

УДК 358.021

Терлецька Вікторія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Terletska Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Business
Educational and Scientific Institute of Economics and Management of
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Осередчук Андрій Миронович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Osredchuk Andriy

*Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-3393-0706*

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ»
STUDY ESSENCE OF THE CONCEPT "ORGANIZATIONAL
CHANGES"**

Анотація. У роботі розроблено концептуально-графічну модель організаційних змін в організації, структурними елементами якої є внутрішнє середовище організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, процес функціонування організації. Досліджено та уточнено зміст понять «зміни», «організаційні зміни»,

«розвиток», «організаційний розвиток». Виявлено спільні і відмінні риси у поняттях «організаційні зміни» та «організаційний розвиток». Встановлено, що «організаційний розвиток» охоплює організаційні зміни. Під «організаційними змінами» варто розуміти зміни внутрішнього середовища організації (цілей, структури, завдань, технологій, працівників та ресурсів), зміни у функціях менеджменту (загальних (плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні) та конкретних), зміни у застосуванні методів менеджменту (економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних), прийнятті управлінських рішень (економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних) та функціонуванні організації (операційної діяльності та ділової активності) для досягнення ефективності та результативності. Ділова активність – перманентний процес зміни бізнес-середовища організації для досягнення розвитку в умовах невизначеності. Операційна діяльність організації – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності. Результативність оцінює ступінь досягнення поставлених цілей або реалізації стратегії, в той час ефективність передбачає досягнення конкретних цілей з мінімальними витратами. Успішна діяльність організації передбачає забезпечення ефективності та результативності. Сучасні ринкові умови характеризуються високою конкуренцією, недосконалою нормативно-правовою базою функціонування та впливом глобалізаційних чинників, що впливає не лише на систему менеджменту, а й на всю практику роботи організації.

Вступ. В ринкових умовах господарювання постійні зміни бізнес-середовища викликають необхідність створення дієвих інструментів управління змінами в організаціях, що здатні забезпечити конкурентні переваги. Зміни породжуються як нестабільністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, розширенням глобалізаційного впливу, так і чітко встановленими пріоритетами організації: цілями, завданнями, метою

створення. Вже сьогодні основними завданнями організації, поряд із отриманням прибутку, є задоволення потреб споживачів, гарантування довгострокових переваг та перспектив розвитку підприємницької діяльності. Це все актуалізує пошук ефективних методів управління змінами, планування змін та їх адаптації до перманентних ринкових умов господарювання.

Мета. Метою роботи є дослідження генези термінів «зміни», «організаційні зміни», «розвиток», «організаційний розвиток».

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни», «розвиток», «організаційний розвиток»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині організаційних змін, організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розкриття змісту термінів «зміни», «організаційні зміни», «організація», «розвиток», «організаційний розвиток»); теоретичного узагальнення (для уточнення змісту термінів «зміни», «організаційні зміни», «організація», «розвиток», «організаційний розвиток»); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розроблено концептуально-графічну модель організаційних змін в організації. Розкрито сутність термінів «зміни», «організаційні зміни», «організація», «розвиток», «організаційний розвиток», зокрема, під терміном «зміни» доцільно розуміти перехід системи у новий стан. Під «організаційними змінами» варто розуміти зміни внутрішнього середовища організації (цілей, структури, завдань, технологій, працівників та ресурсів), зміни у функціях менеджменту (плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні), зміни у застосуванні методів менеджменту, прийнятті управлінських рішень та

функціонуванні організації для досягнення ефективності та результативності. Термін «розвиток» трактуватимемо як процес перманентної зміни її потенціалу, функціональної активності та результатів діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні елементів організаційних змін, а саме: елементи внутрішнього середовища організації (цілі, структура, завдання, технології, працівники та ресурси), елементи функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), елементи застосування методів менеджменту, прийняття управлінських рішень та функціонуванні організації (операційної діяльності та ділової активності).

