



Гринько Т. В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління
підприємством, Дніпропетровський національний
університет імені Олеса Гончара, Україна
greisy25@gmail.com

УДК 658.5.011



Гвініашвілі Т. З.

аспірант кафедри економіки та управління
підприємством, Дніпропетровський національний
університет імені Олеса Гончара, Україна
g_tanya@ua.fm

Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність управління організаційними змінами на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку. Узагальнено основні напрями та теорії дослідження організаційних змін на підприємстві. Запропоновано підхід до визначення організаційних змін на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку із використанням теорії життєвого циклу організацій.

Ключові слова: організаційні зміни; інноваційний розвиток; управління; життєвий цикл.

Tatyana Grynko

D.Sc. (Economics), Professor, Dnipropetrovsk National University n. a. Oles Honchar, Ukraine
72 Gagarin Str., Dnipropetrovsk, 49010, Ukraine

Tatyana Gviniashvili

PhD Student (Economics), Dnipropetrovsk National University n. a. Oles Honchar, Ukraine
72 Gagarin Str., Dnipropetrovsk, 49010, Ukraine

Organizational Changes at the Enterprise within the Context of Its Innovative Development

Abstract. Introduction. As of today, accelerated modernization and transition of national economic system and economy in its entirety to the innovation-based development is not just a trend, but a vital necessity. Successful activity of every enterprise should be followed by organizational changes in business processes. Organizational change management is one of the most demanded business technologies. In effort to adapt to constantly changing business environment conditions, enterprises experience large-scale transformations, which, in turn, call for management, because efficiency of the enterprise's performance in the whole depends on how well the changes of organizational elements are planned and implemented. **Purpose.** Substantiating and establishing relationship between demand for organizational changes and types of these changes within the context of its innovative development on the principle of analysis and summarization of current economic theories concerning organizational changes.

Methods. Summarization, systematization, structuring, assessment, critical analysis and complex analysis have been applied.

Results. Performed analysis brings us to the conclusion that the problems of understanding the essence of organizational changes, assessment of performance and management methods are actively discussed by a great number of domestic and foreign scientists. Nowadays, one of the major problems facing managers is the absence of dominant paradigm or general methodology of the organizational changes analysis. Current theories of organizational changes are usually contradictory, for the most part because of the shortage of empirical evidences in favour of any concept. Any of current approaches to understanding the essence of organizational changes makes no reckoning of specific character, operating conditions and area of activities of the economic entity. Notwithstanding the fact that the theory of organizational change management as an independent branch of science develops for more than half a century, scientist did not coincide in overall opinion in respect of the most reasonable methods for research of the organizational changes processes. The article offers approach to understanding the essence of organizational changes based on the concept of the lifecycle of the enterprise. We established relationship between the life cycle stages and needs of the enterprise in implementation of certain changes. Depending on the types of organizational changes, which have the highest priority at the certain life cycle stage of the enterprise, it is possible to select and substantiate the further development strategy. **Conclusion.** Under current conditions of economic management, change management holds a prominent place in organization administration, namely, the changes constitute an integral part of successful activity of any enterprise. Study has found that efficient change management accelerates development of enterprises, improves the efficiency of their activity and offers the opportunity for timely reaction on change in constantly changing environment. Established relationship between the life cycle stage and needs of the enterprise in implementation of certain changes which offer the opportunity to select and substantiate the further developmental strategy.

Keywords: Change Theory; Organization; Innovative Development; Management

JEL Classification: L20; M11; O10

Гринько Т. В.

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления предприятием,
Днепропетровский национальный университет имени Олеса Гончара, Украина

Гвиниашвили Т. З.

аспирант кафедры экономики и управления предприятием,
Днепропетровский национальный университет имени Олеса Гончара, Украина

Организационные изменения на предприятии в условиях его инновационного развития

Аннотация. В статье обоснована необходимость управления организационными изменениями на предприятиях в условиях их инновационного развития. Обобщены основные направления и теории исследования организационных изменений на предприятиях. Предложен подход к определению организационных изменений на предприятиях в условиях их инновационного развития с использованием теории жизненного цикла организаций.

Ключевые слова: организационные изменения; инновационное развитие; управление; жизненный цикл.

