

ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ*

С. Р. Стеців, аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів,

E-mail: sssolomiya@gmail.com

У статті встановлено, що основними технологіями впровадження змін є технологія планованих змін та технологія організаційного розвитку, визначено ключові відмінності між ними. Охарактеризовано підходи до управління змінами. Встановлено ефективність застосування підходів до управління змінами з урахуванням зазначених технологій впровадження змін на основі зіставлення підприємств з організаційними метафорами. Розроблено обов'язкові елементи управління змінами на сучасному етапі.

Ключові слова: зміни, технологія, підхід, управління змінами, організаційна метафора.

ВСТУП

Необхідність впровадження змін на підприємстві викликана різними причинами, серед яких: розвиток технологій, зміна економічної, політико-правової, соціальної, екологічної ситуації, зміна потреб та світогляду споживачів, надзвичайні обставини, зміна конкурентних умов, здоров'я ресурсів, утворення інтеграційних об'єднань та ін. Таке різноманіття причин змін зумовлює й впровадження змін на підприємствах, які можна групувати за широким спектром класифікаційних ознак. Це вимагає застосування обґрунтованих підходів до управління змінами, які доречні у кожному окремому випадку.

Як свідчить практика управління змінами під час застосування розроблених моделей управління змінами підприємствами, використовуються один-два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі. Розглядаючи підприємство як «машину» чи «механізм» у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, залучення працівників до управління змінами. Нині ж часто застосовується адаптивний підхід у поєднанні із ситуаційним, при цьому нехтується послідовністю процесу змін, що перетворює їх на «м'які», часто без чіткого плану.

Успішне управління змінами передбачає розуміння даного явища з погляду багатьох наук, яке охоплює менеджмент, економіку, психологію, маркетинг та ін. З огляду на це актуальним є питання розроблення сучасного підходу до управління змінами.

Проблеми управління змінами є актуальними як у науковій, так і в прикладній сферах. Провівши аналіз досліджень науковців, стверджуємо, що базовою моделлю управління змінами є три-етапна модель К. Левіна, що включає послідовні етапи: розмороження-рух-замороження [1]. Дана модель передбачала суворий контроль за дотриманням плану змін, розглядала підприємство як механізм. На основі триетапної моделі К. Левіна розроблено удосконалені моделі управління змінами, які також базувалися на процесному підході: модель Дж. Коттера [2], погляди Г. В. Осовської та О. А. Осовського щодо управління змінами [3], модель

* Стаття рекомендована до друку доктором економічних наук Подольчаком Н. Ю., НУ «Львівська політехніка», м. Львів

управління змінами Р. Ліппіта та ін. [4], модель П. Друкера [5], теорія «Е» за М. Бір та Н. Норія [6], цикл Демінга [7, с. 32-33] та ін.

З підвищенням професіоналізму працівників, зі зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням важливості особистого розвитку персоналу підприємств та ін. традиційні моделі управління змінами не створювали умов для стійких довготермінових змін. На цій основі розроблено низку інших моделей, авторами яких є П. Сенге [8], Р. Бекхард [9], Л. Е. Грейнер [10], Д. Балоган та В. Хоуп-Хейлі [11], В. Бріджес [12], Ф. Гуіяр та Д. Келлі [13, с. 39-40], теорія «О» за М. Бір та Н. Норія [6], К. Карнал [14], модель ADKAR-PROSCI [15] та ін. В основі цих моделей є забезпечення рівноваги між індивідуальними та організаційними потребами та цілями, адаптування підприємств до зовнішнього середовища. Ґрунтуючись на ситуаційному та адаптивному підходах, ці моделі часто нехтували чіткою послідовністю і планом змін. Отже, актуальним питанням є формування необхідних умов управління змінами, які б враховували найважливіші аспекти та переваги наявних підходів в управлінні змінами.

ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Цілями статті є:

- 1) критичний огляд наявних у сфері управління змінами підходів з позиції зіставлення підприємств з відомими організаційними метафорами;
- 2) розроблення необхідних умов управління змінами на сучасному етапі як складових двовекторного підходу з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успішне управління змінами є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, яке має на меті ефективне функціонування та розвиток у теперішньому конкурентному та постійно змінному середовищі. Проте моделі та підходи до управління змінами сьогодні є досить часто суперечливими. Аналізування досліджень науковців у сфері управління змінами дозволяє стверджувати, що усі моделі управління змінами можна віднести до двох груп:

- технологія планованих змін (ПЗ);
- технологія організаційного розвитку (ОР).

Основними стадіями технології планованих змін є: діагностика, проектування та впровадження. Для технології планованих змін характерні чітка логіка та послідовність дій, орієнтування на короткострокову перспективу [13, с. 30]. Зважаючи на вищесказане, технологію планованих змін доцільно застосовувати при впровадженні разових, реактивних, революційних, короткострокових, локальних змін. Технологія організаційного розвитку характеризується високим рівнем взаємодії з людьми та відкритими комунікаційними процесами, вона орієнтована на довгострокову перспективу, пов'язана з технологіями постійних покращань та змін [13, с. 28–32]. Технологію організаційного розвитку доцільно застосовувати при впровадженні довгострокових, ступінчастих, постійних, проактивних змін. З огляду на наявні моделі управління змінами [11; 13; 1-6; 7, с. 32-33; 8-10; 12; 14;] виокремлюємо такі підходи до характеристики даного явища, а саме:

- процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємозв'язані дії. Іншими словами управління змінами – це послідовна реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама собою є процесом з метою досягнення визначених цілей;

– системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів, кожен з яких впливає на підприємство та безпосередньо управляє змінами. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства в цілому та зв'язків його з оточуючим середовищем, аналізування впливу середовища на підприємство та навпаки. Ключовою особливістю системного підходу є те, що зміна будь-якої складової системи впливає на всі інші складові;

– ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Найважливішим чинником при застосуванні такого підходу є ситуація, яка визначається умовами функціонування підприємства у періоді, що досліджується. Управління змінами розглядається з точки зору вибору пріоритетних елементів на даному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них, моделей чи методів управління змінами відповідно до ситуації та умов, в яких функціонує підприємство. Мескон та ін. характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів: 1) розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.; 2) уміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції чи методів щодо конкретної ситуації; 3) визначення керівництвом факторів, що є найбільш вагомими у даній ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора щодо інших; 4) вибір найбільш оптимального прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за даних обставин [16];

– поведінковий підхід фокусує увагу на тому, як одна особа може змінити поведінку іншої особи, використовуючи винагороди чи покарання з метою досягнення результатів. Якщо заплановані результати не досягнуто, підхід передбачає аналізування сприятливих та несприятливих елементів поведінки працівників, які впливають на їхні дії. Необхідно визначити тип поведінки та її компоненти, на підставі чого узагальнити стратегії впровадження змін: які винагороди та покарання використовуватимуться для впливу. Управління змінами базується на єдності працівників під час впровадження змін. Успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Даний підхід доцільно застосовувати при впровадженні змін у культурі, цінностях, особливостях персональних продажів та роботи зі споживачами. Напрямок таких змін – поведінка працівників;

– гуманістичний підхід. Основним представником гуманістичного підходу є А. Маслоу. Ключовими характеристиками підходу є: 1) важливість обізнаності та досвіду людини; 2) важливість прийняття відповідальності за свої дії та вчинки; 3) люди існують у рамках соціального та культурного контексту, а не ізольовано. Отже, управління змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їхня ефективність буде низькою [14];

– міждисциплінарний підхід визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук;

– компетентнісний підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань щодо обраних напрямів змін.

– адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища з метою його ефективного функціонування та збереження

конкурентних позицій у ринковому середовищі. Ключовою характеристикою даного підходу є адаптування наявних сильних позицій підприємства до вимог середовища функціонування [14]. Згідно з даним підходом основою успішності діяльності підприємства є його відкритість та узгодженість із зовнішнім середовищем. Підприємство діє відповідно до того, наскільки стабільне чи динамічне середовище формує свою організаційну структуру, культуру, управляє ресурсами тощо;

– контекстний підхід. Управління змінами передбачає здійснення аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві. Ефективне управління змінами передбачає першочергове аналізування зовнішнього контексту та поступовий перехід на основі проведеного аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами [11, с. 544–574]. Д. Балоган, В. Хоуп-Хейлі наголошують, що будь-які зміни будуть успішними, якщо їх впровадження відбуватиметься з врахуванням організаційного контексту. Наведений на рис. 1 «калейдоскоп змін» дозволяє агентам змін здійснити дослідження контексту впровадження змін. Вісім характеристик контексту залишаються ті самі, але постійно міняються місцями, що створює унікальну картину для кожної ситуації змін;

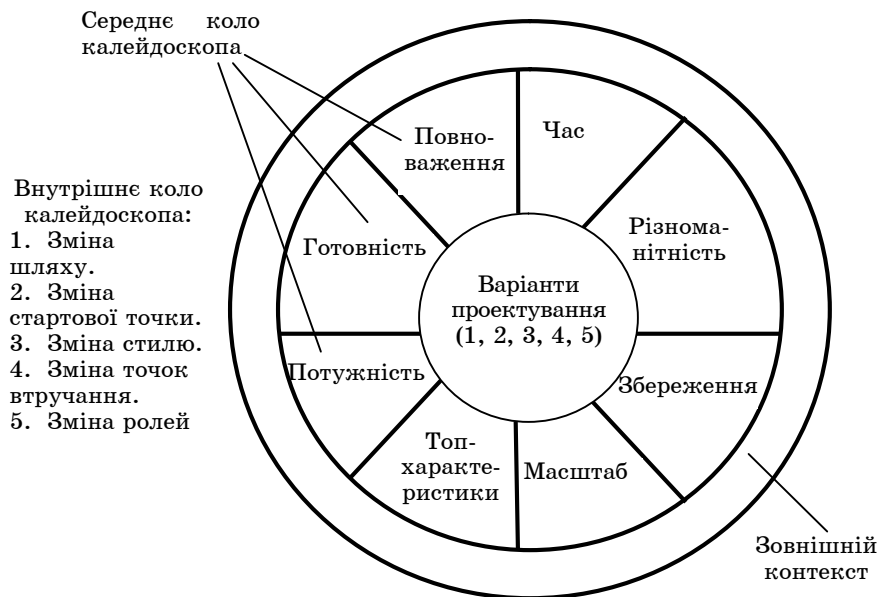


Рисунок 1 – «Калейдоскоп змін» за Д. Балоганом та В. Хоуп-Хейлі [11, с. 547]

– когнітивний підхід на відміну від поведінкового, який фокусується лише на зовнішньо вираженій поведінці працівників, акцентує увагу на внутрішньому процесі мислення працівника. Когнітивний підхід розглядає управління змінами з пізнавальної точки зору. Згідно з цим підходом, змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію, необхідний розвиток позитивного мислення та вивчення обмежувальних переконань, які спричиняють певний тип поведінки. Когнітивний підхід розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Згідно з когнітивним підходом чим чіткіша мета, тим більшою є ймовірність її досягнення. З метою зміни переконань працівників основними технологіями змін при застосуванні підходу є: формування переліку позитивних якостей особистості, афірмація, візуалізація, рефреймінг, раціональний аналіз [14].

Таблиця 1 – Застосування підходів до управління змінами з урахуванням технологій впровадження змін на основі зіставлення підприємств з організаційними метафорами (авторська розробка)

