

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## THEORETICAL ASPECTS OF STAFF ADAPTATION MANAGEMENT TO STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISE ACTIVITIES

**Шапа Н.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Уфімцева О.Ю.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Shapa Nadiia, Ufimtseva Olga**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture's

*У статті розглядається проблема адаптації персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємства. Розкривається сутність понять «управління», «організаційні зміни», «адаптація», а також уточнюються поняття «стратегічні зміни». Досліджено особливості та проблеми управління персоналом в умовах проведення стратегічних змін. Запропоновано тлумачення поняття «адаптивність персоналу до стратегічних змін». Для проведення дослідження застосовані методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, що дозволила отримати наступні результати. Визначено характер потреби в адаптації персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємства. Надано теоретичне обґрунтування управління адаптацією персоналу як складової загального процесу управління персоналом. Визначено завдання управління адаптацією персоналу до стратегічних змін.*

**Ключові слова:** персонал, адаптація, стратегічні зміни, підприємство, управління.

*The article considers the problem of adaptation of staff to strategic changes in the enterprise. The interpretation of the term "management" is analyzed from the standpoint of scientists in various fields, which allows to distinguish two aspects of this concept – ensuring the stability of employees or the transition of enterprise staff from the existing level to a new, more appropriate state of external and internal environment. The article proves that the second aspect focuses precisely on such direction of management as change management. The paper analyses the essence of the concepts "organizational change" and "strategic change" in the interpretation of domestic and foreign scientists. It determines that the main difference between these concepts are scale, urgency and depth, i.e. in contrast to organizational changes, which can occur rather slowly and affect certain components of the organization, strategic changes related to organizational transformation, affect large-scale, long-term issues within the whole organization. During solving these issues, the change in the values occurs, as well as the change in aspirations and behavior of staff together with the change in processes, methods, strategies and systems. The research of a number of scientific papers revealed that the problem of reducing the effectiveness of personnel management during strategic change is caused by the low level of adaptability of employees, resistance to modifies and poor consistency of management methods with the program of change. Methods of theoretical generalization, analysis and synthesis were used to conduct the study, which allowed to obtain the following results. The paper proposes an interpretation of the concept of "staff adaptability to strategic change". It defines the nature of the need to adapt staff to strategic changes in the enterprise through the combination of three characteristics: the level of instability of the environment, the type of management system and the type of changes in the enterprise. The article describes personnel adaptation management as a component of the general personnel management process. It determines the task of personnel adaptation management to strategic changes.*

**Keywords:** staff, adaptation, strategic changes, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** Однією з найголовніших проблем, яка торкнулася майже кожного підприємства в Україні є пристосування до змін

та необхідність пошуку нових форм та методів управління персоналом в умовах війни. Частина підприємств вимушено припинила роботу,

багато компаній перейшли на online режим праці, деякі перенесли діяльність в інші регіони країни або за кордон. Воєнні події значно вплинули на стан економіки країни, завдавши великих втрат. Нагальним завданням після закінчення воєнних подій буде відновлення економіки. Зміни в діяльності підприємства будуть потребувати пошуку найбільш ефективних форм та методів управління підприємством в цілому та роботою працівників зокрема.

Важливим питанням управління змінами на підприємстві є проблема адаптації персоналу до здійснюваних змін. Стратегічні зміни є об'єктивною необхідністю для розвитку економіки нашої держави. Слід враховувати, що адаптація персоналу за своєю природою більш інертна, ніж інші елементи системи управління. Тому дії менеджменту щодо управління адаптацією працівників до змін повинні випереджати всі інші перетворення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблему управління змінами та розвитком організацій, приділяючи значну увагу людському фактору, вивчали багато науковців, серед яких найбільш вагомий внесок внесли зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Адізес, І. Ансофф, М. Бір, Д. Вільямс, О. Віханський, Л. Грейнер, К. Девіс, Р. Джейкобс, А. Єгоршин, А. Клейнер, Дж. Коттер, Ю. Красовський, К. Левін, Н. Маргуліс, М. Мінахан, А. Наумов, Н. Норія, Дж. Ньюстром, Т. Парр, А. Райа, Ш. Робертс, П. Сенге, В. Сладкевич та інші. Особливості поведінки людини під час значних змін у діяльності організації вивчали Р. Бекхард, В. Бріджес, Д. Джафі, Ю. Красовський, О. Милехіна, О. Ромахова, С. Скот, Т. Харріс та ін.

