

Економіка і управління підприємствами

УДК 658.3:005.54

Власенко Тетяна Анатоліївна

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківський національний технічний університет сільського
господарства імені Петра Василенка¹*

Власенко Татьяна Анатольевна

*кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры
организации производства, бизнеса и менеджмента
Харьковский национальный технический университет сельского
хозяйства имени Петра Василенко*

Vlasenko Tetiana

*PhD in Economics, Senior Lecturer of
Production, Business And Management Organization Department
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ
ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ
НА ПРЕДПРИЯТИИ
METHODOLOGICAL SUPPORT FOR SELECTION TOOLS TO
OVERCOME PERSONNEL RESISTANCE TO CHANGES AT THE
ENTERPRISE**

¹ Написана в рамках виконання прикладної науково-дослідної теми «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» № 0119U001387

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Визначено, що низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вимагає впровадження змін. Для забезпечення успішності впровадження змін необхідно управляти опором персоналу. Проведено узагальнення існуючих методів та інструментів подолання опору змінам, запропонованих різними дослідниками. Доведено, що для обґрунтування інструментів подолання опору змінам необхідно конкретизувати чинники або причини опору.

Визначено існуючі методи й інструменти подолання опору змінам та узагальнено їх у групи: інформування персоналу, залученість, переговори, кооптація, примушення, санкції, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Обґрунтовано важливість застосування методу аналізу ієрархій для вибору інструментів подолання опору персоналу змінам, де критеріями відбору виступили причини опору персоналу, а саме економічні, особистісні, мотиваційні, професійні, соціально-психологічні, управлінські, ресурсні та організаційні причини.

Запропонована послідовність етапів реалізації методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам: визначення мети, обґрунтування критеріїв та альтернатив, визначення значимості критеріїв та альтернатив, визначення коефіцієнтів важливості для елементів кожного рівня, розрахунок кількісного значення альтернатив.

Для визначення доцільного інструменту подолання опору персоналу змінам важливим є порівняння вигід та втрат від кожного інструменту, яке можливо здійснити шляхом поділу відносної ваги вигід кожної альтернативи на відносну вагу втрат.

Практична реалізація запропонованого методичного забезпечення сприятиме більш коректному та швидкому вибору інструментів

подолання опору персоналу змінам, формуванню сприятливого до змін клімату на підприємстві та підвищенню рівня готовності персоналу до їх впровадження.

Ключові слова: опір персоналу, методи опору, організаційні зміни, причини опору, готовність персоналу, метод аналізу ієрархій.

Аннотація. Стаття посвячена обоснованию методического обеспечения выбора инструментов преодоления сопротивления персонала изменениям на предприятии. Определено, что низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий требует внедрения изменений. Для обеспечения успешности внедрения изменений необходимо управлять сопротивлением персонала. Проведено обобщение существующих методов и инструментов преодоления сопротивления изменениям, предложенных различными исследователями. Доказано, что для обоснования инструментов преодоления сопротивления изменениям необходимо конкретизировать факторы или причины сопротивления.

Определены существующие методы и инструменты преодоления сопротивления изменениям и обобщены в группы: информирование персонала, вовлеченность, переговоры, кооптация, принуждение, санкции, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Обоснована важность применения метода анализа иерархий для выбора инструментов преодоления сопротивления персонала изменениям, где критериями отбора выступили причины сопротивления персонала, а именно экономические, личностные, мотивационные, профессиональные, социально-психологические, управленческие, ресурсные и организационные причины.

Предложенная последовательность этапов реализации методического обеспечения выбора инструментов преодоления сопротивления изменениям: определение цели, обоснование критериев и

альтернатив, определение значимости критериев и альтернатив, определение коэффициентов важности для элементов каждого уровня, расчет количественного значения альтернатив.

Для определения целесообразного инструмента преодоления сопротивления персонала изменениям важным является сравнение выгод и потерь от каждого инструмента, которое возможно осуществить путем разделения относительного веса выгод каждой альтернативы на относительный вес потерь.

Практическая реализация предложенного методического обеспечения будет способствовать более корректному и быстрому выбору инструментов преодоления сопротивления персонала изменениям, формированию благоприятного к изменениям климата на предприятии и повышению уровня готовности персонала к их внедрению.

