вихідних параметрів; кількість термів: 3; правила бази знань: правила типу "matdan"; метод дефазифікації: метод центра тяжіння. Зазначимо, що також було здійснено налаштування функції приналежності, термів та діапазону значень для вхідних та вихідних змінних.

Таким чином, було проведено моделювання нечіткої системи, які дозволили отримати такі висновки (табл. 3).

Останньою складовою є розробка системи розвитку кадрів в процесі змін, що включає реалізацію таких

робіт: організація навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації для робітників, задіяних в основних процесах, розробку та впровадження системи оцінювання та атестації, формування соціальних, часових, ситуативних та інтелектуальних компетентностей персоналу, які в найбільшій мірі задіяні у реалізації змін, шляхом проведення тренінгів та організації коучингу.

Забезпечення розвитку персоналу націлене на формування необхідних ключових компетентностей, які виступають як безпосередньо сферою реалізації організаційних змін, так і створюють передумови для можливості здійснення змін у процесах та організаційній структурі. Головними умовами їх ефективного впровадження є попереднє планування дій щодо розвитку кадрів на етапі ініціації змін та впровадження постійної системи навчання та розвитку кадрів на підприємстві. Для успішності проведення змін важливо здійснювати постійне консультування персоналу щодо процесу їх впровадження, проведення роз'яснювальної роботи, впровадження програми адаптації персоналу до перетворень.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано забезпечення економічної ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, яке включає ряд складових щодо побудови взаємовідносин із зацікавленими сторонами на основі аналізу "вигід та витрат", розробки системи цілей та збалансованих показників, управління опором персоналу як потенційними ризиками та впровадження системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Особливістю такого забезпечення є досягнення узгодженості між зазначеними підсистемами. Для кожної сфери імплементації організаційних змін розроблено приклад цілей, збалансованих показників та бажаних значень на індивідуальному, груповому (командному) та організаційному рівні. Управління опором у межах такого забезпечення пропонується здійснювати з використанням стра-

Таблиця 3. Обґрунтування типів подолання опору

Тип опору	Масштаб змін			
	Настройка (гармонізація)	Помірні перетворення	Перебудова	Радикальні зміни
Байдужість	Матеріальне стимулювання (0,831)	Соціальний пакет (0,831)	Кар'єрне зростання (0,831)	Матеріальне стимулювання (0,831)
Скепсис	Переговори (0,827)	Кар'єрне зростання (0,827)	Соціальний пакет (0,827)	Матеріальне стимулювання (0,83)
Опозиція змінам	Кар'єрне зростання (0,826)	Переговори (0,826)	Переговори (0,826)	Переговори (0,826)
Нетерпіння	Кооптація (0,83)	Соціальний пакет (0,83)	Примушення (0,83)	Примушення (0,83)
Непоко́ра	Примушення (0,831)	Кооптація (0,831)	Кооптація (0,831)	Кооптація (0,831)
Саботаж	Санкції за непо́кору (0,827)	Санкції за непо́кору (0,827)	Санкції за непо́кору (0,827)	Санкції за непо́кору (0,827)

тегії управління ризиками в проектному менеджменті, що передбачає моніторинг причин його виникнення з використанням методів його недопущення та впровадження відповідних заходів подолання. Отримані результати доведені з використанням моделювання за правилами "нечіткої логіки", що дозволяє з відповідним рівнем вірогідності реалізовувати конкретні методи подолання опору для окремих його типів.

Подальшими напрямками дослідження авторів є імплементація запропонованого забезпечення ефективності організаційних змін у діяльність підприємства сільськогосподарського машинобудування.

