

## ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## THE CHANGE MANAGEMENT PARADIGM IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*У статті розглянуто процес управління змінами з позиції кадрового менеджменту із врахуванням особливостей функціонування сучасних організацій. Визначено вплив інерції організації на реалізацію її адаптивності до вимог зовнішнього й внутрішнього середовища та набуття властивості змінюватися. Доведено, що саме людський аспект у процесі будь-яких змін є фундаментальним, тому що саме потенціал, особливості взаємодії працівників та керівників організації визначають успішність реалізації змін. Використовуючи формулу змін Д. Глейчера наведено практикоорієнтовані рекомендації щодо посилення дієвості її компонент. Деталізовано типові помилки при реалізації змін та запропоновано управлінські підходи для недопущення означеної симптоматики. З'ясовано найбільш вагомі причини, які стримують процес досягнення цілей як керівниками, так і окремими групами працівників. Проаналізовано типологію працівників по відношенню до змін та використовуючи прикладні результати теорії дифузії інновацій, означено доцільні напрямки спрямування управлінського впливу задля активізації роботи колективу в напрямку змін.*

**Ключові слова:** управління змінами, кадровий менеджмент, інерція організації, формула змін, типологія працівників, мотиваційні чинники.

*The article explores the change management process from the perspective of human resource management, taking into account the functioning peculiarities of modern organizations. The influence of organizational inertia on its adaptability to external and internal environment demands, as well as its ability to change, is identified. Based on organizational criteria, the impact of inertia on the speed of change for different organizations is determined. It is argued that organizational changes are complex, hard to predict, and somewhat conflicting processes, requiring the consideration of human resource management specifics. The study demonstrates that the human aspect plays a fundamental role in any change process, as the potential and interactions between employees and organizational leaders define the success of change implementation. Practical recommendations for enhancing the effectiveness of change components are provided using D. Gleicher's change formula. Typical mistakes in change implementation are detailed, and managerial approaches to prevent such symptoms are proposed. The most significant reasons inhibiting the achievement of personal goals by both managers and individual employee groups are identified. Approaches for more effective time utilization and the implementation of individual and team changes are suggested. The typology of employees concerning changes is analyzed, and utilizing practical results from the diffusion of innovation theory, appropriate managerial directions are identified to activate collective efforts towards change. The application possibilities of D. Kolb's four-stage learning cycle for engaging and implementing changes among various employee psychotypes are substantiated. The study concludes that different employee types exhibit different strengths and weaknesses, motivating and demotivating factors, as well as diverse needs and prospects for personal development. Considering distinctive characteristics, motivational and demotivating influences, and risk zones in professional activity, the main employee types are delineated, accompanied by recommendations to mitigate risk zones during their integration into the change process.*

**Key words:** change management, human resource management, organizational inertia, change formula, typology of employees, motivating factors.

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-10>

**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Островерхов В.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Ovsianiuk-Berdadina Oleksandra**

West Ukrainian National University

**Ostroverkhov Viktor**

West Ukrainian National University

**Постановка проблеми.** У реаліях сьогодення зміни вже не ототожнюються з окремими подіями, які інколи трапляються в організації, а потоком трансформацій її зовнішнього і внутрішнього середовища, що зумовлює необхідність постійної реакції та адаптації. Щоденної управлінської реакції вимагають зміни інституційного середовища функціонування організації, ринкової кон'юнктури, технологічних проривів, процеси діджиналізації. Процеси управління змінами активно імлементуються у постійну управлінську практику сучасних організацій та є невід'ємною складовою їх внутрішньорганізаційного менеджменту. Як демонструє досвід успішних організацій, їх успіх передусім залежить не від існуючих матеріальних, фінансових ресурсів, а від синергійного використання кадрового ресурсу, який є ключовим фундаментом для реалізації змін на засадах результативності та ефективності у довгостроковій перспективі. Таким

