

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-9>

Ляхович Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6548-3363>

Liakhovich Larysa

West Ukrainian National University

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено проблемі формування стратегій подолання опору персоналу впровадженню змін на підприємствах. Визначено типи реакції працівників на зміни та проаналізовано причини виникнення опору. Встановлено, що стратегічними підходами до його подолання є повна поінформованість, широке залучення працівників та активна участь, стимулювання, примус, укладання угод, переговори, кадрові перестановки і призначення, маніпулювання тощо. Запропоновано в основу формування стратегій подолання опору покласти тип реакції працівників на зміни та причини його виникнення. Це дає змогу прийняти оптимальне управлінське рішення щодо виду стратегії подолання опору та інструментів її реалізації на підприємстві задля досягнення очікуваних результатів. Зроблено висновок, що найбільшого позитивного ефекту у вирішенні проблеми подолання опору матиме реалізація комбінованої стратегії з одночасним застосуванням комплексу сучасних інструментів, які мають діяти на випередження, носити інформативний, роз'яснювальний, пропагандистський, стимулюючий тощо характер.

Ключові слова: зміни, управління змінами, опір змінам, причини опору змінам, стратегія подолання опору змінам.

STRATEGIES FOR OVERCOMING RESISTANCE OF PERSONNEL TO CHANGES IN THE ENTERPRISE

In the context of digitalization, integration of innovative ideas into the business practices of modern economic entities, uncertainty and significant volatility of business conditions in general, it becomes necessary to implement changes in enterprises allowing them to adapt to external realities, achieve strategic goals and ensure sustainable development, etc. However, the lack of understanding and acceptance of changes by personnel may be a significant obstacle to this, which will lead to resistance and, under certain conditions, to serious conflicts, usually causing negative consequences for the company. The types of employees' reaction to changes are determined and the causes of resistance are analyzed. It is established that strategic approaches to overcoming it include full awareness mass involvement of employees and active participation, incentives, coercion, making agreements, negotiations, personnel reshuffles and appointments, manipulation, etc. It is proposed to base the formulation of strategies to overcome resistance on the type of employees' reaction to changes and the reasons for its occurrence. This allows to make the best management decision on the type of strategy and tools for its implementation in the enterprise to achieve the expected results. The main strategies for overcoming personnel resistance to change are as follows: development of professional competence of the personnel based on the involvement of key competencies; involvement of personnel in the change process; motivation to apply acquired skills, abilities; informing about the goals, objectives, content of the draft changes. It is concluded that a combined strategy will have the greatest positive effect in solving the problem of overcoming resistance; in its process, a synergy effect will be achieved. At the same time, it is necessary to consider the possibility of emerging contradictions and confrontations among different strategies within its limits due to their inconsistencies and incompliances, which will lead to increased employees' resistance to change in the enterprise. The implementation of strategies involves the simultaneous use of a set of modern tools that should act in advance, be informative, explanatory, propagandistic, stimulating, etc.

Keywords: change, change management, resistance to change, causes of resistance to change, strategy to overcome resistance to change

JEL classification: M12, M14, M21

Постановка проблеми. В умовах цифровізації, інтеграції інноваційних ідей у практику господарювання сучасних економічних суб'єктів, невизначеності й значної мінливості умов ведення бізнесу в цілому необхідним стає впровадження змін щодо конкретних елементів та підсистем підприємств, що дають їм змогу максимально адаптуватися до зовнішніх реалій, досягти поставлених стратегічних цілей та забезпечити собі стабільний розвиток тощо.

Проте вагомою перешкодою впровадження змін може стати їх нерозуміння і неприйняття персоналом, що спричинить виникнення опору, який за певних умов

призведе до серйозних конфліктів із зазвичай негативними для підприємства наслідками. Водночас нерідко керівники підприємств, зіткнувшись із такою негативною реакцією співробітників на зміни, виявляються не готовими приймати адекватні рішення з її подолання.

Незважаючи на те що значення опору в управлінні змінами на підприємстві може бути як позитивним, так і негативним, необхідність формування стратегій його подолання і застосування сучасних інструментів та технологій для їх реалізації має стати важливим складником системи менеджменту змін сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню управління опором персоналу змінам на підприємстві присвячено значну кількість наукових та прикладних праць вітчизняних і закордонних авторів. Зокрема, в означеному напрямі плідно працюють такі українські вчені: Ю. Белінська [5], І. Бурачек [1], Р. Грінченко [3], С. Гринь [2], О. Мельник [5], В. Никифорак [5], Т. Нікітченко [6], Н. Приймак [7], К. Пріб [8], І. Сташкевич [9], Д. Ярмолюк [1] та ін.