Ключові слова. зміни, організаційні зміни, організація, розвиток, організаційний розвиток.

Summary. The work developed a conceptual and graphic model of organizational changes in the organization, the structural elements of which are the internal environment of the organization, management functions, management methods, management decisions, and the organization's functioning process. The meaning of the concepts "changes", "organizational changes", "development", "organizational development" has been studied and clarified. Common and distinctive features in the concepts of "organizational changes" and "organizational development" were revealed. It is established that "organizational development" encompasses organizational change. "Organizational changes" should be understood as changes in the internal environment of the organization (goals, structure, tasks, technologies, employees and resources), changes in management functions (general (planning, organizing, motivating, controlling, regulating) and specific), changes in the application of methods management (economic, technological, socio-psychological and

administrative), management decision-making (economic, technological, socio-psychological and administrative) and functioning of the organization (operational activity and business activity) to achieve efficiency and effectiveness. Business activity is a permanent process of changing the organization's business environment to achieve development in conditions of uncertainty. The operational activity of the organization is the main activity of the enterprise, as well as other types of activity. Effectiveness assesses the degree of achievement of set goals or strategy implementation, while efficiency involves achieving specific goals with minimal costs. The successful operation of the organization involves ensuring efficiency and effectiveness. Modern market conditions are characterized by high competition, an imperfect regulatory and legal basis of functioning and the influence of globalization factors, which affects not only the management system, but also the entire practice of the organization's work.

Introduction. In the market economy, constant changes in the business environment call for the creation of effective change management tools in organizations capable of providing competitive advantages. Changes are caused by the instability of the market environment, increased competition, the expansion of the influence of globalization, and clearly established priorities of the organization: goals, tasks, and the purpose of creation. Already today, the main tasks of the organization, along with making a profit, are meeting the needs of consumers, guaranteeing long-term benefits and prospects for the development of business activities. All this actualizes the search for effective methods of managing changes, planning changes and their adaptation to permanent market conditions of business.

Goal. The purpose of the work is to study the genesis of the terms "changes", "organizational changes", "development", "organizational development".

Materials and methods. The research materials are: 1) dictionary materials on the definition of the terms "changes", "organizational changes",

"development", "organizational development"; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of organizational changes, organizational development of the enterprise.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to reveal the meaning of the terms "changes", "organizational changes", "organization", "development", "organizational development"); theoretical generalization (to clarify the meaning of the terms "changes", "organizational changes", "organization", "development", "organizational development"); formalization, logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. The scientific article developed a conceptual and graphic model of organizational changes in the organization. The essence of the terms "changes", "organizational changes", "organization", "development", "organizational development" is revealed, in particular, the term "changes" should be understood as the transition of the system to a new state. "Organizational changes" should be understood as changes in the internal environment of the organization (goals, structure, tasks, technologies, employees and resources), changes in management functions (planning, organization, motivation, control, regulation), changes in the application of management methods, management decision-making and functioning of the organization to achieve efficiency and effectiveness. The term "development" will be interpreted as a process of permanent change in its potential, functional activity and activity results.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the study of the elements of organizational changes, namely: elements of the internal environment of the organization (goals, structure, tasks, technologies, employees and resources), elements of management functions (planning, organization, motivation, control, regulation), elements application of

management methods, management decision-making and organization functioning (operational activity and business activity).

Key words: *changes, organizational changes, organization, development, organizational development.*

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає зміни. Зміни як динамічний і безповоротний процес, необхідний для адаптації підприємства до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Завдяки їм підприємство вчасно реагує на різноманітні процеси бізнес-середовища та забезпечує конкурентоспроможність. Проте у науковій літературі зустрічаються різні трактування даного терміну, а також ототожнення понять «організаційний розвиток» та «організаційні зміни», тому доцільно уточнити дані поняття для уникнення плутанини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури, що розкриває сучасні підходи до обґрунтування організаційних змін, дає змогу стверджувати, що дана проблема потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі приділено у працях таких науковців, як: Р. Бекхард [9], М. Бесєдін [1], О. Боженко [2], В. Василенко [9], В. Діденко [6], П. Друкер [10], М. Йохна [14], О. Кузьмін [10], Т. Лісович [9], К. Левін [18], О. Мельник [10], В. Нагаєв [2], О. Сліпушко [19], В. Стадник [14], В. Терлецька [15], В. Яременко [19].

