

**Євген Леонідович ГРИНЬ**

кандидат наук з державного управління, здобувач,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка  
E-mail: hrynevhen2014@gmail.com

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ  
ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Гринь, Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві [Текст] / Євген Леонідович Гринь // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 84–92. – ISSN 2415-8453

**Анотація**

**Вступ.** Необхідність виділення безпосередньо управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління дає можливість розробити й впровадити інструментарій підвищення ефективності даного впливу в контексті загальної методології управління організаційними змінами на підприємстві.

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні положень методичного підходу до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві.

**Результати.** Представлено узагальнення найбільш відомих складових процесних підходів до управління організаційними змінами. Процесний підхід є одним із найбільш розповсюджених в управлінні організаційними змінами, так як він дозволяє зв'язати характер управлінського впливу з відповідною послідовністю, яка відображає протікання змін у часі. Крім того процесний підхід включає не лише входи й виходи, але й регламентацію перетворення входу на вихід разом із ресурсним забезпеченням здійснення даних дій.

**Висновки.** Етапи впровадження змін варто представити як: ініціація передбачає визначення необхідності у змінах, розробку планів, уточнення організаційного забезпечення їх здійснення, виділення фінансів й узгодження з усіма зацікавленими сторонами тощо; етап реалізації передбачає безпосереднє впровадження змін у поточну діяльність підприємства, що вимагає створення ініціативної групи, поступове залучення до здійснення змін всіх працівників, діяльність яких підпадає під вдосконалення, формулювання та визначення нових регламентів, безпосереднє впровадження нових виробничих процесів тощо; інституціалізація передбачає закріплення нових процесів в поточній діяльності підприємства.

**Ключові слова:** організаційні зміни, процесний підхід, ініціація, інституціалізація, управлінський вплив.

**Yevhen Leonidovich HRYN**

Ph.D. in Public Administration, applicant,  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**METHODICAL APPROACH TO EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE  
MANAGEMENT AT ENTERPRISE**

**Annotation**

**Introduction.** The need to allocate directly the managerial influence of the subject on the object of management gives the opportunity to develop and implement tools to increase the effectiveness of this influence in the context of the overall methodology of management of organizational changes in the enterprise.

© Євген Леонідович Гринь, 2018

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2018 рік. Том 3. № 3.

---

**The purpose.** *The purpose of the article is to substantiate the provisions of the methodological approach to assessing the management level of organizational changes in the enterprise.*

**Results.** *A generalization of the most well-known components of process approaches to organizational change management is presented. The process approach is one of the most widespread in organizational change management, since it allows to link the nature of managerial influence with an appropriate sequence that reflects the occurrence of changes in time. In addition, the process approach includes not only the inputs and outputs, but also the regulation of the conversion of input to output, together with the resource support for the implementation of these actions.*

**Conclusions.** *The stages of changes implementation should be presented as: the initiation involves determining the need for changes, developing plans, clarifying the organizational support for their implementation, allocating finances and agreeing with all stakeholders, etc.; the stage of implementation involves the direct introduction of changes in the current activities of the enterprise, which requires the creation of an initiative group, the gradual involvement in the implementation of changes in all employees whose activities are subject to improvement, formulation and definition of new regulations, the direct introduction of new production processes, etc.; institutionalization involves consolidating new processes in the current activities of the enterprise.*

**Keywords:** *organizational changes, process approach, initiation, institutionalization, management influence.*

**JEL classification: D 21**

---

### **Вступ**

Управління організаційними змінами дозволяє не лише досягати цілей їх впровадження, але й забезпечувати розвиток підприємства як в поточній, так і в довгостроковій перспективі. Необхідність виділення безпосередньо управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління дає можливості розробити й впровадити інструментарій підвищення ефективності даного впливу в контексті загальної методології управління організаційними змінами на підприємстві. Для вирішення даного завдання необхідно розробити ефективний інструментарій оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві безпосередньо як специфічного управлінського впливу на процеси здійснення змін, чому присвячене дане дослідження і що обумовлює його нагальність та актуальність.

Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці чисельних вчених, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, І. Мазур, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова тощо. Окремі дослідження авторів присвячені розгляду організаційних змін як адаптаційного механізму пристосування підприємства до попередніх змін у зовнішніх параметрах, таких як технології, оточення, методи управління (Дж. Вудворд, П. Лоуренс і Дж. Лорш в рамках теорії непередбачуваних обставин, Дж. Мейер, Б. Рован, П. Димаджіо і В. Пауел – в рамках інституціональної теорії, О. Уільямсон – в рамках теорії трансакційних витрат, Дж. Пфефер, Г. Салансік в рамках теорії ресурсної залежності).

### **Мета та завдання дослідження**

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні положень методичного підходу до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. Для досягнення поставленої мети було вирішено ряд завдань: визначено риси підходів до управління; узагальнено підходи до розуміння процесу змін; запропоновано етапи процесу здійснення організаційних змін з точки зору автора.

---

## Виклад основного матеріалу дослідження

Виділення управлінської діяльності як окремого виду відбувалася поетапно. Хронологічно першою школою або концепцією управління вважається науковий менеджмент, який найчастіше пов'язують з іменами Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Г. Форда, Г. Ганта. Набутками даної школи є: відокремлення управлінської функції від виробничої на підприємстві, акцент на індивідуальних можливостях працівників, що заклало основи управління підготовкою та кваліфікацією кадрів, уособлення процесу управління в лиці конкретного органу або представника, розподіл роботи на окремі елементи та функції, розгляд мотивації як важливої рушійної сили підвищення продуктивності праці й зацікавленості працівників в досягненні цілей підприємства, що свідчить про розуміння єдності цілей персоналу та керівництва, одноосібна влада на базі мистецтва була замінена функціональною адміністрацією, яка керувалася науковим підходом. Незважаючи на розуміння окремими дослідниками [1] важливості ролі людського фактору в діяльності підприємства, що вимагає пошуку не тільки матеріального заохочення, але й шляхів задоволеності працею, підхід до управління в рамках даної школи скоріше набуває рис армійської сфери, аналогія з якою зазначена в роботі [2].

Подальше розгалуження управлінської діяльності на окремі функції було здійснено в рамках адміністративної школи або бюрократичної, основоположником якої вважається відомий дослідник М. Вебер, а найбільш визнаним представниками якої варто назвати А. Файоля, Л. Урвіка та Д. Муні. В рамках даної школи були розроблені принципи управління, а адміністративні операції було розподілено на класичні функції менеджменту, до яких в той час відносили планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію [3]. В цей період було закладено основи більшості діючих на наш час організаційних структур, які передбачають розподіл сфери відповідальності між окремими підрозділами, службовцями, закріплення прав і повноважень за ними, ведення чіткої ієрархії підпорядкування нижчестоящих службовців до вищестоящих, встановлення взаємозв'язку між функціями та підрозділами, що передбачало чітку регламентацію трудового процесу й зростаючий поділ функцій. Пізніше управління в рамках даної школи було визначено як функціональний підхід.

Розвиток ідей соціально орієнтованого управління відбувся в рамках школи людських відносин, яку започаткував Е. Мейо чисельними експериментами, в рамках яких довів необхідність відмови від суто технократичного підходу до управління й прийняття людини в рамках соціальної структури для подальшого розвитку неформальних контактів, задоволення соціальних потреб людини, відмови від ієрархічності влади, встановлення взаємодії між формальними й неформальними організаціями [2, 3]. В подальшому в розвиток даної теорії вагомий внесок зробили дослідники поведінкових наук: Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, де головним джерелом підвищення продуктивності було розглянуто людину.