Ключевые слова: *сопротивление персонала, методы сопротивления, организационные изменения, причины сопротивления, готовность персонала, метод анализа иерархий.*

Summary. *The article is devoted to the methodological support substantiation of the choice of tools for overcoming the personnel resistance to changes at the enterprise. It is determined that the low level of competitiveness of domestic enterprises requires the introduction of changes. To ensure that change is successful, staff resistance must be managed. Generalization of existing methods and tools to overcome resistance to change proposed by different researchers is conducted. It is proved that in order to justify the tools of change resistance, it is necessary to specify the factors or causes of resistance.*

Existing methods and tools for overcoming resistance to change have been identified and summarized in groups: staff information, involvement,

negotiation, co-optation, coercion, sanctions, material incentives, intangible incentives.

The importance of applying the method of hierarchy analysis for the choice of tools to overcome staff resistance to change is justified, where the selection criteria were the reasons for staff resistance, namely: economic, personal, motivational, professional, socio-psychological, managerial, resource and organizational.

The sequence of implementation stages of methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change is proposed: defining the goal, justifying the criteria and alternatives, determining the significance of the criteria and alternatives, determining the coefficients of importance for the elements of each level, calculating the quantitative value of the alternatives.

In order to determine the appropriate tool for overcoming resistance to change, it is important to compare the benefits and losses of each tool that can be implemented by dividing the relative weight of the benefits of each alternative by the relative weight of the losses.

The practical implementation of the proposed methodological support will contribute to a more correct and faster choice of tools to overcome staff resistance to changes, to create a climate-friendly enterprise and increase staff readiness for their implementation.

Key words: *staff resistance, methods of resistance, organizational changes, reasons for resistance, staff readiness, method of hierarchy analysis.*

Постановка проблеми. Тривалі трансформаційні перетворення вітчизняної економіки, політична ситуація, яка склалась в країні, інтеграція України в Європейський Союз, процеси глобалізації, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, а також посилення конкурентної боротьби на міжнародній арені зумовили те, що велика частина вітчизняних підприємств опинилась у кризовому стані, демонструючи значне

відставання порівняно з підприємствами розвинутих країн. Сучасні неоднозначні та складні умови функціонування, які характеризуються динамічністю, невизначеністю та недостатньою прогнозованістю результатів діяльності змін, ускладнюють процес розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та вимагають від останніх такої ключової компетенції, як здатність ефективного та швидкого реагування на зміни. Враховуючи те, що впровадження змін на підприємстві передбачає необхідність управління реакцією персоналу, вкрай актуальним стає питання обґрунтування інструментів подолання опору персоналу змінам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань управління організаційними змінами простежується у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: О. Гайдей [1], І. Грибик [2], Дж. Коттер [5], Л. Попадюк [2], О. Скібіцький [9], Н. Смолінська [2], С. Степаненко [10], Р. Фатхутдинов [11], Е. Хьюз [12] та інші. Теоретико-методичні основи подолання опору персоналу змінам детально розглянуті у напрацюваннях А. Кибанова [3], Р. Кигана [4], Л. Лейхи [4], К. Пріб [7] тощо.

Постановка завдання. Наявне науково-методичне забезпечення управління організаційними змінами викликає сумніви щодо неоднозначності деяких підходів щодо процесу вибору інструментів подолання опору змінам. У зв'язку з цим, метою даної статті є обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначення існуючих методів та інструментів подолання опору змінам, розробка методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам; обґрунтування факторів та критеріїв вибору інструментів подолання опору шляхом узагальнення теоретичного базису.

Виклад основного матеріалу. Опір є природною реакцією на будь-які зміни, адже персоналу необхідно оцінити всі витрати і вигоди змін для себе. Тому майже всі ініціативи керівництва часто викликають суперечливу реакцію у підлеглих. Обґрунтування та вибір конкретних інструментів подолання опору персоналу змінам на сучасних промислових підприємствах є важливим етапом процесу управління організаційними змінами в контексті сприяння готовності персоналу до їх впровадження. Але перед обґрунтуванням необхідного математичного інструментарію для даного дослідження, визначимо та проаналізуємо існуючі інструменти подолання опору змінам.

Слід зазначити, що існує дуже багато інструментів подолання опору змінам. Так, до інструментів подолання опору І. Грибик, Л. Попадюк та Н. Смолінська відносять: завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, матеріальні стимули, кооптацію в управлінні змінами, маніпулювання. У своїй роботі Дж. Коттер та Л. Шлезингер акцентують увагу на використанні таких методів подолання опору, як: створення і передача інформації; сприяння (полегшення і підтримка); залучення працівників до розробки і прийняття рішень; стимулювання участі у реалізації; переговори; кооптація; маніпулювання; примушення. Узагальнення існуючих підходів до обґрунтування методів та інструментів подолання опору змінам подано в табл. 1.