Метою статті є дослідження генези термінів «зміни», «організаційні зміни», «розвиток», «організаційний розвиток».

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни», «організація», «розвиток», «організаційний розвиток»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині організаційних змін, організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розкриття змісту термінів «зміни», «організаційні зміни», «розвиток», «організаційний розвиток»); теоретичного узагальнення (для уточнення змісту термінів «зміни», «організаційні зміни», «організація», «розвиток», «організаційний розвиток»); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Термін «зміни» вперше використовувався австрійським вченим І. Шумпетером, який вказав на п'ять типових змін: використання інноваційних технологій, інноваційної продукції, інноваційних ресурсів, новизна у технології виробництва та матеріально-технічного забезпечення, нові ринку збуту. Крім цього, вчений ввів поняття «інновації» як «зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості». Тобто термін «зміни» І. Шумпетером пов'язаний зокрема з інноваціями.

У 1951 р. К. Левін розробив трьохетапну систему впровадження змін на підприємстві, що включала такі стадії: «розморожування», «рух», «заморожування». Безпосередньо дана система розкривала алгоритм управління змінами.

У 70 рр. науковці Ватцлавік, Уїкланд і Фірш ввели поняття змін першого і другого порядку. Під змінами «першого порядку» розумілись незначні варіації об'єкта дослідження, під змінами «другого порядку» - проривні зміни.

Науковці того часу виділяли зміни на підприємстві за трьома етапами: перший – відокремлення управлінських функцій та перетворення управління на професійний вид діяльності. Другий - поява командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем

централізації. Третій – використання горизонтальних взаємозв'язків. Тобто можна констатувати абсолютно різне трактування терміну «змін».

Доцільно звернутися до словників для визначення сутності терміну «зміни».

За даними [13], «зміни» - перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання.

За інформацією [16], зміни - це еволюція і поступальний розвиток; точка неповернення; перетворення; рух вперед.

У Новому тлумачному словнику української мови [19] зазначено, що зміна – це: 1) змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; 2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

Згідно економічного словника Й. Завадського [7] «зміни і ефективність (англ. скап&е апсі е/рсієпсу) — удавана суперечність між поняттям «ефективність у науковому менеджменті», що припускає стійкий порядок, спеціалізацію, стандартизацію і структуру, і необхідністю змін, що означає гнучкість, адаптивність і, можливо, творчість. Мова при цьому не може йти про виключення однієї з альтернатив за рахунок іншої, навпаки, у сучасній реальності ефективність зберігає своє неминуче значення, але ми повинні бути також у стані адаптації до змін, що відбуваються навколо нас. У конкуруючих економіках фірми повинні залишатися досить ефективними для того щоб вижити, але для підвищення ефективності необхідно стабілізувати структуру, підсилити контроль і твердість організації, тоді як для творчості потрібно щось протилежне».

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови [3], словника української мови [17], термін «зміни» - 1. Перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання; 2. Заміна кого-, чого-небудь кимось, чимось іншим.

Отже, термін «зміни», по-суті означає, перехід системи у новий стан. Зрозуміло, що зміни можуть торкатися різних аспектів діяльності

підприємства, тому можуть бути організаційними, маркетинговими, економічними, фінансовими тощо.

Звернемося до економічної літератури.

Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [2]. Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими чинниками бізнес-середовища.

Зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. З економічної точки зору, зовнішні зміни – зміни у технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Внутрішні зміни виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарата, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [10].