Проте, незважаючи на значний доробок проведених наукових досліджень, слід зазначити, що більшість відомих методів управління персоналом у період проведення перетворень орієнтовані тільки на особистісно-поведінкові аспекти, тобто на управління поведінкою персоналу, тоді як сама поведінка працівника в організації є похідною від низки управлінських дій. Не враховуючи головні компоненти впливу певних управлінських дій на формування поведінки працівників, складно домогтися довгострокового ефекту в роботі персоналу і забезпечити його адаптацію до масштабних стратегічних змін. Невирішеність зазначених проблем стала підставою для проведення дослідження.

**Мета статті** полягає в розгляді теоретичних аспектів управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств, які можуть бути застосовані в практичній роботі сучасних менеджерів.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Провідна роль персоналу в діяльності підприємства є загальноновизнаним фактом. Зокрема, Г. А. Дмитренко у праці [1, с. 8] зазначає: «Дослідження тенденцій світового менеджменту

дозволяє виділити провідну роль (згідно з призначенням самого менеджменту) людських ресурсів перед чинниками матеріально-технічного і іншого характеру». Далі цей науковець визначає, що «менеджмент і виник як науково-прикладна дисципліна для пошуку шляхів підвищення віддачі людських ресурсів з метою зростання ефективності роботи всієї організації» [1, с. 9]. В сучасних умовах зростає роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до цілей і завдань, що стоять перед підприємством.

Далі дослідимо найбільш поширене тлумачення терміну «управління», що дасть змогу виділити його різноманітні аспекти, а також розуміння об'єкту управління з позиції науковців різних галузей.

1. Управління економічною системою (economic system control) – переробка соціально-економічної інформації та прийняття на цій основі рішень щодо впливу на економічну систему і реалізація цих рішень. При даному підході економічна система розглядається як кібернетична система, управління якою включає два елементи: визначення траєкторії станів системи (тобто формування цілі та визначення шляхів її досягнення) та утримання системи на цій траєкторії через регулювання [2, с. 422].

2. Процес управління (економічною системою) (process of economic system control) – сукупність дій суб'єкта управління, що здійснює управління економічною системою, і відповідної поведінки об'єкту управління [2, с. 337].

3. В основах менеджменту поняття «управління» розкривається як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілі організації [3, с. 28].

Отже, підсумовуючи вищенаведені погляди, управління визначається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення стабільності його функціонування або переведення існуючого стану в необхідний. При цьому суб'єкт управління - це керівництво підприємства, об'єкт управління – персонал підприємства (де важливе значення має не тільки працездатність, а й поведінка працівників), предмет управління – виробничі та міжособистісні відношення між працівниками в процесі діяльності.

Таке розуміння цього поняття дає змогу виділити два аспекти:

1. Забезпечення стабільності функціонування об'єкта управління.

2. Перехід об'єкта управління (персоналу підприємства) з існуючого рівня на новий, більш відповідний стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

В умовах мінливого та стохастичного середовища господарювання сучасних підприємств

все більший науковий і практичний інтерес має другий аспект управління, саме на ньому побудована сучасна методологія управління, що підтверджується існуванням такого напрямку менеджменту, як «управління змінами», в якому людському фактору (з його об'єктивними і суб'єктивними характеристиками) відведено першочергове значення. При цьому під організаційними змінами розуміють:

1. Формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища [4].

2. Заплановані або незаплановані перетворення в організаційній структурі, технології та / або людей [5].

3. Перехід організації або окремих її складових в новий стан під впливом синергетичної взаємодії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, з метою досягнення поставлених завдань економічного розвитку та спрямованих на підвищення ефективності господарювання [6].

Таким чином, головне завдання організаційних змін – вивести організацію на якісно новий, більш ефективний рівень, який більшою мірою, ніж вихідний рівень, відповідає впливу зовнішнього середовища і сприяє досягненню довгострокових цілей. Домогтися цього можливо, в першу чергу, за допомогою раціонального управління персоналом.