Відповідно до аналізу було згруповано існуючі інструменти у групи. Так, згруповано матеріальне стимулювання з соціальним пакетом, нематеріальне стимулювання з кар'єрним зростанням. Кооптація включає різноманітні кадрові перестановки, а важливість маніпулювання пояснюється недопущенням витоку інформації до конкурентів. В умовах швидкого здійснення організаційних змін та завдяки авторитету ініціаторів змін прийнятним є застосування примушення. Коли персонал чинить опір змінам через страх проблем адаптації до нових умов важливою є

залученість, яка окрім інструменту подолання змін, може бути заходом недопущення можливого опору.

Таблиця 1

Методи та інструменти подолання опору змінам

Методи подолання	Гайдей О.	Грибик І., Попадюк Л., Смолінська Н.	Киган Р., Лейхи Л.	Коттер Дж. і Шлезингер Л.	Пріб К.	Скібіцький О.	Степаненко С.	Хьюз Е.	Узагальнення
Інформованість членів групи								+	Інформування персоналу
Створення і передача інформації			+	+	+			+	
Аналіз поля сил	+	+				+			
Облік причин поведінки особистості на підприємстві								+	
Навчання	+	+				+			Залученість
Пропонування працівниками своїх ідей	+								
Сприяння (полегшення і підтримка)		+	+	+		+			
Почуття приналежності до групи								+	
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	+	+	+	+	+	+			
Стимулювання участі у реалізації				+	+				Переговори
Переговори		+	+	+	+	+	+		
Досягнення загального розуміння								+	
Кооптація		+	+	+		+	+		Кооптація
Надання повноважень	+								Примушення
Маніпулювання		+		+	+	+			
Маневрування			+						
Примушення		+	+	+	+	+	+		
Авторитет керівника								+	Санкції
Санкції за непокору	+						+		
Матеріальне стимулювання	+						+		Матеріальне стимулювання
Соціальний пакет							+		
Кар'єрне зростання							+		Нематеріальне стимулювання
Нематеріальне стимулювання								+	

Джерело: побудовано на основі узагальнення [1; 2; 4; 5; 7; 9; 10; 12])

Потреба в обґрунтуванні інструментів подолання опору змінам обумовлюється необхідністю уточнення та конкретизації чинників або причин опору. Доведено, що методи та інструменти повинні відповідати

причинам опору – в цьому разі буде досягнуто максимальну ефективність. Отже, детальний аналіз причин опору персоналу змінам, дозволив виокремити відповідні групи:

– економічні причини (потенційна загроза втрати заробленої плати або джерел доходу, економічні страхи, матеріальні втрати, позбавлення пільг і привілеїв);

– особистісні причини (страх перед новим, небажання змінювати звички, загроза займаної посади, особистої влади, статусу в організації, втрата поваги в очах керівництва і колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, невіра в особисті можливості, небажання брати на себе нові відповідальності і прийняття рішень);

– мотиваційні причини (недовіра, відсутність поваги, цинізм, відсутність розуміння і довіри, низька терпимість до змін, небажання освоювати нові методи роботи, страх втрати влади, страх перед негативними наслідками, відсутність зацікавленості, інерція, задоволеність існуючим станом речей);

– професійні причини (неправильне розуміння цілей і стратегії, страхи компетентності, боязнь невідповідності посади в ситуації змін, різна оцінка наслідків здійснення стратегії, незнання отримуваних переваг і/або недоліків, незнання, короткозорість);

– соціально-психологічні причини (загроза міжособистісним стосункам, групова згуртованість, групове мислення або соціальний конформізм, інерція робочих груп, відчуття безконтрольності ситуації, конфлікт між геніальністю особистості і посередністю групи, людська тупість, колективні фантазії, інституціоналізм, руйнування соціальних відносин);

– управлінські причини (авторитет колег, брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами, загроза балансу влади, брак часу на рішення стратегічних питань);

– ресурсні причини (високі витрати часу та коштів на впровадження змін, незрілість, збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота, загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства);

– організаційні причини (тип організаційної культури, ідеологія, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу, складність перетворення організаційних структур, марність зусиль, відсутність позитивного клімату для змін, організаційна рутинна, відсутність чіткої стратегії змін, недосконала система комунікацій).