Водночас, незважаючи на значну кількість напрацювань, питання розроблення стратегій подолання опору персоналу змінам на підприємстві з детальним розглядом їх мети та інструментів упровадження потребують подальшого дослідження і вирішення.

Мета статті полягає у розвитку теоретичних засад опору персоналу змінам на підприємстві, формулюванні стратегій його подолання та визначенні інструментів їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні будь-яке підприємство стикається з необхідністю впровадження змін. Зміни – це послідовний процес трансформації підприємства, що спрямований на досягнення поставлених цілей, із використанням існуючих концептуальних положень, методів та технологій, у результаті якого економічним суб'єктом буде досягнуто нового рівня. Локус змін стосується усіх аспектів (складових елементів) підприємства, зокрема таких:

- цілевстановлення;
- планування та інформаційне забезпечення;
- організаційна культура та цінності;
- організаційна структура та комунікації;
- персонал та участь;
- стиль керівництва та лідерство;
- ресурси, технології, бізнес-процеси;
- відносини із зовнішніми стейкхолдерами тощо.

Опір змінам – складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін [7, с. 159].

Чинниками опору змінам є результати дії або бездіяльності персоналу та всієї системи підприємства у результаті об'єктивного чи суб'єктивного нерозуміння або неспроможності до сприйняття необхідності проведеної змін [3, с. 61].

Видове розмаїття та певна схожість причин виникнення опору персоналу змінам дали змогу науковцям здійснити певне їх групування, зокрема: психологічні (стосуються особистісних якостей людини, її віку, негативного досвіду щодо впровадження змін), соціальні (стосуються оточення та групових норм, формальних та неформальних комунікацій, соціального статусу та ролей, субкультури та контркультури), організаційні (стосуються організації процесу змін), професійні (стосуються змін професійних обов'язків робітників), економічні (стосуються змін в економічних параметрах мотивації праці, фінансуванні змін, розподілу ресурсів) [9]; організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні [2, с. 250]; егоїстичні інтереси працівників, недостатня поінформованість про систему змін, що впроваджуються, та їх наслідки, консерватизм, занижена самооцінка, скептицизм [6, с. 452]. У результаті аналізу класифікацій причин виникнення опору змінам виділимо такі їх основні

групи: організаційно-управлінські, соціально-психологічні, економічні.

Основними учасниками змін є працівники підприємств, тому вони є носіями опору змінам. Звідси, для досягнення успіху у вирішенні проблеми подолання опору змінам в організації необхідно дати відповідь на двоєдине питання: чому люди хочуть змін? чому люди опираються змінам? Відповідь на перше питання може бути зумовлена такими причинами:

- 1) бажанням рухатися вперед, розвиватися, удосконалюватися;
- 2) бажанням отримати щось цінне (роботу, владу, довіру, безпеку, посаду, право власності, повагу, визнання тощо);
- 3) бажанням поліпшити фінансовий стан;
- 4) бажанням повторити минулі успіхи у впровадженні змін;
- 5) бажанням поліпшити міжособистісні відносини та психологічний клімат у цілому;
- 6) іншими причинами.

Щодо відповіді на друге питання, то причини виникнення опору дещо різняться залежно від ставлення працівника до змін. По-перше, зміна позитивного ставлення працівника підприємства до змін на нейтральне чи негативне (часткове чи повне). Що ж стає причиною того, що у позитивно налаштованих співробітників частково чи повністю зникає інтерес чи довіра до змін? Тут головна причина – це невпевненість (можливо, навіть скептичне ставлення) у результатах і наслідках змін для кожного працівника і для підприємства в цілому. По-друге, нерозуміння, несприйняття (часткове чи повне) працівником підприємства змін. У цій ситуації перелік причин виникнення опору змінам можна доповнити такими:

- 1) страх утратити щось цінне (роботу, владу, довіру, безпеку, посаду, право власності, повагу, визнання тощо);
- 2) страх позбутися вже добре відомого і рухатися до невідомого майбутнього;
- 3) невпевненість у можливості адаптації до нового і досягненні у цих умовах успіху;
- 4) занепокоєння щодо відповідності набутих знань і практичних навиків вимогам невизначеного майбутнього та їх затребуваності в процесі досягнення цілей змін тощо;
- 5) страх перед необхідністю розвитку професійних компетенцій;
- 6) нерозуміння і неприйняття нових цінностей, правил і норм поведінки;
- 7) інші причини.