Постановка проблеми. Сучасна економіка зазнає глибоких перетворень, серед яких: глобалізація ринку, загострення конкуренції, трансформація світового господарювання. У таких умовах колишні орієнтири виявляються хибними, а більшість підприємств не готовою до мінливого бізнес-середовища. З огляду на це прискорена модернізація та перехід на траєкторію інноваційного розвитку національної економічної системи є вже не просто сучасною тенденцією, а життєвою необхідністю. Водночас, зазначені процеси не завжди узгоджуються між собою і подеколи є суперечливими, що, своєю чергою, призводить до незбалансованості й неефективності функціонування суб'єктів господарювання. У таких умовах організаційні зміни у цілому розглядаються як новий напрям економічної теорії та практики, інструмент розвитку і реорганізації господарських систем, ефективний засіб трансформації, адаптації та підвищення конкурентоспроможності підприємств, досягнення довгострокової конкурентної переваги і лідерства на галузевому ринку. Можна стверджувати, що саме конкуренція систем управління організаційними змінами здатна забезпечити загальний успіх діяльності та сталий розвиток підприємства. Тому проблема оцінки й вибору якості організаційних рішень перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності організаційних змін відводять значне місце у своїх працях такі зарубіжні фахівці, як М. Ханан і Дж. Фрімен (Hannan & Freeman, 1984) [1], Ф. Гуіларт та Дж. Келлі (Gouillart & Kelly, 1995) [2], К. Левін (Lewin, 1951) [3], Дж. Коттер (Kotter, 1951) [4], Дж. Харрінгтон (Harrington, 2006) [5], У. Барнет і Г. Керолл (Barnett & Carroll, 1995) [6], М. Ташман (Tushman, 1986) [7], К. Кемірон (Cameron, 2001) [8].

Проблема організаційних змін на підприємстві є предметом наукових досліджень і багатьох вітчизняних учених, серед яких Г. Широкова [9], Т. Андреева [10], Т. Бауліна [11], Д. Калімуллін [12], К. Крупа [13], Д. Воронков [14], Д. Найпак [15] та ін.

Однак досягнення вітчизняних науковців і практиків у сфері управління змінами не дають чіткого уявлення про механізми впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку. Отже, дослідження і структуризація головних проблем управління змінами й формування на цій основі механізму його здійснення є вкрай актуальними за сучасних ринкових умов.

Мета статті: аналіз та узагальнення економічних теорій організаційних змін; обґрунтування потреби підприємства в організаційних змінах; установлення взаємозв'язку між типами організаційних змін і життєвим циклом організації в умовах її інноваційного розвитку.

Основні результати дослідження. Характер сучасних економічних процесів характеризується швидкістю та глибинним масштабом трансформацій. Використання традиційних наукових підходів і моделей управління не забезпечує можливості адекватно реагувати на виклики економічного середовища. Саме тому в пошуках сучасної методології аналізу економічних процесів дослідники дедалі частіше звертаються до теорії «управління змінами». Управління організаційними змінами сьогодні – одна із найбільш затребуваних технологій управління бізнесом. Особливу актуальність вона набуває в контексті сучасного бізнесу, коли організації, що знаходяться в умовах інноваційного розвитку, намагаються адаптуватися до мінливого ринкового середовища та загальносвітової економічної ситуації. Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що управління змінами стає дієвою моделлю функціонування і фактором росту економічної системи. Якщо організація рухома та сприйнятлива до впливів навколишнього середовища, вона може вживати необхідні запобіжні заходи, не чекаючи настання кризової ситуації. Слід підкреслити, що перехід ор-

ганізацій, що впроваджують інновації, до моделі управління змінами змушує переглянути традиційні методи управління, осмислити значення існуючих закономірностей розвитку та активно розробляти нові механізми управління економічними системами.

Зазначимо, що сьогодні дедалі більше організації застосовують у своїй діяльності такий інструмент розвитку, як інновація. На рис. 1 наведено показники інноваційної активності підприємств України за 2010-й та 2013 рр.

За даними Державної служби статистики України, у 2013 році кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, сягала 1715 одиниць (16,8% загальної кількості підприємств), що на 253 одиниці більше, ніж у 2010 році, у 2012 р. – 1758, або 17,4%. На технологічні інновації 1337 підприємств витратили 9,6 млрд. грн. (у 2012 р. – відповідно 1362 підприємства і 11,5 млрд. грн.). У 2013 р. частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно із 2012 р. скоротилася від 70,1% до 58,0%, тоді як витрати на науково-дослідні розробки та інші витрати, у числі яких витрати на навчання і підготовку персоналу для розробки й впровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій, зросли відповідно до 17,1% і 24,0% [16, с. 163].