Необхідно акцентувати увагу, що для кількісного обґрунтування вибору інструментів подолання опору персоналу змінам широко використовуються методи статистики, економетрики, теорії прийняття рішень. Їх детальний аналіз дозволяє визначити наступне: для того, щоб обрати найбільш ефективний інструмент подолання опору, доцільним є застосування алгоритму експертного оцінювання. Тому на основі використання методу аналізу ієрархій розроблено методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу (рис. 1).

Застосування методу аналізу ієрархій базується на експертній оцінці важливості альтернатив за кожним критерієм у вигляді матриці парних порівнянь [6]. Єдиним недоліком даного методу може бути достатньо високий рівень суб'єктивності отриманих результатів, що пропонується нівелювати шляхом обрання освічених та висококваліфікованих експертів. Враховуючи проведений відбір серед керівників та топ-менеджерів досліджуваних підприємств, отримані результати доцільно визнати достовірними та обґрунтованими.



Рис. 1. Послідовність етапів реалізації методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам

Для вибору альтернативи (інструменту подолання опору) важливо дослідити вигоди та втрати від кожного з них. Задля цього в рамках обґрунтування критерію (причин опору) визначаються індикатори. Далі вказується значимість запропонованих критеріїв та альтернатив шляхом побудови матриці парних порівнянь, розраховуються коефіцієнти важливості, перевіряється погодженість суджень, розраховується кількісне

значення кожної альтернативи [8] та виявляється найкращий інструмент для подолання опору змінам.

Критерії вибору інструментів подолання опору змінам та визначені індикатори представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Сукупність критеріїв вибору інструментів подолання опору змінам

Чинники	Критерії	
	Вигоди	Втрати
Економічні причини (ЕП)	відсутність загрози втрати заробленої плати (ЕП ₁)	загроза втрати заробленої плати (ЕП ₁)
	відсутність економічних страхів (ЕП ₂)	економічні страхи (ЕП ₂)
	матеріальні вигоди (ЕП ₃)	матеріальні втрати (ЕП ₃)
Особистісні причини (ОСП)	відсутність страху нововведень (ОСП ₁)	страх нововведень (ОСП ₁)
	повага в очах керівництва і колег (ОСП ₂)	втрата поваги в очах керівництва і колег (ОСП ₂)
	віра в особисті можливості (ОСП ₃)	невіра в особисті можливості (ОСП ₃)
Мотиваційні причини (МП)	довіра (МП ₁)	недовіра (МП ₁)
	зацікавленість у змінах (МП ₂)	низька терпимість до змін (МП ₂)
	бажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)	небажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)
Професійні причини (ПП)	розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)	неправильне розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)
	позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	негативна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)
	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	низький рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)
Соціально-психологічні причини (СПП)	наявність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	відсутність програми мотивації персоналу (СПП ₁)
	позитивні міжособистісні стосунки (СПП ₂)	негативні міжособистісні стосунки (СПП ₂)
	групова згуртованість (СПП ₃)	інерція робочих груп (СПП ₃)
Управлінські причини (УП)	авторитет керівника у колег (УП ₁)	загроза існуючому балансу влади (УП ₁)
	високий рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	низький рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)
	наявність досвіду управління змінами (УП ₃)	відсутність досвіду управління змінами (УП ₃)
Ресурсні причини (РП)	наявність часу на впровадження змін (РП ₁)	відсутність часу на впровадження змін (РП ₁)
	наявність коштів на впровадження змін (РП ₂)	відсутність коштів на впровадження змін (РП ₂)
	необхідність залучення персоналу	необов'язковість залучення

	(РП ₃)	персоналу (РП ₃)
Організаційні причини (ОП)	наявність позитивного клімату для змін (ОП ₁)	відсутність позитивного клімату для змін (ОП ₁)
	високий рівень організаційної культури (ОП ₂)	низький рівень організаційної культури (ОП ₂)
	наявність чіткої стратегії змін (ОП ₃)	відсутність чіткої стратегії змін (ОП ₃)

Отже, для визначення доцільного інструменту подолання опору персоналу змінам важливим є порівняння вигід та втрат від кожного інструменту, яке можливо здійснити шляхом поділу відносної ваги вигід кожної альтернативи на відносну вагу втрат. Окрім цього, акцентуємо увагу на тому, що дослідження як вигід, так і втрат є обов'язковим через можливість перекриття вигід втратами.