Для досягнення успіху у сегменті «подолання опору» цілісної системи «управління змінами» на підприємстві слід створити необхідні умови. За підсумками дослідження наукових праць із цієї проблеми можна констатувати, що цими умовами є такі:

– організація повинна працювати на засадах стратегічного управління, що дає змогу враховувати усі трансформації, зробити зміни в діяльності організації більш прогнозованими й очікуваними, досягнути відносної плановості реалізації, що зробить їх більш привабливими й порівняно менше викличе опір персоналу;

– керівники і персонал повинні усвідомлювати терміновість та необхідність змін та їх вагоме значення у забезпеченні життєздатності організації, що створює

підгрунтя для формування ефективного проєкту змін та забезпечення свідомої підтримки його реалізації з боку персоналу;

– утворення ефективної команди, щоб провести підприємство через процес змін, залучення до її роботи широких кіл співробітників організації, під час чого у членів трудового колективу формується відчуття причетності до змін, активізувати людей у процесі їх реалізації, підвищити відповідальність співробітників щодо виконання поставлених завдань;

– забезпечення прийнятної прозорості змін та поінформованості персоналу шляхом надання вільного доступу до інформації, що уможливить досягнення очікуваних результатів та сприятиме усуненню опору персоналу [8].

До основних стратегічних підходів до подолання опору персоналу трансформаційним процесам на підприємстві віднесемо такі:

1. Повна поінформованість. Упровадження цього підходу ефективне за умови недостатності у співробітників необхідної інформації про зміни або її неналежної якості, що призводить до хибних висновків про майбутні трансформації.

2. Широке залучення працівників та активна участь співробітників у процесі змін. Як і в попередньому випадку, його впровадження доцільне за наявності інформаційного дефіциту, відсутності загального усвідомлення необхідності змін.

3. Стимулювання участі співробітників у впровадженні змін. Доцільність упровадження цього підходу зумовлена їх неспроможністю самостійно адаптуватися до нового, страхом утратити щось для них цінне (посаду, повагу, владу, визнання тощо).

Окрім цього, можливо, а за певних умов (наприклад, якщо отриманий результат нижчий за очікуваний, значна витратність використання вказаних вище підходів) доцільно для подолання опору персоналу змінам застосувати примус, укладання угод, переговори, кадрові перестановки та призначення, маніпулювання тощо.

Залежно від типу реакції на зміни опір персоналу може набирати різних форм – від повного неприйняття, відкритого ігнорування до «тихого», прихованого спротиву або нейтралітету з певних причин (невпевненість у майбутніх результатах змін, власній загребуваності тощо), навіть у разі їх розуміння і прийняття. Це зумовлює необхідність фокусування під час формулювання стратегій подолання опору персоналу змінам на підприємстві на типі реакції та причинах його виникнення (табл. 1).

Водночас слід зазначити, що подані в таблиці стратегії подолання опору не є чимось універсальним. Найбільший позитивний ефект у вирішенні цієї проблеми, на думку автора, матиме реалізація комбінованої стратегії з одночасним застосуванням комплексу сучасних інструментів. Наприклад, у комплексі доцільно застосувати конкретні інструменти подолання опору персоналу змінам на підприємстві у межах таких комбінованих стратегій «розвиток професійної компетентності персоналу на основі вдосконалення ключових компетенцій – мотивація застосування набутих знань, умінь, навичок», «залучення персоналу до процесу змін – інформування про цілі, завдання, зміст проєкту змін». Також можливим є використання інших стратегічних підходів: примусу, переговорів, кадрових перестановок та призначень тощо. Проте слід ураховувати, що позитивного результату при цьому можна як досягнути, так