Отже, спостерігаючи швидку динаміку росту цього показника, можна зробити висновок, що сьогодні Україна стала гостро відчувати необхідність зміни стратегії економічного розвитку в напрямі загальносвітових тенденцій переходу до економіки інноваційного типу, що базується на активному використанні науково-технічного чинника та інтелектуального ресурсу. За сучасних умов функціонування головним завданням кожного господарюючого суб'єкта є розробка механізму адаптації до складних турбулентних умов, у яких він здійснює свою діяльність. Це можливо тільки шляхом комплексного та своєчасного здійснення організаційних змін і підсистем управління. Від того, наскільки правильно сплановані та якісно реалізовані зміни організаційних елементів підприємства, залежить ефективність його функціонування у цілому. Враховуючи все вищевикладене, можна стверджувати, що здійснення змін є стратегічно важливим завданням для керівництва кожного підприємства.

Як відомо, питання підтримки організаційних змін почали активно розглядатися ще у 1960-х роках, із появою програм організаційного розвитку. Саме тоді було запропоновано чимало теорій організаційних змін (рис. 2).

У. Барнет і Г. Керолл (Barnett & Carroll, 1995) [6] розглядають два напрями економічних теорій, зосереджені у ца-

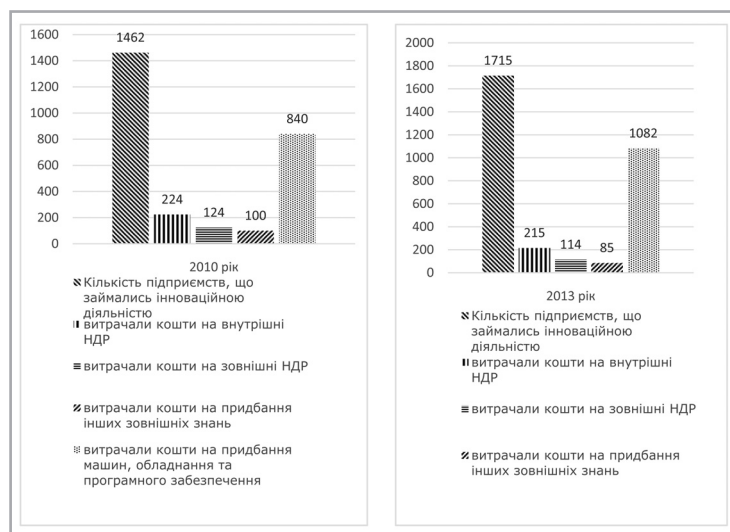


Рис. 1. Інноваційна активність підприємств України у 2010-му та 2013 рр., од.

Джерело: Складено на основі [16]

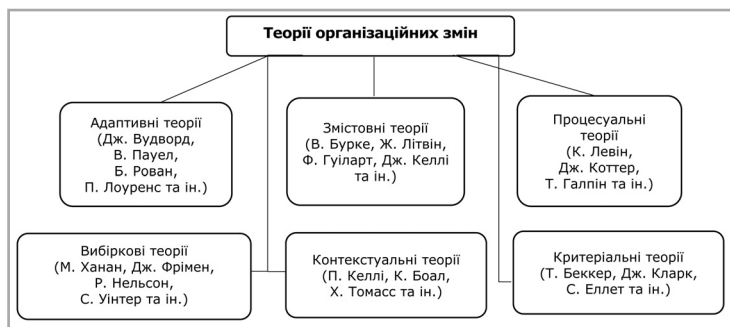


Рис. 2. Теорії організаційних змін

Джерело: Складено авторами на основі [1, 3-5]

рини організаційних змін. У рамках першого напрямку досліджень, що були сконцентровані переважно на адаптивному механізмі організаційних змін, виокремлюють теорію непередбачуваних обставин, теорію ресурсної залежності, інституціональну теорію та теорію трансакційних витрат. Другий напрям узагальнює теорії вибіркового механізму організаційних змін і базується на постулаті, що підприємства не можуть легко та швидко змінюватися, бо це пов'язано із значним ризиком.