Системний підхід, започаткований Л. фон Берталанфі [4], а введений в науку управління працями Ф. Е. Каста, Ч. Бернарда та Дж. Е. Розенцвейга, дозволив моделювати управління організаціями для інтеграції існуючих наукових шкіл, концепцій, підходів та гіпотез. Відносно управління в цілому в рамках системного підходу передбачається, що підприємство складається із сукупності взаємопов'язаних підсистем, функціонування яких підпорядковано досягненню єдиної цілі в умовах впливу зовнішнього середовища. Дослідник [5] надає такі закони системи: композиції як узгодження спільної і приватної мети; пропорційності внутрішньої і зовнішньої, що відображає гармонію рівня розвитку елементів; уваги «вузькому місцю» як найслабшій ланці; онтогенезу стадії життєвого циклу продукції й підприємства; інтеграції елементів системи в єдине ціле для отримання синергетичного ефекту збільшення

---

рівня ефективності системної суми над арифметичною сумою розрізних ефективності підсистем; інформованості для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та стійкості, яка обумовлює побудову системи її статичному стану та її функціонуванню в динамічному. В рамках даного підходу управління передбачає крім постановки цілей, генерацію й аналіз альтернатив її досягнення разом з оцінкою засобів їх реалізації.

В рамках ситуаційного підходу, розвинутого в 60-х роках такими дослідниками як: Д. Вудворт, Д. Томпсон, Н. Лоуренс, Д. Лорш, Дж. Гілбрейт, Т. Бернс, Дж. Сталкер, де акцент ставиться на сукупності обставин, які впливають на організацію впродовж певного часу. В рамках даного підходу передбачається, що керівник повинен розуміти сутність процесу управління, аспекти індивідуальної і групової поведінки, процедури системного аналізу, методи реалізації функцій управління, оцінювати переваги й недоліки різних підходів, коректно оцінювати чинники, які є вирішальними в даній ситуації і можливий ефект зміни вхідних величин, виокремлювати прийоми менеджменту з найменшими негативними ефектами [6]. Відповідно найкращим методом в конкретній ситуації визначається той, який найкраще відповідає умовам і максимально адаптований до них. В цілому в рамках даного бачення відкидається існування універсального набору інструментів управління, а сам підхід розглядається скоріше як спосіб мислення [7].

Процесний підхід як один із найбільш важливих в рамках нашого дослідження, варто вважати започаткований А. Уайтхедом (1929 р.), а його становлення з точки зору дослідника [8] охоплює доіндустріальний, індустріальний і постіндустріальний етапи становлення, що передбачав еволюцію від організації виробництва до управління організацією, і відповідно до операційної і управлінської діяльності в рамках комплексного підходу. Управління розглядається як єдність всіх функцій у постійних взаємозв'язках, які виконуються в певній послідовності із належним рівнем декомпозиції кожного процесу на нижчі рівні, де ланками, які зв'язують, виступають комунікації і прийняття рішень [9]. Цей підхід розглядається як ключовий в системі менеджменту якості, затверджений в серіях ІСО 9000. Процесний підхід, розвинутий під впливом системного та ситуаційного, направлений на спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур для підвищення швидкості обміну інформацією [10], для зниження рівня бюрократизації діяльності, зменшення відособленості окремих підрозділів, впровадження менеджменту якості, який передбачає постійне поліпшення шляхом планування, вимірювання, аналізу та вдосконалення. Він розглядається як найбільш перспективний, сучасний і результативний з точки зору забезпечення якості процесів виробництва [10; 11]. В рамках процесного підходу підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з чисельних пов'язаних один з одним бізнес-процесів, орієнтованих на випуск продукції або надання послуг належного рівня конкурентоспроможності [12]. Відповідно в рамках даного підходу передбачається формування політик і процедур управління роботою підприємства як серія безперервних взаємопов'язаних дій [13]. Головною ціллю виступає не контроль безпосередньо виконавців і технологій, а результатів їх функціонування як виходів окремих процесів [14; 15]. З авторської точки зору, найбільш принциповою рисою, яка відрізняє процесний підхід від всіх попередніх, є виокремлення горизонтальних взаємозв'язків між складовими бізнес-процесу, роботами, включаючи матеріальні й інформаційні потоки [8] на відміну від вертикальних, які відображають ієрархію процесів управлінської й операційної діяльності, властивих бюрократичним структурам.