чином, наукової прагматики з метою подальшого прикладного застосування набуває дослідження процесу управління змінами з позиції кадрового менеджменту із врахуванням сучасних екзогенних та ендогенних викликів та особливостей функціонування сучасних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тематика змін в контексті організаційного розвитку завжди була у полі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. По суті, всі пропозиційні частини досліджень вчених-економістів містять елементи змін організаційного або функціонального забезпечення організаційних утворень макро- чи мікрорівнів. Методологічну ж основу парадигми змін в організації складають праці таких представників зарубіжної та вітчизняної думки як Адізес І. [1], Буднік М. [2], Гарафонова О. [3], Гусєва О. [4], Кемерона Е. [9] та інших. Поряд з цим, питанням специфіки застосування інструментів кадрового

менеджменту в процесі реалізації змін приділено незначну увагу, що актуалізує потребу наукових пошуків у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження парадигми управління змінами враховуючи специфіку кадрового ресурсу організації та вироблення низки практикоорієнтованих рекомендацій щодо ефективного долучення працівників до змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Парадигма управління змінами може бути досліджена з позиції набору правил, принципів і понять, які визначають та впливають на цей процес. За змістовим визначенням Томаса Куна під парадигмою маються на увазі визнані всіма науковими досягненнями, які протягом певного часу дають модель постановки проблем та їх рішень науковому співтовариству [5]. Таким чином, парадигма, яка часто розглядається як шаблон для вирішення складних завдань, може бути застосована для логіки побудови цього дослідження. При цьому варто зазначити, що на сьогодні у світі відбувається конфлікт існуючих парадигм, який зумовлений соціальними, культурними та суспільно-політичними зламами усталеного порядку. Це ще раз актуалізує необхідність системного комплексного підходу до дослідження тематики управління змінами, зокрема і на засадах міждисциплінарного підходу.

Цільовим вектором реалізації будь-яких змін в організації є досягнення окреслених цілей шляхом управління ресурсами на засадах синергійного підходу. На думку відомого науковця з проблематики управління змінами І. Адізеца, «щоб досягти успіхів у сучасному світі компанії мають бути гнучкими, здатними до проактивних дій та адаптації до середовища, яке постійно змінюється. Для цього компаніям потрібні керівники, які не лише мають бачення майбутнього, але й можуть допомогти людям розділити це бачення; керівники, які можуть об'єднати людей, щоб вони працювали як одне ціле; керівники, які зможуть швидко й ефективно запровадити зміни» [1]. Ця теза актуалізує необхідність врахування людського фактору при управлінні змінами та окреслює його як пріоритетний чинник ефективності змін.

Процес управління змінами значною мірою обумовлюється існуючою інерцією організації, тобто сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуття властивості змінюватися. Інерція не є тотожною опору змінам, однак, ті ж сили, що викликають інерцію, сприяють виникненню опору. Часто організації проявляють активну інерцію, тобто замість пошуку кардинально нових векторів розвитку вони продовжують рухатися вже знайомими шляхами, як правило, з ще більшою енергією.

Для успішних змін сучасні організації повинні враховувати фактор її інерції. У цьому контексті американські дослідники М.Т. Ханнан, Дж.

Фріман виділили низку детермінант виникнення інерції. Внутрішніми факторами виникнення інерції є витрати на виробничі об'єкти, обладнання, персонал, динаміка розвитку неформальних коаліцій в організації, внутріорганізаційні стереотипи поведінки. Зовнішніми факторами виникнення інерції є нормативні, інституційні та інші бар'єри входження в окрему ринкову нішу та виходу з неї, особливості обміну з іншими стейкхолдерами [11].

Усвідомлення менеджерами організації існування цих факторів дозволяє реально оцінювати ймовірність успіху змін. При цьому враховується, що сила інерції змінюється залежно від:

- стадії життєвого циклу. Вважається, що новостворені організації є більш мобільними, а при досягненні стадії зрілості організації збільшується її інерція. При цьому зміна ядра організації є рівносильним до створення нової організації;

- розміру. Дослідження демонструють, що рівень інерції організації збільшується разом з її розміром, кількість спроб змін в невеликих організаціях як правило є більшою, однак великі організації мають більшу здатність протистояти факторам зовнішнього середовища.