А. Арменакіс і А. Беден (Armenakis & Bedeian, 1999) [17], узагальнивши існуючі концепції організаційних змін, об'єднали їх у чотири групи. До першої групи віднесено змістовні теорії, у рамках яких досліджуються фактори, що узагальнюють цілі як успішних, так і неуспішних організаційних змін; до другої – контекстуальні теорії, у яких аналізуються внутрішні та зовнішні сили, що впливають на функціонування підприємства. Третю групу складають процесуальні теорії, які досліджують етапи здійснення змін на рівні зовнішнього середовища, підприємства і окремого працівника; четверту – критеріальні теорії, що визначають наслідки здійснення організаційних змін. Перша група теорій акцентує увагу на трансформаційній та трансакційній динаміці, що відображає зміни в поведінці (насамперед у мотивації і результатах діяльності) працівників як реакцію на зовнішні та внутрішні перетворення, що впливають на такі параметри, як методи управління, структура, політика і процедури, вимоги до поставлених завдань (компетенції), персональні навички (компетентності) [17, с. 117].

Контекстуальна група теорій представлена роботами авторів, котрі визначили та змоделювали оновлення стратегічних напрямів діяльності підприємства. В основу моделі було покладено припущення, що оновлення стратегії є еволюційним процесом, який безпосередньо пов'язаний з інерцією підприємства (прихильністю поточної стратегії). В результаті вчені дійшли таких висновків: набутий досвід стратегічних змін має значний вплив на подальші тенденції до змін, а початковий рівень стресу на підприємстві справляє довготривалий вплив на дотримання поточної стратегії.

Процесуальні теорії представлені дослідженнями К. Левіна (Lewin, 1951) [3], Дж. Коттера (Kotter, 1951) [4] та ін. У своїх роботах найбільше уваги дослідники приділяли етапу підготовки до змін, роблячи акцент на тих аспектах, які, на їх думку, є найбільш важливими при здійсненні перетворень. Цей процес вони вважали неоднозначним, що може включати як реалізацію окремих рекомендацій, так і зміни стратегії в поєднанні із стимулюванням. Відзначимо, що представники процесуальних теорій виявляють єдність у визначенні сутності процесів етапу інституалізації змін.

У рамках критеріальних теорій розглядаються наслідки здійснення організаційних трансформацій, серед яких (наслідків) виділяють такі реакції на зміни, як прихильність, лояльність, спротив, цинізм і стрес. Представниками цього напрямку дослідження доведено, що сприйняття та спротив залежать від особливостей упровадження змін. Якщо особисті інтереси працівника можуть наражатися на загрозу, організаційні зміни будуть викликати спротив. Така ситуація найчастіше спричиняє зниження ефективності

діяльності організації через зменшення зацікавленості працівників.

На основі проведеного аналізу нами зроблено висновок, що існує багато підходів стосовно сутності й формування організаційних змін на підприємствах. Серед головних можна визначити модель змін К. Левіна (Lewin, 1951) [3] та біологічну модель перетворення бізнесу Ф. Гуїларта та Дж. Келлі (Guoullart & Kelly, 1995) [2]. Але жодний із цих підходів не враховує специфіку, умови функціонування і сферу діяльності суб'єкта господарювання. Теорії організаційних змін зазвичай є суперечливими, переважно через нестачу емпіричних свідчень на користь тих чи інших концепцій. Не дивлячись на те, що теорія управління організаційними змінами як самостійний напрям науки розвивається вже більш ніж півстоліття, учені так і не дійшли загальної думки щодо найбільш доцільних методів для дослідження процесів організаційних змін. На наш погляд, відмінності між зазначеними теоріями полягають у таких аспектах здійснення організаційних змін, як: характер і тип організаційних змін, рівень здійснення змін, імпульс та процес змін, лідерство, опір змінам.

Отже, наразі жодна група теорій не враховує сучасні особливості функціонування підприємств, а саме: невизначеність й інноваційний розвиток. Спробу пояснити організаційні зміни та механізми їх упровадження в умовах невизначеності зробив відомий сучасний учений І. Адізес (Adizes, 2014) [18]. У рамках запропонованої ним концепції необхідність організаційних змін пов'язується зі стадіями життєвого циклу організації. Але, слід зауважити, що І. Адізес не враховує сферу діяльності підприємства і наголошує на універсальному характері застосування концепції.