Це завдання сьогодні вельми популярне, так як управляти змінами необхідно в різних умовах: під час проведення реструктуризації діяльності організації, впровадженні проектів або програм, систем якості і т.п. Для цього розробляються відповідні стратегії організації. Однак, навіть добре розроблена стратегія не є гарантією успіху, тому що при її виконанні часто виникають складнощі, що обумовлені непередбаченими діями зовнішнього середовища або в силу поганого виконання самої стратегії. Виникає необхідність у пристосуванні всіх процесів у середині організації (у т.ч й управління персоналом) та приведення їх у відповідність до розробленої стратегії.

Управління в умовах стратегічних змін (СЗ) вперше висвітлюється у роботі І. Ансоффа «Стратегічне управління», де акцент зроблено саме на поведінці персоналу: вивчення феномену індивідуального та групового опору змін. При цьому СЗ розглядаються як суттєві зміни в стратегічній орієнтації фірми, що викликані впливом мінливого зовнішнього середовища [6, с. 456].

О. Волконогова та А. Зуб, розкриваючи значення терміну «стратегічна зміна», зазначають: «Традиційно стратегічна зміна трактувалась як нечаста, іноді однократна, великомасштабна зміна. Однак, в останній час стратегічний розвиток організації розглядається як більш безперервний еволюційний процес, в якому одна

стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Зрозуміло, однак, що фундаментальні СЗ в житті організації відносно рідкісні, в той час як ступенева зміна (яка може за своєю суттю бути стратегічною) є процесом, який виникає набагато частіше» [7, с. 42].

У сучасних наукових виданнях використовується термін «глибинні зміни» для означення тих реформ, за яких відбувається зміна цінностей, прагнень та поведінки персоналу з одночасною зміною процесів, методів, стратегій та систем. Більш точним для позначення саме таких подій в організації є термін «СЗ», який використовується вченими, наприклад, Р. Джейкобс у своїй праці [8, с. 6] називає так процес швидких фундаментальних змін. Далі він зазначає, що, на відміну від традиційних підходів до змін, СЗ починаються у всіх підрозділах організації, одночасно проводиться планування зміни та її здійснення, подається повна інформація всім працівникам, і кожний працівник несе відповідальність за зміни на своїй ділянці роботи [8, с. 41].

Зміни є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії, називаються СЗ. На думку М. Армстронга, вони пов'язані з організаційною трансформацією, зачіпають масштабні, довгострокові проблемні питання в рамках всієї організації. СЗ, по суті, – це рух в майбутнє, стан сформований, як правило, на основі стратегічного бачення і можливості [9, с. 214].

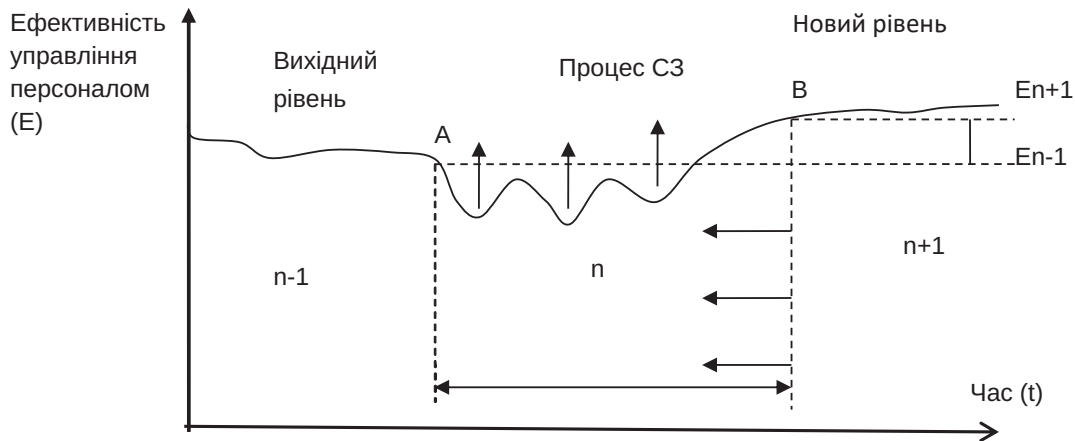
З урахуванням вищевказаного під стратегічними змінами будемо розуміти переосмислення та трансформацію стратегічної орієнтації підприємства, що викликано об'єктивними змінами в зовнішньому середовищі та, як наслідок, перетворення у внутрішньоорганізаційному середовищі, які сприяють реалізації стратегії.