Також сучасні тенденції демонструють, що:

- невеликі за масштабами діяльності організації мають більшу ймовірність легко ввійти в стан реорганізації, однак більшу ймовірність внаслідок цього зазнати банкрутства;

- невеликі за розміром організації є більш чутливими до кон'юнктурних коливань на ринку;

- великі організації мають меншу інерцію до змін, а значна швидкість адаптації малих підприємств не завжди сприяє їх стійкості;

- оскільки успіх реалізації змін значною мірою залежить від залучених у цей процес ресурсів, великі організації, що мають їх у достатній кількості, матимуть більшу потенційну можливість успішних змін [6].

Часто при прийнятті рішення про необхідність реалізації тих чи інших змін менеджери організації враховують лише симптом появи проблемної ситуації та спрямовують управлінський вплив на його усунення. Однак для досягнення ефекту у довгостроковій перспективі та отримання результативності й ефективності певних перетворень управлінські дії щодо реалізації змін слід зосереджувати на:

- факторах виникнення необхідності змін, тобто подій, що зумовлюють настання певної симптоматики,
- причинах появи певної симптоматики як певних явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування організації, існування яких зумовлює настання або активізує силу впливу факторів необхідності змін.

Отже, на першому етапі реалізації змін менеджерам організації варто дотримуватися т.зв. медичного принципу – реагування на симптоматику, однак виявлення, подальше усунення або зменшення негативного впливу саме факторів і причин.

Якщо при впровадженні змін менеджерами були зважені всі вищезначені чинники, то наступним аспектом їх управлінської уваги повинен стати людський фактор. Саме людський фактор в процесі управління змінами є фундаментальним, тому що поведінка працівників в кінцевому підсумку визначає результативність та ефективність змін. Очевидно, що незалежно від їх масштабу та спрямування будь-які зміни торкаються працівників, оскільки останні повинні або здобувати нові знання, або одержувати більше інформації, або вирішувати нові професійні завдання, або удосконалювати існуючі компетентності.

В процесі управління змінами менеджери часто стикаються з опором працівників, який може набувати різних форм і проявів. Часто це відбувається внаслідок допущення менеджерами типових помилок при управлінні змінами:

1. У своїх діях менеджери організацій вважають, що мотиватори їх діяльності до змін автоматично мають стати мотиваторами для інших працівників. Тут причиною помилки є не врахування певного антагонізму інтересів менеджерів та підлеглих, як різних груп стейкхолдерів, перші з яких часто керуються стратегічним підходом до реалізації змін, а другі – бажанням задовольнити існуючі потреби у матеріальному забезпеченні, відпочинку, спрощення виконання певних професійних завдань.

2. Менеджери не пояснюють передумови необхідності змін працівникам, а подають лише готовий алгоритм їх реалізації. При цьому під час прийняття рішення про необхідність змін, менеджери опираються на недоліки організації. Дана проблема може бути усунута через усвідомлення менеджерами того факту, що працівники, котрі брали участь у розробці плану заходів щодо впровадження нововведень, автоматично зменшують потенційний опір змінам, не залежно від факту чи всі їх пропозиції було враховано. Також як науковцями, так і успішними управлінцями стверджується, що працівники краще сприймають інформацію про необхідність змін, якщо фокус їх уваги переводиться на отримання для них майбутніх конкретних переваг, а не існуючому стані організації, деталізації тих причин і факторів, які стали детермінантами змін.

3. Менеджери вважають, що матеріальний фактор є найбільшим мотиватором до змін працівників. Не заперечуючи вагомості фінансового стимулювання, варто відзначити тезу низки успішних управлінців, котрі стверджують, що матеріальна мотивація повинна йти останньою в арсеналі всіх мотиваційних інструментів, оскільки після її використання всі інші втрачають свій вплив та вагомість на працівників. Таким чином, для активізації роботи працівників в напрямку реалізації змін слід розпочинати з усіх можливих нематеріальних факторів, які будуть доречними та відповідати інди-

відуалізованим мотивам здійснення професійної діяльності конкретним працівником.