Організаційні зміни, що виникають на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку, мають різні аспекти – методичні, технологічні, структурні, особистісні, психологічні, політичні, фінансові та ін. Отже, слід встановити взаємозв'язок організаційних змін і стадій життєвого циклу підприємства (табл.). Узагальнення різноманітних підходів до кількості та назв стадій дозволяє припустити, що у цілому в життєвому циклі організації можна виокремити чотири основні стадії: становлення, ріст, зрілість і занепад.

Проаналізувавши стадії життєвого циклу підприємства, варто висловити, що кожна з них потребує певного типу організаційних змін у силу притаманних їм особливостей. На стадії становлення, коли організація націлена на виживання та створення власної ніші на ринку, зазвичай використовуючи технологічні, інноваційні й підприємницькі здібності, особливу важливість набувають стратегічні, структурні та ресурсні зміни. Упродовж стадії росту більше уваги приділяється встановленню певних правил і процедур, а також досягненню стабільності організаційної структури. Для цієї стадії характерні формалізована структура, фокусування на вирішенні завдань і функціональна спеціалізація. Тут починається розширення стратегічних цілей та організаційних можливостей, нагромадження ресурсного і кадрового потенціалу, формування корпоративної культури. Тож на цьому етапі пріоритетними є культурні, стратегічні, технологічні, ресурсні та кадрові зміни. На стадії зрілості не відбувається зміцнення організаційної структури і стабільності розвитку, що, своєю чергою, обмежує технологічний та інноваційний розвиток, без чого неможливо в подальшому забезпечити успішну діяльність підприємства. Отже, упродовж стадії зрілості актуальності набувають зміни стратегії та організаційних можливостей. Коли організація вступає у фазу занепаду, організаційний клімат починає характеризуватися слабкими комунікаціями і прихильністю до старої стратегії. Підприємство вдається до структурних, ресурсних, культурних, кадрових змін, а також масових звільнень, що робить її нездатною до подальшого функціонування.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що дотепер не вироблено єдиного підходу до виз-

Таблиця

Взаємозв'язок організаційних змін і стадій життєвого циклу підприємства

Тип змін / Стадія життєвого циклу	Культурні	Стратегічні	Структурні	Технологічні	Ресурсні	Організаційні можливості	Кадрові
Становлення		+	+		+		
Ріст	+	+		+	+		+
Зрілість		+				+	
Занепад	+		+		+		+

Джерело: Власна розробка авторів

начення сутності та напрямів упровадження організаційних змін на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку. Наразі існують адаптивні, змістовні, процесуальні, вибіркові, контекстуальні, критеріальні теорії організаційних змін. Однак вони не повною мірою враховують сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання, особливо інноваційну спрямованість їх розвитку. Таким чином, очевидно, що традиційна організаційна наука не в змозі системно пояснити спостережувані організаційні зміни на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку і розробити дієві методи, інструменти та механізми управління цими змінами.

З огляду на вищевикладене ми дійшли висновку, що найбільш актуальним підходом до здійснення організаційних змін є теорія, що базується на концепції життєвого циклу організації. Нами було встановлено взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу і потребами організації у впровадженні змін певного типу. Залежно від типів організаційних змін, які є пріоритетними на певній стадії життєвого циклу підприємства, можна обрати та обґрунтувати стратегію його подальшого розвитку.

В умовах інноваційного характеру діяльності підприємств постає потреба у формуванні нового розуміння організаційної реальності, нового погляду на проблеми організаційних змін або переосмислення предметного поля теорії організаційних змін. Отже, подальші дослідження будуть спрямовані на розробку ефективної моделі управління організаційними змінами.

Література

- Hannan M. Structural Inertia and Organizational Change / M. Hannan, J. Freeman. – New York : American Sociological Review. – 1984. – Vol. 29. – 214 p.
- Гуиларт Ф. Преобразование организации / Ф. Гуиларт, Дж. Келли ; пер. с англ. под ред. А. Кривульченко. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
- Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. – New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.
- Коттер Дж. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка / Дж. Коттер ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
- Харрингтон Дж. Совершенствуя управление изменениями / Дж. Харрингтон ; пер. с англ. В. Н. Загребельного ; под науч. ред. В. В. Брагина. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
- Barnett W. Modeling Internal Organizational Change / W. Barnett, G. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1995. – Vol. 21, No 1. – 289 p.
- Tushman M. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of organizational evolution // California Management Review. – 1986. – Vol. 29, No 1. – 144 p.
- Кемирон Э. Управление изменениями / Э. Кемирон, М. Грин ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2001. – 285 с.
- Широкова Г. В. Управление изменениями и развитием организации / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2005. – 432 с.