Таблиця 1

Стратегії та інструменти подолання опору змінам персоналу на підприємстві

Причина опору	Стратегія	Мета	Інструменти подолання опору (реалізації стратегії)
Відсутність у співробітника адекватних змін професійних компетенцій	Стратегія розвитку професійної компетентності персоналу на основі вдосконалення ключових компетенцій	Спрямована на вдосконалення ключових компетенцій співробітника, досягнення їх відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам посади, яку обіймає співробітник, задля подальшого розвитку професійної компетентності та підвищення ефективності його роботи	Навчання, підвищення кваліфікації, позитивна мотивація
1. Нерозуміння змісту процесів і процедур упровадження змін. 2. Розуміння змісту процесів і процедур упровадження змін, проте відсутність зацікавленості співробітників у вирішенні завдань у межах процесу змін через скептичне ставлення до майбутніх результатів їх упровадження	Стратегія залучення персоналу до процесу змін	Спрямована на формування позитивного ставлення та сприйняття персоналом змін, усвідомлення їх необхідності, розуміння результатів та наслідків і для окремого співробітника, і для підприємства у цілому	Роз'яснення, переконання, навчання, залучення до планування змін, визначення ролі кожного окремого співробітника у процесі змін
Небажання застосовувати набуті знання, вміння, навички через відсутність мотивації	Стратегія мотивації застосування набутих знань, умінь, навичок	Спрямована на формування ефективної мотивації участі персоналу в процесі змін	Роз'яснення, переконання, позитивна мотивація
Невпевненість у результатах і наслідках упровадження змін через обмеженість, недостовірність, недоступність інформації	Стратегія інформування про цілі, завдання, зміст проєкту змін	Спрямована на впровадження ефективних комунікацій для інформування працівників про можливі програми, проєкти змін	Система комунікацій, комунікативні програми

Джерело: складено автором

і не досягнути, посиливши при цьому негативне ставлення працівників до змін.

Безумовно, управління опором змінам на підприємстві не закінчується формулюванням необхідних для вирішення цієї проблеми стратегій. Не менш важливим етапом є визначення інструментів та технологій їх реалізації. Підвищення ролі інформаційних технологій у досягненні успіху бізнесової діяльності зумовлює необхідність адаптації персоналу до нових умов, підвищення його вмотивованості до високопродуктивної праці, розвитку ключових компетенцій працівників, активної участі у вирішенні проблем тощо. Сьогодні широкого застосування в менеджменті персоналу набули різноманітні інноваційні технології, які з успіхом можна застосовувати в управлінні опором персоналу змінам в організації. Розглянемо деякі з них:

1. Гейміфікація. Ця концепція в останні десятиліття розвивається швидкими темпами, а її методи та інструменти все частіше стають важливими елементами системи управління персоналом, оскільки є симбіозом ігрових механік, традиційних методик та методів поведінкової економіки. Виділяють такі напрями використання гейміфікації в управлінні персоналом [4]: як інструмент рекрутингу; як інструмент програм адаптації нових працівників; як інструмент мотивації персоналу; як інструмент підвищення якості корпоративного навчання; як інструмент стимулювання ідей та впровадження інновацій.

2. Хедхантинг. Ця новітня технологія набуває все більшої популярності у процесі підбору кандидатів на вакантні посади не лише топ-менеджера, а й виробничого персоналу з високим рівнем кваліфікації. Цьому сприяє широке використання у процесі пошуку необхідних працівників Інтернет-ресурсів.

3. Коучинг. Коучинг – це складний налагоджений процес двобічної комунікації, ключовими характеристиками якого вважають такі: розвиток, нове бачення, розкриття і реалізація потенціалу особистості, особистісний ріст, досягнення мети [1]. Як новий інструмент управління персоналом коучинг є ефективним під час вирішення, по-перше, завдань підвищення його результативності, рівня задоволеності роботою, творчої

активності та самостійності, розвитку ключових компетенцій тощо; по-друге, коучинг доцільний під час вирішення проблем, що виникають у співробітників та в роботі з ними. Коучинг у суб'єктах господарювання впливає на такі явища, як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність і низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навички і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації [5].

Загалом під час упровадження комбінованих стратегій подолання опору необхідно враховувати можливість досягнення як ефекту синергії, так і виникнення між різними стратегіями протиріч і конфронтації внаслідок їх суперечливості та неузгодженості, що може призвести до посилення спротиву персоналу змінам на підприємстві.

Висновки. Отже, успішне впровадження змін на підприємстві безпосередньо пов'язане з подоланням опору з боку співробітників. З огляду на це, для вирішення означеної проблеми керівникам підприємств необхідно визначати тип реакції працівників на зміни, аналізувати причини виникнення опору і на цій основі формулювати ефективні стратегії його подолання або мінімізації. Зроблено висновок, що у процесі реалізації комбінованих стратегій можливими є й досягнення ефекту синергії, й виникнення між різними стратегіями протиріч і конфронтації внаслідок їхньої суперечливості та неузгодженості, що призведе до підвищення опору працівників змінам на підприємстві.