Проблема реалізації кадрового менеджменту під час реалізації змін пов'язана з низкою причин, основні з яких полягають у тому, що в різних типів працівників:

- є різні сильні і слабкі сторони;
- діють різні зони мотивації і демотивації;
- є різні потреби й перспективи особистого розвитку.

Таким чином, завданням менеджера є ідентифікація типу працівника та врахування його характеристик при змінах організаційного та функціонального забезпечення діяльності організації (таблиця 1).

Незалежно від базового типу працівника, при управлінні змінами менеджера варто враховувати постулати моделі чотириетапного циклу навчання працівників, запропонованого Девідом Колбом [7]. Дана модель базується на тому, що для набуття нових навичок будь-який працівник проходить повторюваний цикл, який має чотири стадії:

- конкретний досвід – отримання результату дій;
- рефлексивне спостереження – роздуми над досвідом;
- теоретичні концепції – отримання висновків;
- застосування на практиці – експериментальна перевірка.

При цьому менеджера слід враховувати, що за основними психотипами усі працівники поділяються на активістів, філософів, теоретиків та прагматиків. А тому залежно від належності до певного типу, працівники включаються у процес змін на певному етапі, однак циклічно проходять усі вищезначені етапи, зокрема:

- активіст розпочинає з отримання конкретного досвіду;
- філософ розпочинає з роздумів;
- теоретик розпочинає з аналізу існуючих підходів;
- прагматик розпочинає з окреслення власних перспектив.

Об'єднуючи та враховуючи вищезазначені прояви поведінки різних типів працівників при реалізації змін менеджерам слід також враховувати їх зони ризику при здійсненні професійної діяльності та низку демотиваційних чинників (таблиця 2).

У випадку значної кількості працівників та об'єктивною складністю виявлення типів працівників у багаточисельному колективі, менеджера варто скористатися результатами досліджень Еверетта Роджера і Керіна Скотта, які лягли в основу теорії дифузії інновацій [10]. На основі вивчення значної кількості емпіричного матеріалу, ці вчені дійшли до висновку, що тільки 2,5% працівників можуть сприйняти нові ідеї швидко. Як правило, це працівники керівного складу, які добре відчують необхідність змін і саме вони виконують функцію ініціаторів їх реалізації. Решта працівни-

Базові типи працівників за критерієм мотиваційних факторів при реалізації змін

Критерії оцінки	Працівник Драйвер	Працівник Продюсер	Працівник Кооператор	Працівник Контролер	Працівник Процесор
<b>Якості</b>	Цілеспрямованість Настирність в одержанні результату Амбіційність Вміння організувати процеси, які дають конкретні результати Вміння ставити собі та іншим цілі та їх досягати Вміння підкорятися Вміння отримувати результати в умовах дедлайнів Часто факторами мобілізації діяльності є завдання-виклики та завдання-стреси	Легкість побудови відносин з працівниками Амбіційність та наполегливість в отриманні результатів Високий рівень ораторського мистецтва та креативності Вміння ефективно вирішувати складні ситуації з колегами та стейкхолдерами Балансування орієнтації і на результат і на оточення	Гарна комунікація зі співробітниками Готовність допомагати Терплячість Уважність одночасно і до людей і до процесів	Добре орієнтується у змісті процесів Може чітко визначити та описати положення, регламенти, зміст процесів Об'єктивно контролює та оцінює роботу працівників, не враховуючи симпатії та антипатії Педантичний, високий рівень самоорганізації та планування	Уважний до деталей Педантичність щодо дотримання процедур Виконавчість Чітке планування особистого графіку
<b>Фактори мотивації:</b>	Амбітні цілі Самостійність Мінімальний контроль з боку вищестоящого керівництва Надання можливості делегування процесної роботи Винагорода за результатами роботи Швидке одержання результатів	Представницькі функції Професійна суспільна відомість Амбіційні проекти Високий рівень повноважень та самостійності Формування або участь у формуванні парадигми змін та стратегій	Постійна взаємодія з людьми Позитивне відношення з боку керівництва Визнання, похвала Залучення до колективних заходів	Самостійність у прийнятті рішень Стабільність Чіткі процедури і процеси Можливість контролювати професійні ситуації в повній мірі Мінімальна кількість взаємодій з людьми	Визнання, увага Стабільність Робота за чіткими інструкціями Чітке розуміння процесів і технологій Невеликий обсяг повноважень Можливість безперешкодного та чіткого виконання планів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Зони ризику професійної діяльності та демотиваційні чинники базових типів працівників