Література:

1. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. — 400 с.
2. Рамперсад Х. Универсальная система показателей. Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.А. Рамперсад, А. Дороти, А. Логинова, А. Лисицына, А. Лисовский; перевод с англ.; 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 352 с.
3. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. — 312 с.
4. Heller R. Managing Change [Електронний ресурс] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. — Режим доступу: <http://www.observer.co.uk>
5. Бухбиндер Р.Е. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р.Е. Бухбиндер // Вестник Омского университета. — Сер.: Экономика. — 2009. — № 1. — С. 100—106.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина; 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
7. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2014. — 304 с.
8. Фединець Н.І. Управління опором змінам в організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/6\\_117-115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117-115.doc.htm)
9. Серебряк К.І. Управління організаційними змінами — необхідна умова забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / К.І. Серебряк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2016. — № 6. — С. 135—138. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunU\\_2016\\_6\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunU_2016_6_25)
10. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. — М.: Гардарики, 2001. — 304 с.
11. Карамушка Л.М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін: монографія / Л.М. Карамушка, О.С. Толков. — К. — Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2013. — 254 с.
12. Kotter J.P. Leading Change / J.P. Kotter / Harvard Business Press, 1st edition, 1996. — 208 p.
13. Приб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації / К.А. Приб // Ринок праці та зайнятість населення. — 2014. — № 3. — С. 34—39.
14. Петрова І.А. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень / І.А. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: т. 1, ч. II. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 646—655.
15. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах [Елек-

тронний ресурс] / Т.З. Гвініашвілі // Науковий вісник НЛТУ України. — 2016. — Вип. 26.2. — С. 41—47. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu\\_2016\\_26.2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2016_26.2_8)

References:

1. Nili, Je. Adams, K. Kennerli, M. (2003), Prizma effektivnosti: karta sbalansirovannyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenija im [Performance prism: a balanced scorecard for measuring and managing business success], Balans-klub, Dnepropetrovsk, Ukraine.
2. Rampersad, H. Doroti, A. Loginova, A. Lisicyna, A. (2006), Universal'naja sistema pokazatelej. Kak dostigat' rezul'tatov, sohranjaja celostnost' [Universal scorecard. How to achieve results while maintaining integrity], 2nd ed., Al'pina Biznes Buks, Moskva, Russia.
3. Felps, B. (2004), Umnye biznes-pokazateli: Sistema izmerenij jeffektivnosti kak vazhnyj jelement menedzhmenta [Smart business indicators: Performance measurement system as an important element of management], Balans Biznes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine.
4. Heller, R. (1998), Managing Change, available at: <http://www.observer.co.uk> (Accessed 17 October 2018).
5. Buhbinder, R. E. (2009), "Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to solve it", Vestnik Omskogo universiteta, vol. 1, pp. 100—106.
6. Armstrong, M. (2004), Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami [Human Resource Management Practice], 8nd ed., Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
7. Blinov, A. O. Ugrjumova, N. V. (2014), Upravlenie izmenenijami [Change management], Dashkov i Ko, Moskva, Russia.
8. Fedynets', N. I. Upravlinnia oporom zminam v orhanizatsii [Management of resistance to changes in the organization], available at: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/6\\_117115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm) (Accessed 17 October 2018).
9. Sieriebriak, K. I. (2016), "Managing organizational change is a necessary condition for enterprise development" Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia. vol. 6, pp. 135—138.
10. Frolov, S. S. (2001) Sociologija organizacij [Sociology of organizations], Gardariki, Moskva, Russia.
11. Karamushka, L. M., Tolkov, O. S. (2013), Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti personalu vyschoi shkoly do diial'nosti v umovakh sotsial'no-ekonomichnykh zmin [Formation of psychological readiness of high school staff to work in conditions of socio-economic changes], Medobory, Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.
12. Kotter, J. P. (1996) Leading Change, 1nd ed., Harvard Business Press, Cambridge, USA.
13. Prib, K. A. (2014), "Nature and mechanisms of resistance to changes in the organization", Rynok pratsi ta zajniatist' naseleennia, vol. 3, pp. 34—39.
14. Petrova, I. L. (2007), "Personnel management in the process of organizational transformation", Formuvannia rynkovoї ekonomiky, vol. 1, pp. 646—655.
15. Hviniashvili, T. Z. (2016) "Analysis of approaches to determining the essence of resistance to organizational changes in enterprises", Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 26.2, pp. 41—47.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2018 р.