Організаційна метафора	Технології впровадження змін		Особливості впровадження змін	Підходи до управління змінами	Представники (моделі управління змінами)	Обмеження метафори
	ПЗ	ОР				
Машина	+		<ul style="list-style-type: none"> – досягнення запланованих цілей; – чітко встановлені процедури і правила; – опором змінам необхідно керувати; – зміни можуть бути добре виконані, якщо вони добре сплановані та контрольовані 	Процесний, міждисциплінарний	К. Левін, В. Бріджес, Дж. Коттер, Г. В. Осовська, Р. Ліппіт, П. Друкер, Р. Баллок та Д. Баттен, М. Бір та Н. Норія – теорія «Е»	Управління підприємством найбільш ефективно у стабільному середовищі. Впровадження змін є складним та супроводжується потужним опором працівників та необхідністю строгого контролю за виконанням завдань
Політична система	+		<ul style="list-style-type: none"> – велике значення мають повноваження, наявність підтримки позиції чи висунутої управлінцем ідеї; – зміни не будуть впроваджені без підтримки уповноважених осіб; – за прогнозованими результатами змін встановлюються виграші та втрати працівників підприємства 	Процесний, системний, міждисциплінарний	Дж. Коттер, Д. Надлер та М. Тушман, К. Карнал, П. Сенге	Розуміння підприємства лише як політична система зумовлює виникнення стратегій, подібних до теорії влади Макіавеллі, без залучення працівників до управління змінами
Організм		+	<ul style="list-style-type: none"> – підприємство – жива система, що адаптується та діяльність якої узгоджується з умовами ринкового середовища; – управління підприємством відповідно до ситуації; – зміни на підприємстві впроваджуються лише як відповідь на зміни у зовнішньому середовищі; – потреба в залученні працівників, психологічній підтримці під час впровадження змін та усвідомлення працівниками необхідності змін 	Процесний, системний, ситуаційний, контекстний, адаптивний, міждисциплінарний	К. Левін, Дж. Коттер, Р. Бекхард, Д. Надлер та М. Тушман, В. Бріджес, К. Карнал, П. Сенге, Л. Е. Грейнер, Г. В. Осовська, Д. Балоган та В. Хоуп-Хейлі	Співпрацюючи з партнерами, суспільством та ін., розробляючи нові продукти та послуги, підприємство може суттєво вплинути на формування ринкового середовища. Метафора відображає ідеалістичний погляд на узгодження роботи підрозділів
Постійний рух та перетворення		+	<ul style="list-style-type: none"> – підприємство – частина зовнішнього середовища; – впровадження змін у динамічному та швидкозмінному середовищі; – управлінці не можуть повністю контролювати зміни; – управлінці діють як консультанти з метою полегшення обміну поглядами та думками учасників змін 	Не враховує процесний та ситуаційний підходи	В. Бріджес, П. Сенге, М. Бір та Н. Норія (Теорія «О»), Ф. Гуіяр, Д. Келлі	Управління підприємством за такою метафорою не веде до формування чіткого плану, процесу чи послідовності змін на відміну від інших метафор

Упродовж тривалого часу дослідження особливостей функціонування та управління підприємствами сформувалися різні погляди науковців і практиків. Використання організаційних метафор дає змогу проілюструвати особливості функціонування певного підприємства. За Г. Морганом виокремлюємо вісім організаційних метафор:

- 1) підприємство як цілеспрямована машина;
- 2) підприємство як біологічний організм, який адаптується до змін;
- 3) підприємство як інтелект, що здатне передбачати зміни;
- 4) підприємство як набір поєднаних цінностей та переконань;
- 5) підприємство як політична система, де у центрі уваги влада і конфлікти, як засіб, за допомогою якого працівники досягають власних прагнень;
- 6) підприємство як психічна в'язниця, де у центрі уваги є норми поведінки;
- 7) підприємство як постійний рух та перетворення;
- 8) підприємство як інструменти домінування (нав'язування своєї волі іншим замість пошуку спільних цінностей).

Найчастіше застосовуваними є порівняння підприємства з такими: підприємства – машини, підприємства – політичні системи, підприємства – організми, підприємства – постійний рух та перетворення [14; 17]. Розглянемо особливості застосування вищеписаних підходів до управління змінами з позиції зіставлення підприємств з даними організаційними метафорами (табл. 1) на основі досліджень, проведених у [13; 14].

Як бачимо, застосування лише одного із зазначених підходів під час впровадження змін на підприємстві так само, як і зіставлення підприємства лише з однією із наведених організаційних метафор, не дає змоги отримати найкращий результат від запланованих змін. Технології системного втручання та організаційного розвитку поєднали такі науковці: Адізес І. (модель РАЕІ), Хайят Дж. (модель ADKAR-Prosci), Бір М. та Норія Н. («Теорія Е» та «Теорія О»). На підставі аналізування існуючих підходів до управління змінами можемо стверджувати, що управляти змінами доцільно з позиції двовекторного підходу шляхом урахування важливих при управлінні змінами характеристик кожного з наведених підходів. Обов'язкові елементи управління змінами наведено на рис. 2.