Критерії оцінки	Працівник Драйвер	Працівник Продюсер	Працівник Кооператор	Працівник Контролер	Працівник Процесор
<b>Зони ризику</b>	Низький рівень емпатії до підлеглих Може «загнати» команду, бо автоматично переносить свої якості на членів своєї команди. Неуважний до деталей і процесів. При виконанні довгострокових завдань втрачає інтерес, може перегоріти	Неуважний до деталей. Може надмірно захоплюватися амбіційними цілями, не завжди узгоджуючи це з ресурсами. У зв'язку з переважанням зовнішньої референції не завжди спроможний самостійно прийняти правильне рішення та може йти на надмірні поступки	Може порушувати дедлайни, оскільки орієнтується на процес, а не на результат. Намагаючись допомагати іншим, може не встигати виконувати власні обов'язки. Часто може бути недостатньо вимогливим до колег	Під час виконання професійних завдань часто демонструє «процес заради процесу». Недостатньо уважний до потреб працівників.	Часто неефективно взаємодіє з людьми або уникає ситуацій для комунікації. Може затримувати строки виконання завдань, оскільки надто заглиблюється у процеси.

(Закінчення таблиці 2)

Критерії оцінки	Працівник Драйвер	Працівник Продюсер	Працівник Кооператор	Працівник Контролер	Працівник Процесор
<b>Фактори демотивації:</b>	Процесна та рутинна робота Недостатні повноваження Зрівнялівка щодо винагород роботи Відсутність кар'єрних перспектив Об'єктивна необхідність непопулярних дій (наприклад, відмов)	Відсутність очевидних індивідуальних результатів Мало повноважень, однак багато контролю Відсутність взаємодії з працівниками Неуважність та нівелювання результатів з боку керівництва	Відсутність уваги з боку керівництва та визнання Постійні дедлайни Відсутність взаємодії з людьми Негативна атмосфера у колективі Необхідність виконання функцій контролю	Амбітні цілі з боку керівництва Зміни Необхідність знаходити індивідуальний підхід до людей або приділяти їм чимало уваги Значна кількість нестандартних ситуацій у колі професійних обов'язків	Форс мажори Багатозадачність Значна кількість комунікаційних взаємодій Негативна оцінка результатів роботи Відволікаючі фактори

Джерело: авторська розробка

ків схильна до відносно швидкого сприйняття змін, однак їм потрібен час та певний управлінський вплив, вони становлять близько 13,5% персоналу. Після того, як вони сприймуть нові ідеї, саме вони стануть здатними поширювати їх в організації і виступати агентами змін. Їх зусиллями наступні 68% працівників залучаються до процесу змін. Таким чином, формується колектив абсолютної більшості налаштованих на нововведення людей. Залишається пасивна частина персоналу – 16%, їх важко «розгойдати», оскільки вони представляють інертну частину колективу, однак вони будуть змушені пливати у фарватері змін, підкоряючись волі активнішої частини організації.

Таким чином, менеджерам організації достатньо сконцентрувати свій вплив та ідентифікацію типу працівника зосереджуючи свою увагу на близько 15% персоналу, які у подальшому будуть каталізаторами успішних перетворень. Саме на цю групу працівників слід зосередити увагу щодо застосування особливих мотиваційних інструментів, не обов'язково матеріального впливу. Їх набір повинен залежати від належності працівника до того чи іншого вищеописаного нами базового типу.