Реалізацію стратегій подолання опору змінам необхідно здійснювати з використанням сучасних інструментів та технологій. Інструменти подолання опору мають діяти на випередження, носити інформативний, роз'яснювальний, пропагандистський, стимулюючий тощо характер.

Оцінювання сили опору є важливим складником системи менеджменту змін підприємства, тому вектором подальших досліджень будуть методичні та практичні аспекти визначення рівня опору з метою формування ефективного інструментарію для його подолання чи мінімізації.

Список використаних джерел:

1. Бурачек І.В., Ярмолюк Д.І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (дата звернення: 03.11.2020).
2. Гринь С.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiyim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 30.10.2020).
3. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50) С. 59–63. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf (дата звернення: 27.10.2020).
4. Насирова С.В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. № 3. С. 6–16. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791> (дата звернення: 02.11.2020).
5. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf (дата звернення: 25.10.2020).
6. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 450–453. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/96.pdf> (дата звернення: 27.10.2020).
7. Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 158–162. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf (дата звернення: 27.10.2020).
8. Приб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 57–60. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/irbis_nbuv/cgiirbis_64?rp (дата звернення: 31.10.2020).
9. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2015. № 7. С. 243–257. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/109653/17-Stashkevich.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.10.2020).

References:

1. Burachek I.V., Jarmoljuk D.I. (2019). Kouchyngh na pidpryjemstvi: obruntuvannja efektyvnosti [Coaching in the enterprise: basis of efficiency]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5 (16), pp. 126-132. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (accessed: 3 November 2020).
2. Ghrynj S.L. (2018). Pobudova koghnityvnoji skhemy sutnosti oporu orghanizacijnym zminam na pidpryjemstvi [Creating the cognitive scheme of the essence of resistance to organizational changes at enterprise]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 247-252. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/pobudova-kognitivnoji-shemi-sutnosti-oporu-organizatsijnim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> (accessed: 30 October 2020).
3. Ghrinchenko R.V. (2019). Komponenty pidkhodu do upravlinnja adaptacijnymy zminamy na pidpryjemstvi [Components of the approach to adaptation change management at the enterprise]. *Naukovo-vyrobnychij zhurnal «Biznes-navighator»*, vol. 1, pp. 59-63. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf (accessed: 27 October 2020).
4. Nasyrova S.V. (2019). Ghejmifikacija, jak efektyvnyj instrument motyvaciji personalu suchasnoji orghanizaciji [Gamification as an effective tool for employee motivation of modern organization]. *Naukovyj oghljad*, no. 3, pp. 6-16. Available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791> (accessed: 2 November 2020).
5. Nykyforak V.A., Meljnyk O.I., Belinsjka Ju.O. (2019). Kouchyngh jak instrument upravlinnja personalom [Coaching as a personnel management tool]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf (accessed: 25 October 2020).
6. Nikitchenko T.O. (2016). Upravlinnja oporom zminam u sil's'kokhospodars'kykh pidpryjemstvakh [Management of resistance to change in agricultural enterprises]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 450-453. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/96.pdf> (accessed: 27 October 2020).
7. Pryjmak N.S. (2019). Opir jak integhrovana socialjna skladova upravlinnja zminamy [Resistance as a component of integrated about social change management]. *Problemy systemnogo pidkhodu v ekonomici*, vol. 2 (70), pp. 158-162. Available at: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Prijmak_article_opir_yak.pdf (accessed: 27 October 2020).
8. Prib K.A. (2015). Podolannja oporu personalu v systemi upravlinnja zminamy v orghanizaciji [Overcoming staff's resistance in managing changes in organizations]. *Rynok praci ta zajnjatistj naseleennja*, no. 1, pp. 57-60. Available at: https://otherreferats.allbest.ru/management/00858207_0.html (accessed: 31 October 2020).
9. Stashkevych I.I. (2015). Teoretychni aspekty oporu personalu orghanizacijnym zminam na pidpryjemstvi [Theoretical aspects of the resistance of the personnel to the organizational changes at an enterprise]. *Upravlinnja ekonomikoju: teorija ta praktyka*, no. 7, pp. 243-257. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/109653/17-Stashkevich.pdf?sequence=1> (accessed: 17 October 2020).