Досліджуючи особливості та проблеми управління персоналом (УП) в умовах проведення СЗ, далі розглянемо думки найбільш відомих вчених.

В. В. Кондратьєв і В. Б. Краснова [10, с. 3–4] зазначають: «завдання управління змінами в механіці розумілося як завдання переведення об'єкта управління з точки А в точку Б або в заданий час, або з мінімізацією зусиль, або з реалізацією якогось іншого критерію».

М. Армстронг [9, с. 215], в свою чергу, зауважує: «до СЗ, однак, не можна ставитися спрощено як до лінійного переходу з пункту А в пункт Б ... Управління змінами в ході перехідного періоду є критичним етапом процесу змін. Саме на цій стадії виникають проблеми змін, які вимагають управління».

Наукові дослідження ряду вчених (Дж. В. Ньюстром, К. Девіс, К. Левін, Л. Водачек і О. Водачкова та ін.) підтверджують той факт, що УП підприємства має найбільшу вразливість саме в перехідний період, наочно це представлено на рис. 1.



n – період проведення С3  
 n-1 – вихідний рівень (до проведення С3)  
 n+1 – новий рівень (після проведення С3)  
 $E_{n-1}$  – ефективність УП до проведення С3  
 $E_{n+1}$  – ефективність УП після проведення С3  
 —> - напрямки управлінських дій

**Рис. 1. Типова крива адаптації до змін**

Джерело: [11, с. 353] доповнене авторами

Зниження ефективності УП обумовлено такою ситуацією, що слідом за початком змін йде період адаптації до них працівників підприємства. Для цього періоду характерне тимчасове зниження показників ефективності роботи аж до того моменту, коли буде досягнуто інше положення рівноваги.

Адаптація (від лат. Adaptatio – пристосування) – пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя [12, с. 24].

У праці В. М. Ячменьової та З. О. Османова [13, с. 349] проводиться глибокий морфологічний аналіз сутності понять «адаптація» і «адаптивність» соціально-економічної системи і зазначається: «...адаптацію здебільшого різні автори розглядають як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. На відміну від адаптації, адаптивність розглядається як властивість, здатність і характеристика системи».

Під адаптацією персоналу зазвичай розуміють форму трудової мобільності, що викликана необхідністю «підлаштовуватися» під задані зовні правила та установки [14].

З урахуванням вищенаведеного, адаптивність персоналу до СЗ слід розуміти як здатність працівників підприємства вчасно і свідомо включатись в процес реалізації СЗ і ефективно взаємодіяти згідно із програмою стратегічних перетворень.

Для HR-менеджерів важливо вміти оцінювати потребу в адаптації та рівень адаптивності персоналу до СЗ, тому що від цього залежить

вибір методів та підходів управління, які спроможні забезпечити своєчасну якісну готовність більшості (або в ідеалі) всіх працівників до змін. Далі запропонуємо яким чином це можна зробити.

1. Ансофф, розглядаючи еволюцію систем господарського управління, надає оцінку характеру змін, використовуючи шкалу рівня нестабільності середовища функціонування (від 1 до 5), та виділяє чотири етапи у розвитку цих систем [6, с. 43-49]:

1. Управління на основі контролю за виконанням (умови стабільного середовища, рівень стабільності = 1, стабільність).

2. Управління на основі екстраполяції (темپ змін прискорюється, але майбутнє може бути прогнозоване шляхом екстраполяції минулого, рівень стабільності = 2, реактивність).

3. Управління на основі передбачуваних змін (виникають неочікувані явища, темп змін прискорюється, але є можливість прогнозувати майбутні тенденції та визначати реакцію на них, рівень стабільності = 3, передбачуваність).

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень (частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища (рівень стабільності = 4, дослідження)).

Починаючи з кінця минулого століття до теперішнього часу рівень нестабільності постійно зростає та досягає позначки 5 (за шкалою І. Ансоффа) і вище, що підтверджують роботи сучасними вченими. Отже, система управління підприємствами в сучасних умовах перейшла на наступний етап.