Крім вищезазначених з розповсюджених підходів до управління діяльністю підприємства також виокремлюють [9]: комплексний, який враховує наслідки прийняття рішень в екологічному, організаційному, соціальному й іншому аспектах;

---

інтеграційний, який базується на законі синергії; маркетинговий, який передбачає акцент на споживачі; динамічний, який передбачає розгляд об'єкта управління в діалектичному розвитку відповідно до причинно-наслідкових зв'язків; відтворювальний, який ґрунтується на порівняльних конкурентних перевагах; нормативний передбачає встановлення нормативів управління за всіма важливими елементами, які мають відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості й перспективності; кількісний підхід передбачає активне впровадження математичних і статистичних методів в управлінську діяльність; адміністративний як відгалуження функціонального, який передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків тощо у відповідних нормативних актах; підприємницький, який передбачає розуміння підприємства як спілки ініціаторів постійного вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища з врахуванням ступеню ризику; стратегічний та творчі підходи.

На перетині цих підходів виокремлюють процесно-структурований менеджмент, який об'єднує процесний, системний, ситуаційний, динамічний і функціональний підходи, де управління бачиться як процес у формі послідовності певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, який складається з керуючої системи, яка об'єднує функції і методи менеджменту, а також управлінські рішення, які впливають на керувану систему через комунікації, прямий і зворотній зв'язок в рамках відповідної організації, а безпосередньо управлінська діяльність передбачає такі етапи: реалізація конкретних функцій менеджменту, формування методів менеджменту і їх формалізація, забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [6].

Аналіз сутності понять «управління» та «менеджмент», здійснений в роботі [16], дозволяє виокремлювати управління як науку, представлену системою упорядкованих знань у формі концепцій і теорій, які включають множину інструментарію; як функцію, яка є видом професійної діяльності, який об'єднує планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль; як цілеспрямовану дію суб'єкта управління на об'єкт; як процес; як керівний орган, який об'єднує множину елементів організаційної структури й їх повноважень, та як мистецтво, що об'єднує теоретичні положення, практичні рекомендації і досвід. Функції управління автор розподіляє на загальні, властиві всім підприємствам і конкретні, характерні для підприємств окремої галузі. Відповідно конкретні функції автор пропонує виділяти з загальних, враховуючи специфіку об'єкта, і, таким чином, він їх класифікує за процесами, за структурними підрозділами, за напрямками діяльності, за елементами виробничо-господарської діяльності і за економічними категоріями. В рамках управління організаційними змінами загальні функції мають бути представлені сукупністю процесів на кожному етапі здійснення організаційних змін, що відповідає зазначеній класифікації за процесами управління.

На разі виокремлюють багато функції, так наприклад автор [10] зазначає, що «управління як функція реалізується через виконання ряду управлінських дій (функцій управління) – планування, організація, розпорядження, координування, контроль, мотивація, керівництво, комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір кваліфікованих фахівців, представництво, ведення переговорів, укладення угод на освітні послуги». Як бачимо ряд цих функцій є загальними, а деякі лише частинами їх реалізації.

Відповідно до проведеного узагальнення для оцінювання рівня управління організаційними змінами доцільно використовувати процесно-функціональний підхід, який полягає в виділенні процесів на відповідних етапах здійснення організаційних змін, в рамках реалізації класичних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Фактично кожен дослідник пропонує власне бачення набору функцій, що було розглянуто нами раніше, але самі ці функції

дозволяють охопити весь діапазон управлінського впливу. Відповідно наступним етапом дослідження є визначення стадій організаційних змін та процесів на кожній із цих стадій. В таблиці 1 представлено узагальнення найбільш відомих складових процесних підходів до управління організаційними змінами.