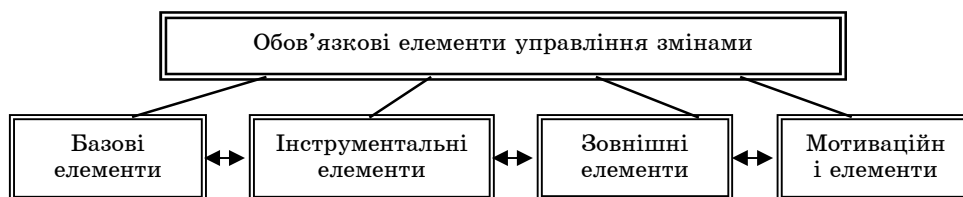


Рисунок 2 – Обов'язкові елементи управління змінами на підприємстві (авторська розробка)

До базових елементів управління змінами запропоновано відносити такі:

- рівночасність впровадження змін на індивідуальному та організаційному рівнях;
- збалансування інтересів зовнішніх та внутрішніх зацікавлених груп;
- скорочення часу на розпізнавання та планування необхідних змін
- наявність відкритих інформаційних каналів та дієвого зворотного зв'язку з метою всебічного та критичного аналізування змін;

– ідентифікація виду змін відповідно до особливостей стадії життєвого циклу.

Зовнішніми обов'язковими елементами управління встановлені:

1) урахування значущості потенційних змін у соціокультурному, етичному, економічному, технологічному, екологічному, психологічному, політико-правовому аспектах та 2) урахування динаміки факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства, його потенційних можливостей та загроз.

Одними з найважливіших обов'язкових елементів управління змінами є інструментальні, а саме:

– підбір підходу до управління змінами з урахуванням технологій ПЗ чи ОР залежно від встановленого типу змін;

– застосування сучасних тактик залучення персоналу до управління змінами;

– застосування оптимальних інструментів підвищення готовності;

– підприємства до змін на індивідуальному та організаційному рівнях;

– підбір відповідно до стадії життєвого циклу технологій впровадження змін.

Мотиваційні обов'язкові елементи управління змінами включають:

– формування позитивного сприйняття змін працівниками та менеджерами шляхом діагностики сил опору, розроблення механізмів подолання чи зменшення опору змінам, збільшення сил, що сприяють проведень змін та активізації творчої діяльності;

– формування у працівників та менеджерів відчуття причетності до змін та усвідомлення необхідності змін в обраному напрямі;

– формування оптимальних систем мотивації, контролю відповідно до виду змін з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства;

– урахування принципів та установок працівників, їх переконань та цінностей.

Двовекторність запропонованого підходу до управління змінами полягає у одночасності впровадження змін на індивідуальному та організаційному рівнях. При цьому, впроваджуючи зміни на індивідуальному рівні, доцільно застосовувати технологію організаційного розвитку (поведінковий, гуманістичний, когнітивний підходи), а на організаційному рівні – технологію планованих змін (процесний, системний, ситуаційний, компетентнісний, адаптивний підходи).

Ключове місце у запропонованому підході до управління змінами займає циклічність розвитку підприємства, що зумовлює ідентифікування змін відповідно до стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство. Необхідно зазначити, що будь-яке підприємство функціонує в системі інтересів його зацікавлених осіб, тому надзвичайно важливим під час управління змінами постає питання збалансування інтересів зацікавлених груп та підприємства. Зауважимо, що саме ці інтереси і зумовлюють виникнення необхідності впровадження змін.

Ефективне управління персоналом під час здійснення змін значно покращує результати запланованих змін. Тому однією з критичних умов управління змінами є застосування сучасних тактик залучення персоналу. Це може бути використання існуючих тактик на зарубіжних підприємствах із подальшим їх адаптуванням до вітчизняних, що підвищить їх дієвість.