М. Беседін визначає зміни, як важливу складову кожної організації та трактує їх, як реакцію внутрішнього середовища на вплив зовнішніх факторів [10].

А. Міщенко [11] розглядає зміни як процес освоєння організацією різноманітних моделей поведінки та нових ідей.

Згідно зі В. Стадник, М. Йохна [14], М. Коробов [8], О. Гадей [4], О. Боженко [2] зміни на підприємстві можна поділи за таким принципом:

- структури організації (пов'язані з характером та рівнем ділової активності, формами організації, типом власності, джерелами фінансування тощо);
- завдань (пов'язані з видами діяльності, асортиментом, ринками збуту, посередниками, постачальниками тощо);

- використанні технологій (технологічними процесами та ресурсами тощо);
- управлінської структури (культури організації, внутрішньо-організаційної структури, інформаційних систем, процесів прийняття управлінських рішень, формальних та неформальних відносин, мотивів та використання стилів керівництва тощо);
- ефективності виробничо-господарської діяльності (фінансово-економічних результатів, індикаторів оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища тощо).

В. Діденко [6] трактує «зміни» через впровадження інновацій, що реалізуються у таких напрямках: цілі; оргструктура; перерозподіл повноважень та відповідальності; формування відділів, служб та комітетів; техніка та технології; підвищення кваліфікації; компетентність працівників; виробничо-господарська діяльність..

О. Гадей розглядає «зміни» через покроковий процес переходу організації на якісно новий рівень, а «організаційні зміни», як: «... будь яку зміну в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зростанні або зменшенні розмірів, масштабів та цілей її діяльності».

А. Гринько [9] вказує, що зміни – це важливий інструмент, що забезпечує розвиток суб'єктів господарювання.

Отже, узагальнюючи результати словникових та наукових літературних джерел, варто наголосити, що термін «зміни» - перехід системи у новий стан. Відповідно зміни можуть торкатися різних аспектів діяльності підприємства, зокрема операційної діяльності та ділової активності, і таким чином впливати на результативність підприємства. Крім цього, зміни можуть торкатися внутрішнього середовища функціонування

організації (цілей, структури, завдань, технологій, працівників та ресурсів), функцій менеджменту (плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні), застосування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень. В такому сенсі доцільно розглянути поняття «організаційні зміни» та «організаційний розвиток».

О. Савченко розглядає «організаційні зміни» як процес реалізації нововведень на підприємстві, що стосуються усіх аспектів її діяльності, наслідком яких є підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Науковці В. Яременко та О. Сліпушко [9] трактують організаційні зміни як: зміна – перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

За Т. Лісовичем [9], «організаційні зміни» – це сукупність усіх процесів (організаційних, фінансових, економічних, соціальних та інших), що відбуваються під час здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності і спрямовані на розвиток, як окремих елементів, так і організації в цілому.

Згідно О. Кузьміна та О. Мельник [10], організаційні зміни – це сукупність змін, які зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: цілей; структури (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо); техніки, технологічних процесів, конструкцій; модифікація можливостей або поведінки працівників; управління виробничо-господарською діяльністю.

Отже, розглянувши поняття «організаційні зміни», можна сказати, що науковці акцентують увагу на змінах, що стосуються внутрішнього середовища організації і безпосередньо вказують на організаційний

розвиток організації. Тому доцільно дослідити поняття «розвиток», «організаційні зміни» і «організаційний розвиток».

Організацією будемо вважати підприємство (товариство, асоціацію, об'єднання, фірму, корпорацію тощо).

За інформацією [12], організаційний розвиток – досягнення такого гармонійного стану організацій, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і досягається гармонія цілей (очікувань) працівників організації і самої організації як соціального феномену.

За даними [5; 18], розвиток – це процес кількісних та якісних змін внутрішнього середовища чи виробничо-господарської діяльності, що має безповоротний цілеспрямований закономірний характер та змінює параметри зовнішнього середовища шляхом підвищення результативності та врахування інтересів стейкхолдерів.