**Таблиця 1. Узагальнення підходів до розуміння процесу змін**

Складові	І. Мазур, В. Шапиро [17]	К. Фрайлінгер, І. Фішер [18]	Г. Тарасюк [19]	М. Мескон, М. Альберт Ф. Хедоури [20]	Л. Грейнер [21]	П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс [22]	Д. Найпак [23]	Г. Осовська, О. Осовський [24]	В. Стадник, М. Йохна [25]	Дж. Коттер [26]	П. Друкер [27]
постановка задач та формулювання цілей змін					+						
безперервна оцінка й аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища							+		+	+	+
прогнозування змін	+										
усвідомлення – діагностика і визначення конкретних проблем				+					+	+	
формування загального бачення з метою підвищення активності працівників; розповсюдження нового бачення на підприємстві (посередництво та переорієнтація уваги)				+					+	+	
ініціювання змін						+					+
планування змін	+	+	+			+	+	+	+	+	+
створення програми змін та інвестування в неї					+						
підготовка змін		+									
реєстрація всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення	+										
формування ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників					+				+	+	
навчання					+						
організація моніторингу та координації виконавців	+										
розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища		+	+	+			+	+	+	+	
організація змін			+				+				
експеримент				+	+	+					+
реалізація змін		+			+	+					+
контроль змін			+				+	+			
регулювання							+	+			
підтримка (підкріплення) змін		+		+	+						
закріплення та інституціалізація				+					+	+	
зв'язуючі процеси комунікації та прийняття рішення			+					+			
вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу				+							
забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю						+					+
зміна структури та обов'язків									+	+	

Отже, процесний підхід є одним із найбільш розповсюджених в управлінні організаційними змінами, так як він дозволяє зв'язати характер управлінського впливу з відповідною послідовністю, яка відображає протікання змін у часі. Крім того процесний підхід включає не лише входи й виходи, але й регламентацію перетворення входу на вихід разом із ресурсним забезпеченням здійснення даних дій.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, з табл. 1 видно, що розглянуті складові виступають етапами здійснення процесу організаційних змін. З нашої точки зору етапи варто розподілити на такі: ініціація передбачає визначення необхідності у змінах, розробку планів, уточнення організаційного забезпечення їх здійснення, виділення фінансів й узгодження з усіма зацікавленими сторонами тощо; етап реалізації передбачає безпосереднє впровадження змін у поточну діяльність підприємства, що вимагає створення ініціативної групи, поступове залучення до здійснення змін всіх працівників, діяльність яких підпадає під вдосконалення, формулювання та визначення нових регламентів, безпосереднє впровадження нових виробничих процесів тощо; найбільш специфічним є етап інституціалізації. Його сутність подібна до розповсюдженої моделі Курта Левіна «розмороження - зміна -замороження». Якщо попередні етапи відрізняються від моделі Левіна, то під інституціалізацією варто розуміти саме закріплення нових процесів в поточній діяльності підприємства.

На всіх етапах мають місце процеси зміни та процеси управління ними, розробці яких будуть присвячені подальші дослідження автора.

## Список літератури

1. Гант Г. Л. Организация труда. Размышления американских инженеров об экономических последствиях Мировой войны. М.: Изд-во В.С.Н.Х., 1923. 66 с.
2. Стеценко Н. О. Еволюція теорій управління і мотивації персоналу як загальносвітовий процес. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2009. Т. 2. № 22. С. 241–244.
3. Власенко Т. А., Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
4. Берталанди ф. Л. Общая теория систем. М.: Наука, 1967. 136 с.
5. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал.* 2007. №2. С. 67–72.
6. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Науковий вісник «Демократичне врядування».* 2010. Вип. 6. С. 14-18.
7. Репин В. В., Елифиров В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с.
8. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* 2012. № 2. С. 68–75.
9. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 1. С. 88-94.
10. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей.* 2013. № 1(40). С. 146-151.
11. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка.* 2010. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344>
12. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України. *Формування ринкової економіки.* 2010. № 23. С. 571–580.
13. Семенова В. Г. Процессно-ориентированный подход в управлении интеллектуальной собственностью предприятий. *Технологический аудит и резервы производства.* – 2015. – № 3/5(23). – С. 45-50.
14. Лепа Р. Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии. *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая.* 2005. Вып. 100-1. С. 77–84.
15. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті: тези доповідей міжнародної науково-