5. Управління стратегічними змінами (виникають непередбачувані події (рівень стабільності = 5, творчість)).

О. С. Віханський і А. І. Наумов пропонують класифікацію СЗ, виділивши 5 типів: перебудова організації, радикальне перетворення,

помірне перетворення, локальне перетворення, незмінне функціонування [15, с. 113–114].

Якщо поєднати класифікацію І. Ансоффа з класифікацією Віханського-Наумова, можна визначити характер потреби в адаптації персоналу до СЗ (табл. 1). Залежно від цього

Таблиця 1

**Характер потреби в адаптації персоналу до СЗ у діяльності підприємства**

Рівень нестабільності середовища діяльності підприємств	Система управління господарською діяльністю	Тип змін у діяльності	Потреба в адаптації персоналу до СЗ
По І. Ансоффу		По О. Віханському	
1. Стабільність	Управління на основі контролю за виконанням	Незмінне функціонування	Відсутня
2. Реактивність	Управління на основі екстраполяції	Локальне перетворення	Незначна
3. Передбачення	Управління на основі передбачуваних змін	Помірне перетворення	Помірна
4. Дослідження	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Радикальне перетворення	Значна
5. Творчість	Управління стратегічними змінами	Перебудова організації	Дуже значна

Джерело: систематизовано на основі [6; 15]