Згідно джерела [18, с. 211], розвиток – закономірний (незворотній) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму.

Розвиток – це сукупність довготривалих процесів системи управління, яка спрямована на кількісних та якісних зміни щодо поліпшення діяльності підприємства [18, с. 212].

За Терлецькою В.О. [15, с. 10], розвиток - процес перманентної зміни потенціалу, функціональної активності та результатів діяльності організації.

За проф. Фещуром Р.В. [18, с. 12], розвиток – процес кількісних, якісних та структурних змін стану системи та її функціонування для досягнення встановленого бачення ц мети, що зумовлюються іманентною схильністю до удосконалення та мінливістю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Враховуючи напрацювання вчених [5; 9; 12; 18], варто вказати, що термін «розвиток» охоплює поняття «зміни» та передбачає «процес змін» і

«перехід системи у новий стан». Тому поняття «організаційний розвиток» включає поняття «організаційні зміни».

Отже, підсумовуючи результати досліджень, під поняттям «організаційні зміни» будемо розуміти зміни внутрішнього середовища організації (цілей, структури, завдань, технологій, працівників та ресурсів), зміни у функціях менеджменту (плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні), зміни у застосуванні методів менеджменту, прийнятті управлінських рішень та функціонуванні організації для досягнення ефективності та результативності.

Зміни внутрішнього середовища організації передбачають зміни цілей, структури, завдань, технологій, зміни у кадрах та зміни у ресурсах організації. Зміни у функціях менеджменту враховують зміни у плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні діяльності підприємства. Зміни у застосуванні методів менеджменту передбачають зміни у економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методах менеджменту на підприємстві. Зміни у прийнятті управлінських рішень формують зміни у економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних управлінських рішеннях на підприємстві. Зміни у функціонуванні організації передбачають зміни операційної діяльності та ділової активності підприємства для досягнення ефективності та результативності діяльності.

Результативність діяльності оцінює ступінь досягнення поставлених цілей або реалізації стратегії, в той час ефективність передбачає досягнення конкретних цілей з мінімальними витратами.

Концептуально-графічна модель організаційних змін в організації наведена на рис. 1.