- 
- практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року. Сучасні проблеми економіки і менеджменту. Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 189–190.
16. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1 (76). С. 130-136.
  17. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие /под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М. : Омега-Л, 2004. 664 с.
  18. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. СПб. : Книжная палата, 2002. 265 с.
  19. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ, 2010. №2(52). С. 287–291.
  20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М. А. Майорова. М.: Дело, 1999. 800 с.
  21. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. July–August. № 4. P. 37–46.
  22. Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций; пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. 624 с.
  23. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : дис. ... к.е.н.: 08.00.04. Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 237 с.
  24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту. вид. 3-тє, перероб. і доп. К. : «Кондор», 2006. 664 с.
  25. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. К. : Вид-во «Академвидав», 2007. 472 с.
  26. Коттер Дж. Впереди перемен; пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. 256 с.
  27. Друкер П. Классические работы по менеджменту. М. : Альпина Паблишер, 2015 р. 349 с.

## Reference

1. Gant, G. L. (1923). *Organizacija truda. Razmyshlenija amerikanskih inzhenerov ob jekonomicheskikh posledstvijah Mirovoj vojny*. [The organization of labor. Reflections by American engineers on the economic consequences of the World War]. Izd-vo V.S.N.H. Moscow. Russia
2. Steshhenko, N. O. (2009). «Evolution of theories of management and personnel motivation as a global process» *Zbirny`k naukovy`x prac` Cherkas`kogo derzhavnogo texnologichnogo universy`tetu. Seriya: Ekonomichni nauky`*. vol. 2. no. 22. pp. 241–244.
3. Vlasenko, T. A. and Gavkalova, N. L. (2011). *Upravlinnya efekty`vnisty menedzhmentu personalu*. [Management of the effectiveness of personnel management]. Vy`d. XNEU. Kharkiv. Ukraine.
4. Bertalanfi, f. L. (1967). *Obshhaja teorija sistem*. [General theory of systems]. Nauka. Moscow. Russia.
5. Yefimova, O. (007). «The system approach is the basis of business activity management». *Personal*. no. 2. pp. 67–72.
6. Kuz`min, O. and Petry`shy`n, N., Sy`roty`ns`ka, N. (2010). «New paradigm of construction of management systems». *Naukovy`j visny`k «Demokraty`chne vryaduvannya»*. Issue 6. pp. 14-18.
7. Repin, V. V. and Elifirov, V. G. (2006). *Processnyj podhod k upravlenuju. Modelirovanie biznes-processov*. [Process approach to management. Modeling of business processes]. Standarty i kachestvo. Moscow. Russia.
8. Tkachova, S. S. (2012). «Evolution of the process approach to the operational and managerial activities of enterprises». *Visny`k SumDU. Seriya «Ekonomika»*. no. 2. pp. 68–75.
9. Burbelo, N. O. (2016). «Problems of formation of a process-oriented approach in the management of a telecommunication enterprise.» *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no. 1. pp. 88-94.