Враховуючи диференційовані мотиви здійснення професійної діяльності різними працівниками у парадигмі використання методів та підходів управління змінами, менеджерам слід дотримуватися загальновідомої формула змін Глейчера:

$$D * V * F > R,$$

де D – незадоволеність поточною ситуацією, яка може бути посилена, наприклад, створенням тимчасового професійного дискомфорту, які би спонукав працівників до швидшого усвідомлення необхідності змін,

V – бачення майбутнього через окреслення позитивних ефектів від реалізації змін,

F – перші конкретні кроки до реалізації змін через застосування повноцінної інформаційної

підтримки та демократичного підходу до обговорення контурів запланованих змін,

R – опір змінам шляхом його зменшення за допомогою врахування мотиваційних, демоти-ваційних факторів для різних груп працівників та психологічних інструментів управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Врахування кадрових аспектів при реалізації змін є об'єктивно необхідним завданням менеджерів для досягнення ефективності та результативності змін. У статті обґрунтовано прикладні можливості застосування чотирьохетапного циклу навчання працівників Д.Колба для активізації різних психотипів працівників в напрямку їх долучення та реалізації змін. Доведено, що в різних типів працівників є різні сильні і слабкі сторони, для них діють різні зони мотивації і демотивації та водночас є різні потреби й перспективи особистого розвитку. Враховуючи характерні ознаки, мотиваційні та демотиваційні чинники впливу й зони ризику в процесі реалізації професійної діяльності означено основні типи працівників та сформовано ряд рекомендацій для зменшення зон ризиків при реалізації та долучення ними до змін. Очевидно, що множина інструментів кадрового менеджменту в процесі управління змінами повинна мати комплексний і системний характер із врахуванням специфіки функціональної діяльності організації, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків та узагальнень у колі цієї тематики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адзісес І.К. Управління змінами / Пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 299 с.
2. Буднік М.М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
3. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНТУД, 2014. 364 с.

4. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.

5. Кун Т. Структура наукових революцій. Київ : Port-Royal, 2001. 228 с.

6. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 145 с.

7. Петерсон К., Колб Д.А. Як ви вчитеся, так ви живете: використання дев'яти способів навчання, щоб змінити своє життя. 2017. Вид-во Berrett-Koehler.

8. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley, Reading, MA, 1969.

9. Cameron E. Making Sense of Change Management. New York : Kogan Page, 2004. 288 p.

10. Communication and development. The Passing of the Dominant Paradigm. URL: <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/doc-repository/doc/doc478697.pdf>

11. Hannan M. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 82. No. 5. P. 929–964.

#### REFERENCES:

1. Adizes I.K. (2018) Upravlinnia zminamy [Change management]. Kyiv: Book Chef, 299 p.

2. Budnik M.M. (2017) Upravlinnia zminamy [Change management]. Kyiv: Kondor, 225 p.

3. Gharafonova O.I. (2014) Upravlinnja zminamy: teorija, metodologhija ta praktyka [Change management: theory, methodology and practice] Kyiv: KNTUD, 364 p.

4. Ghusjeva O.J. (2015) Upravlinnja strategichnomy zminamy: teorija i prykladni aspekty [Strategic change management: theory and applied aspects]. Donecjk: Vyd-vo "Noulidzh", 395 p.

5. Kun T. (2001) *Struktura naukovykh revoliutsii* [The structure of scientific revolutions]. Kyiv: Port-Royal, 228 p.

6. Ovsianiuk-Berdadina O.F., Ostroverkhov V.M. (2023) Upravlinnia zminamy [Change management]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 145 p.

7. Peterson K., Kolb D.A. (2017) *Yak vy vchytisia, tak vy zhyvete: vykorystannia deviaty sposobiv navchannia, shchob zminyty svoie zhyttia* [How You Learn, So You Live: Using Nine Ways to Learn to Change Your Life]. Vydavnytstvo Berrett-Koehler.

8. Beckhard R. (1969) Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley, Reading, MA.

9. Cameron E. (2004) Making Sense of Change Management. New York: Kogan Page, 288 p.

10. Communication and development. The Passing of the Dominant Paradigm. Available at: <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/doc-repository/doc/doc478697.pdf>. (accessed 16 August 2023).

11. Hannan M. (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5, pp. 929–964.