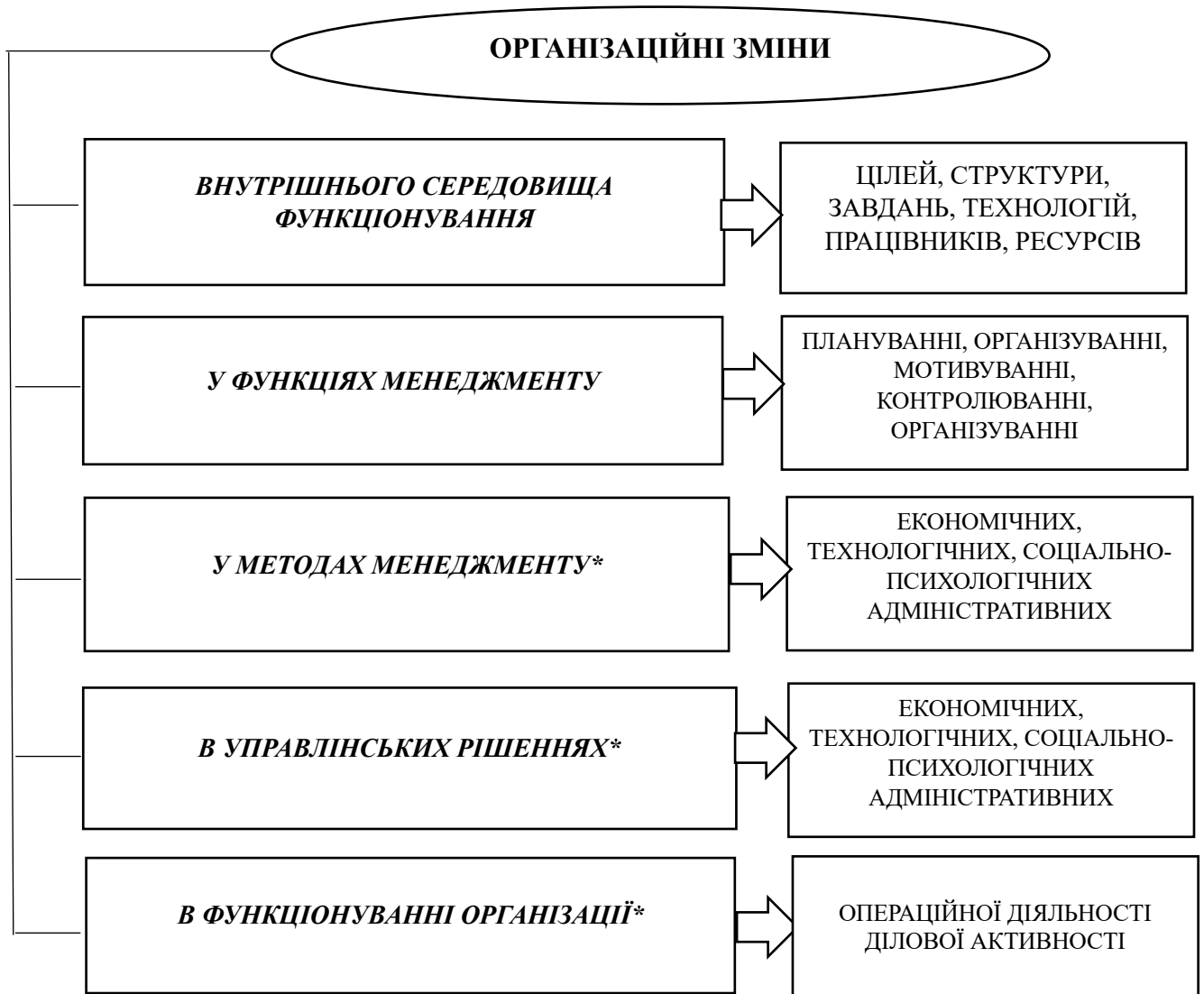


Рис. 1. Концептуально-графічна модель організаційних змін в організації

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 18]

Примітка: *-ознаки додані авторами

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати аналізування словників та наукових джерел вказують на те, що єдиного визначення для поняття «зміни», «організаційні зміни», «розвиток», «організаційний розвиток» не існує, тому, запропоновано трактувати «зміни» як процес переходу системи у новий стан, а «організаційні зміни» – як зміни внутрішнього середовища організації (цілей, структури, завдань, технологій, працівників та ресурсів), зміни у функціях менеджменту (плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні),

зміни у застосуванні методів менеджменту, прийнятті управлінських рішень та функціонуванні організації для досягнення ефективності та результативності. Під терміном «розвиток» розуміємо процес перманентної зміни потенціалу, функціональної активності та результатів діяльності. Організаційний розвиток вважаємо синонімом терміну «розвиток», термін «розвиток» включає термін зміни.

Література

1. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ, 2005. 496 с.
2. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємства. *Publishing house Education and Science s.r.o.* URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm (дата звернення: 10.05.2024).
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (дата звернення: 13.05.2024).
4. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. 3 (19). С. 71-75.
5. Гармідер Л.Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму: збірник наукових праць*. 2012. № 1(5). С. 53-60.
6. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
7. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с. URL: <https://archive.org/details/eksl2006> (дата звернення: 09.05.2024).
8. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз підприємств: навчальний посібник. Київ, 2000. 294 с.