10. Kononova, I. V. (2013). «The analysis of approaches to enterprise management in modern conditions.» no. 1(40). pp. 146-151.
11. Pinda, Yu. V. (2010). Procesny`j menedzhment yak mozhly`vy`j napryamok zmichnennya konkurentospromozhnosti budivel`ny`x pidpry`emstv. [Process management as a possible direction of strengthening the competitiveness of construction enterprises]. *Efekty`vna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344>
12. Korzachenko, O. V. (2010). «Process approach to enterprise management: perspectives for Ukraine». *Formuvannya ry`nkovoyi ekonomiky`*. no. 23. pp. 571–580.
13. Semenova, V. G. (2015). «Process-oriented approach in the management of intellectual property of enterprises». *Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva*. no. 3/5(23). pp. 45-50.
14. Lepa, R. N. (2005). «Analysis of methodological approaches to management and decision-making at the enterprise». *Nauchnye trudy DonNTU. Serija: jekonomicheskaja*. Issue. 100-1. pp. 77–84.
15. Chernobaj, L. I. and Duma, O. I. (2011). «Theoretical Foundations of the Formation of Process-Structured Approach in Management». *Tezy` dopovidej mizhnarodnoyi naukovo-prakty`chnoyi konferenciyi*. [Abstracts of the International Scientific and Practical Conference]. Lviv, 10–12 November 2011. *Suchasni problemy` ekonomiky` i menedzhmentu. Vy`davny`cztvo L`vivs`koyi politexniki`*. Lviv. Ukraine. pp. 189–190.
16. Yarkina, N. M. (2014). «Management of the enterprise as an economic category (theoretical aspects)». *Derzhava ta regiony`*. Ser.: *Ekonomika ta pidpry`yemny`cztvo*. no. 1 (76). pp. 130-136.
17. Mazur, I. I. and Shapiro, V. D., Ol'derogge, N. G. (2004). *Upravlenie proektami*. [Project Management]. In Mazura, I. I. (ed.) 2<sup>nd</sup> ed. Omega-L. Moscow. Russia.
18. Frajlinger, K. and Fisher, I. (2002). *Upravlenie izmenenijami v organizacii. Kak uspeshno provesti preobrazovanija*. [The management of changes in the organization. How to successfully complete the transformation]. Knizhnaja palata. St. Petersburg. Russia.
19. Tarasyuk, G. M. (2010). «Management of changes in the enterprise management system.» *Visny`k Zhy`tomy`rs`kogo derzhavnogo texnologichnogo universy`tetu. Ekonomichni nauky`*. no. 2(52). pp. 287–291.
20. Meskon, M. H. and Al'bert, M., Hedouri, F. (1999). *Osnovy menedzhmenta*. [Fundamentals of Management]. Translated by. Majorova, M. A. Delo. Moscow. Russia.
21. Greiner L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 50. July–August. № 4. pp. 37–46.
22. Senge, P. M. and Klejner, A., Roberts, Sh. (2003). *Tanec peremen: novye problemy samoobuchajushhihsja organizacij*. [The Dance of Change: New Problems of Self-Learned Organizations]. Translated. ZAO «Olimp – Biznes». Moscow. Russia.
23. Najpak, D. V. (2011). *Upravlinnya organizacijny`my` zminamy` v zabezpechenni rozvy`tku pidpry`yemstva*. [Management of organizational changes in ensuring development of the enterprise]. Ph.D. Thesis. 08.00.04. Xark. nacz. ekonom. un–t. Kharkiv. Ukraine.
24. Osovs`ka, G. V. and Osovs`ky`j, O. A. (2006). *Osnovy` menedzhmentu*. [Fundamentals of Management]. 3<sup>rd</sup> ed. K. : «Kondor». Kiev. Ukraine.
25. Stadny`k, V. V. and Joxna, M. A. (2007). *Menedzhment*. [Management]. Vy`d–vo «Akademvy`dav». Kiev. Ukraine.
26. Kotter, Dzh. (2011). *Vperedu peremen*. [Ahead of Change]. Translated. ZAO «Olimp–Biznes». Kiev. Ukraine.
27. Druker, P. (2015). *Klassicheskie raboty po menedzhmentu*. [Classical management work]. Al'pina Pabliher. Moscow. Russia.

**Стаття надійшла до редакції 05.08.2018 р.**