Висновки. Таким чином, застосування запропонованого методичного забезпечення щодо вибору інструментів подолання опору змінам дозволяє не тільки швидко реагувати на несприятливу поведінку персоналу, але й ефективно управляти організаційними змінами і мінімізувати ризики неуспішного їх впровадження. Окрім цього, застосування конкретного методу сприятиме нівелюванню можливих причин опору та підвищенню рівня готовності персоналу до змін.

Література

1. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3 (19). С. 71–75.
2. Грибик І. І., Попадюк Л. І., Смолінська Н. В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.

4. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. М. : Манн, Иванов и Фербер 2017. 768 с.
5. Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка. Управление изменениями: пер. с англ. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 9–29.
6. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, С. В. Мілевський, С. О. Степурина, Г. С. Ястребова]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 273 с.
7. Приб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 57–60.
8. Саати Т. Принятие решений : метод анализа иерархий; Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. М. : «Радио и связь», 1993. 278 с.
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. К. : Центр учб. літератури, 2009. 568 с.
10. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60–67.
11. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент; 7-е изд., испр. и доп. М : Дело, 2005. 448 с.
12. Huse Edgar F. Organizational development and change. 3rd ed. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1985. XV. 583 p.

References.

1. Ghajdej O. O. (2012) Upravlinnja zminamy na pidpryjemstvi. Visnyk Berdjansjkogho universytetu menedzhmentu i biznesu. [Enterprise Change Management. Bulletin of Berdyansk University of Management and Business]. № 3 (19). pp. 71–75.

2. Ghrybyk I. I. and Popadjuk L. I., Smolinsjka N. V. Sutnistj procesu upravlinnja zminamy ta osoblyvosti jogho efektyvnoji realizaciji v orghanizacijakh. [The essence of change management process and features of its effective implementation in organizations]. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
3. Kibanov A. Ya. (2010) Upravlenie personalom organizatsii. 4-e izd., dop. i pererab. [Personnel management of the organization. 4th ed. and reslave.]. Moscow: INFRA-M.
4. Kigan R. and Leykhi L. (2017) Nepriyatie peremen. Kak preodolet soprotivlenie izmeneniyam i raskryt potentsial organizatsii. [Rejection of change. How to overcome resistance to change and unlock the organization's potential]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
5. Kotter Dzh. P. (2007) Vpered i peremen: pochemu kompaniyam ne udaetsya organizatsionnaya perestroyka. Upravlenie izmeneniyami: per. s angl. [Ahead of change: why companies fail in organizational restructuring. Change Management: Trans. from English]. Moscow: Alpina biznes buks, pp. 9–29.
6. Obgruntuvannja ghospodarsjkykh rishenj i ocinjuvannja ryzykiv. [Rationale for economic decisions and risk assessment]. (2010) T. S. Klebanova, O. V. Milov, S. V. Milevsjkyj, S. O. Stepurina, Gh. S. Jastrebova. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
7. Prib K. A. (2015) Podolannja oporu personalu v systemi upravlinnja zminamy v orghanizaciji. Rynok praci ta zajnjatistj naseleennja. [Overcoming staff resistance in the change management system in the organization. Labor market and employment]. № 1. pp. 57–60.
8. Saati T. (1993) Prinyatie resheniy : metod analiza ierarkhiy. [Decision Making: A Method for Analyzing Hierarchies]. Trans. from eng. R. G. Vachnadze. Moscow: «Radio i svyaz».

9. Skibitskiy O. M. (2009) Antikrizoviy menedzhment. [Anti-crisis management]. Kiev : Tsentr uchb. literaturi.
10. Stepanenko S. V. (2016) Formuvannja mekhanizmu upravlinnja orghanizacijnyh zminamy. Aktualjni problemy innovacijnoji ekonomiky. [Formation of the mechanism of management of organizational changes. Actual problems of innovative economy]. № 3. pp. 60–67.
11. Fatkhutdinov R. A. (2005) Strategicheskiy menedzhment; 7-e izd., ispr. i dop. [Fathutdinov RA Strategic Management; 7th ed. and ext]. Moscow: Delo.
12. Huse Edgar F. (1985) Organizational development and change. 3rd ed. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1985. XV. 583 p.