- Андреева Т. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов / Т. Андреева // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2004. – Вып. 2. – 194 с.
- Баулина Т. В. Управление процессом организационных змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ...канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка та управління підприємствами / Т. В. Баулина. – К., 2004. – 20 с.
- Калимуллин Д. М. Совершенствование системы управления организационными изменениями : автореф. дис. ...канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / Д. М. Калимуллин. – Самара, 2008. – 26 с.
- Крупа К. Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів : автореф. дис. ...д-ра экон. наук : спец. 08.02.03 – Організація управління, планування і регулювання економікою / К. Крупа; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2005. – 36 с.
- Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – ХНУ, 2009. – Том 3, № 6. – 114 с.
- Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. – Івано-Франківськ : Плай, 2011. – Випуск № 1(17). – 348 с.
- Наукова та інноваційна діяльність в Україні : Статистичний збірник ; від. за вип. О. О. Кармазіна. – К. : Держстат, 2014. – 314 с.
- Armenakis A. Organizational Change: A review of theory and research / A. Armenakis, A. Bedeian // Journal of Organizational Change Management. – 1999. – Vol. 25, No 3. – 488 p.
- Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
- Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер ; пер. с англ. Т. Н. Клеминой // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Серия 8. Менеджмент, 2002. – 210 с.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2014

References

- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). *Structural Inertia and Organizational Change*. New York: American Sociological Review.
- Gouillart, F., & Kelly, J. (2000). *Transforming Organizations* (Trans. from Eng.). Moscow: Delo (in Russ.).
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Kotter, J. (2007). *Ahead of Change: why companies fail to organizational restructuring* (Trans. from Eng.). Moscow: Olimp-Business (in Russ.).
- Harrington, J. (2008). *Improving change management* (Trans. from Eng.). In V. N. Zahrebelnyi (Ed.). Moscow: Standards and Quality (in Russ.).
- Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21(1).
- Tushman, M. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1).
- Cameron, E., & Green, M. (2001). *Change Management* (Trans. from Eng.). Moscow: Good Book (in Russ.).
- Shirokova, G. (2005). *Change management and organizational development*. St. Petersburg: Graduate School of Management (in Russ.).
- Andreeva, T. (2004). *Organizational change: a comparative analysis of the main approaches*. St. Petersburg: St. Petersburg State University PH (in Russ.).
- Baulina, T. (2004). *Managing the organizational changes enterprises in transition economies* (PhD Thesis). Kyiv, Ukraine (in Russ.).
- Kalimullin, D. (2008). *Improve management of organizational change* (PhD Thesis). Samara, Russia (in Russ.).
- Krupa, K. (2005). *Methods of organizational changes in the regulation of economic processes* (Doctoral Thesis). Lviv, Ukraine (in Ukr.).
- Voronkov, D. (2009). Strategic management changes on innovative development company. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Bulletin of Khmelnytsky National University)*, 3(6) (in Ukr.).
- Naipak, D. (2011). Determining the impact of organizational changes in the level of enterprise. *Modelluvannya rehionalnoi ekonomiky (Modeling Regional Economy)*, 1(17). Ivano-Frankivsk, Ukraine (in Ukr.).
- Statistical Yearbook (2014). In A. A. Karmazin (Ed.). *Research and Innovation in Ukraine*. Kyiv: State Statistics (in Ukr.).
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A review of theory and research. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3).
- Adizes, I. (2014). *Lifecycle Management Corporation* (Trans. from Eng.). In V. Cusin (Ed.). Moscow: Mann, Ivanov, Ferber (in Russ.).
- Greiner, L. (2002). Evolution and revolution in the growth of organizations (Trans. from Eng.). In T. N. Klemina (Ed.). *Bulletin of St. Petersburg University* (in Russ.).

Received 12.12.2014

Науковий журнал «Економічний часопис-XXI» читайте на веб-порталі
www.soskin.info/ea/