9. Лісович Т.Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2017. 204 с.
10. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ, 2004. 336 с.
12. Організаційні зміни та ефективність менеджменту. *Харківський національний автомобільно дорожній університет*. URL: <https://tinyurl.com/9m764psh> (дата звернення: 16.05.2024).
13. Публічний електронний словник української мови. URL: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0> (дата звернення: 12.05.2024).
14. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. Київ, 2003. 472 с.
15. Терлецька В.О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
16. Термін «зміни». *Facebook*. URL: <https://m.facebook.com/CentreUA.org/videos/948996181919060/> (дата звернення: 10.05.2024).
17. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/> (дата звернення: 12.05.2024).
18. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І., Лебідь Т.В., Тимощук М.Р., Яворська Н.Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій: монографія. Львів, 2016. 226 с.
19. Яременко В., Сліпущко О. Новий тлумачний словник української мови. Київ, 2000. Т. 2. 912 с.

References

1. Biesiedin, M.O., Nahaiev, V.M. (2005). *Osnovy menedzhmentu: otsinno- sytuatsiinyi pidkhid (modulnyi variant) [Basics of management: assessment-situational approach (modular version)]: pidruchnyk*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Bozhenko, O.S (2007). *Orhanizatsiini zminy – osnova rozvytku pidpryiemstva [Organizational changes are the basis of enterprise development]*. Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm [in Ukrainian].
3. Busel, V. T. (2005). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 250000 [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language: 250000]*. Kyiv; Irpin: Perun. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> [in Ukrainian].
4. Hadei, O.O. (2012). *Upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [Management of changes in the enterprise]*. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3 (19). pp.71-75. [in Ukrainian].
5. Harmider, L.D. (2012). *Protses rozvytku kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [The process of developing the personnel potential of the enterprise.]*. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu: zbirnyk naukovykh prats*. № 1(5). pp. 53-60. [in Ukrainian].
6. Didenko, V.M. (2008). *Menedzhment [Management]: pidruchnyk*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Zavadskyi, Y.S., Osovska, T.V., Yushkevych, O.O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk [Economic dictionary]*. Kyiv: Kondor. URL: <https://archive.org/details/eksl2006> [in Ukrainian].
8. Korobov, M.Ia. (2000). *Finansovo-ekonomichnyi analiz pidpryiemstv [Financial and economic analysis of enterprises]: navchalnyi posibnyk*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Lisovych, T.Iu. (2017). Planuvannia orhanizatsiinykh zmin na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [Planning of organizational changes at machine-building enterprises]: dys. kand. ekon. nauk. Lviv [in Ukrainian].
10. Melnyk, O.H., Kostsyk, R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 19.3. pp. 231-235 [in Ukrainian].
11. Mishchenko, A.P. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv [in Ukrainian].
12. Orhanizatsiini zminy ta efektyvnist menedzhmentu [Organizational changes and management effectiveness]. *Kharkiv National Automobile and Highway University*. URL: <https://tinyurl.com/9m764psh> [in Ukrainian].
13. Publichnyi elektronnyi slovnyk ukrainskoi movy [Public electronic dictionary of the Ukrainian language]. URL: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0> [in Ukrainian].
14. Stadnyk, V.V., Yokhna, M.A. (2003). Menedzhment [Management]: posibnyk. Kyiv [in Ukrainian].
15. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: avtoief. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. ekon. nauk. Lviv [in Ukrainian].
16. Termin «zminy» [The term "changes"]. *Facebook*. URL: <https://m.facebook.com/CentreUA.org/videos/948996181919060/> [in Ukrainian].
17. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Explanatory dictionary of the Ukrainian language]. URL: <https://slovnyk.ua/> [in Ukrainian].
18. Feshchur, R.V., Shyshkovskyyi, S.V., Yakymiv, A.I., Lebid, T.V., Tymoshchuk, M.R., Yavorska, N.R., (2016). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii

[Management of socio-economic development of enterprises: methodology and tools]: monohrafiia. Lviv [in Ukrainian].

19. Yaremenko, V., Slipushko, O. (2000). *Novyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy* [New explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Kyiv [in Ukrainian].