ВИСНОВКИ

Максимальне урахування зазначених умов управління змінами дозволить підприємствам досягнути кращих результатів від впровадження змін. Серед сформованих умов чи не найважливіше

значення має урахування стадії життєвого циклу підприємства. Зважаючи на особливості кожної із стадій життєвого циклу, обґрунтований наголос на певному підході до змін дасть кращий результат. На стадії «створення», коли ще незначний управлінський апарат, не сформована організаційна культура, підприємство залежить від обмеженого кола постачальників та споживачів, більш дієвим буде застосування підходів у рамках технології планованих змін. Ця сама технологія більш дієвою буде і на стадії «спаду», коли у працівників знижується ентузіазм до творчих рішень, посилюється опір щодо впровадження нових ідей. Натомість на стадіях «зростання» та «зрілості» необхідно акцентувати увагу на технології організаційного розвитку. Зауважимо, що у чистому вигляді застосування кожної із зазначених технологій є менш ефективним, ніж їх уміле комбінування. Подальші дослідження необхідно спрямувати на розроблення механізмів, що забезпечували б виконання кожної із зазначених умов управління змінами, а також дослідження особливостей планування змін з урахуванням зазначених технологій впровадження змін.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

С. Р. Стецив,

Національний університет «Львівська політехніка», г. Львів
E-mail: sssolomiya@gmail.com

В статье установлено, что основными технологиями внедрения изменений являются технология планируемых изменений и технология организационного развития, определены ключевые различия между ними. Охарактеризованы подходы к управлению изменениями. Установлена эффективность применения подходов к управлению изменениями с учетом указанных технологий внедрения изменений на основании сопоставления предприятий с организационными метафорами. Разработаны обязательные элементы управления изменениями на современном этапе.

Ключевые слова: изменения, технология, подход, управление изменениями, организационная метафора.

THE FORMATION OF ELEMENTS OF CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

S. Stetsiv,

National University "Lvivska Politechnika", Lviv
E-mail: sssolomiya@gmail.com

The paper established that main technologies of changes implementation are technology of planned changes and technology of organizational development, the key differences between them are defined. The approaches to change management are characterized. The pertinence of the use of approaches to change management with regard to mentioned technologies of changes implementation on the basis of comparison of enterprises with organizational metaphors is defined. Terms of change management at the modern stage are formed.

Key words: change, technology, approach, change management, organizational metaphor.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Lewin Kurt. Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers / Kurt Lewin / Edited by Dorwin Cartwright. - New York : Harper & Row, 1951. - 346 p.
2. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. - January 2007.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2006. - 664 с.
4. Lippitt Gordon L. Visualizing change : model building and the change process / Gordon L. Lippitt. - Published: La Jolla, Calif. : University Associates, 1973. - 370 p. : ill. ; 23 cm.. Bibliography: p. 349-353. ISBN 0883901250
5. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. О Л. Пелявского / П. Ф. Друкер / под ред. Т. А. Гуреш. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. - 432 с.

6. Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. - 2000. - May 01.
7. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
8. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. В., Рот Дж., Смит Б. Дж. ; пер. с англ. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 624 с. : ил.
9. Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1985.
10. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change // Harvard Business Review. - May 1967.
11. Балоган Д. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Д. Балоган, В. Хоуп-Хейли / Курс MBA по стратегическому менеджменту / [ред. Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл]. – М. : Альпина-Паблишер, 2002. – С. 544 – 574.
12. Bridges W. Leading transition: a new model for change, in On Leading Change / W. Bridges and S. Mitchell / ed F. Hesselbein and R. Johnston. - NY : Jossey-Bass, 2002. – P. 47–59.
13. Малышева Л. А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : учебное пособие / Л. А. Малышева. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.
14. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. - 2009. - 384 p.
15. Hiatt Jeffrey M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers [Электронный ресурс] / Jeffrey M. Hiatt. – Режим доступа : <http://www.change-management.com>
16. Мескон Майкл. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; перевод с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
17. Oswick C. Metaphor and Analogical Reasoning in Organization Theory: beyond Orthodoxy / C. Oswick, T. Keenoy and D. Grant // The Academy of Management Review. – 2002. – Vol. 27, No. 2. – P. 294-303.

Надійшла до редакції 15 вересня 2012 р.