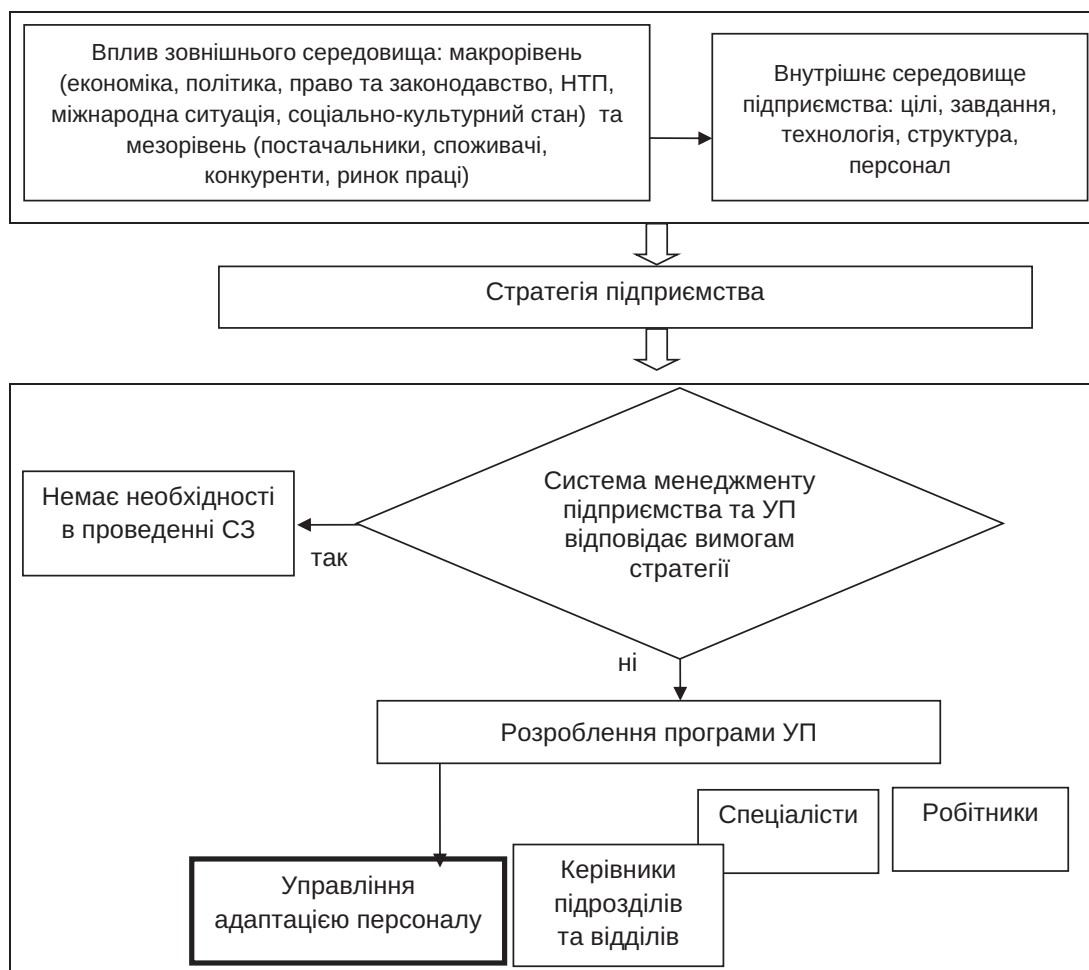


Рис. 1. Управління адаптацією персоналу до СЗ як складова загального процесу УП

HR-менеджери та загальне керівництво підприємства можуть розробити програму управління персоналом, складовою часткою якої буде управління адаптацією працівників до СЗ, що відтворено на рис. 1.

Аналіз наукової літератури [5; 6; 8; 9; 11; 16] доводить, що проблеми УП в умовах СЗ обумовлені тим, що як керівникам підрозділів та відділів так і рядовим працівникам потрібно докласти чимало зусиль, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії, тобто адаптуватись до СЗ. З метою зниження опору змінам, важливо, щоб програма УП була збалансована з показниками, за якими оцінюється діяльність працівників підприємства, системою оплати праці, критеріями для просування по службі та іншими елементами кадрової роботи.

Тож, головним завданням HR-менеджерів у цей період є створення необхідних умов для формування конструктивної поведінки працівників підприємства та їх функціонування з метою досягнення необхідного рівня адаптивності до цілей і завдань СЗ.

**Висновки.** Таким чином, необхідність і масштаб СЗ залежать від того, наскільки персонал підприємства готовий до ефективного здійснення стратегії. У разі якщо між обраною стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами існує відповідність – зміни не потрібні. Коли ж такої відповідності немає, виникає завдання забезпечити готовність усіх необхідних ресурсів і процесів вимогам вибраної стратегії, що є головною ідеєю управління стратегічними змінами. В цьому випадку чітко позначаються проблеми (виявляються зони невідповідності) розвитку організації і розробляється програма змін внутрішнього середовища, яка деталізується за різними функціональними зонами, однією з яких є УП загалом і управління адаптацією персоналу до СЗ зокрема. Ефективне управління персоналом являється найважливішим чинником успішного перебігу процесів перетворень, остаточно визначає, чи будуть реалізовані СЗ і досягнута інтеграція всієї діяльності на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посібник. Київ : МАУП, 1998. 188 с.
2. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь. Москва : Наука, 1987. 510 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; пер. с англ. Л. И. Евенко. Москва : Дело, 1997. 656 с.
4. Организационные изменения: Arbor Consulting Group. URL: <http://arborcg.org/product/od>.
5. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 320 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ. Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
7. Волконогова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : Форум: Инфа-М, 2004. 256 с.
8. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / [пер с англ.]. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / [пер с англ.]. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
10. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. Москва : ИНФРА-М, 2000. 240 с.
11. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Ньюстром Дж. В., Дэвис К.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000. 448 с.
12. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. 864 с.
13. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346–353.
14. Коваленко Н. В., Гонтова Н. В. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 2. С. 147–152.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / [3-е изд]. Москва : Гардарики, 2003. 528 с.
16. Коттер Джон П. Впереди перемен / Коттер Джон П.; пер. с англ. А. Успенский. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 256 с.
17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №1/5 (21). С. 34–40. URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1368856>.

**REFERENCES:**

1. Dmytrenko H. A. (1998) *Stratehichnyi menedzhment: tsilove upravlinnia personalom orhanizatsii* : navch. posibnyk. Kyiv: MAUP. 188 p.
2. Lopatnikov L. I. (1987) *Ekonomiko-matematicheskii slovar*. Moscow: Nauka. 510 p.
3. Meskon M. (1997) *Osnovy menedzhmenta* / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri.; per. s angl. L. I. Evenko. Moscow: Delo. 656 p.
4. Organizatsionnye izmeneniya: Arbor Consulting Group. URL: <http://arborcg.org/product/od>.
5. Uilyams D., Parr T. (2005) *Upravlenie programmami na predpriyatii. Sozdanie realnoy tsennosti s pomoschyu programm i proektov provedeniya preobrazovaniy*. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. 320 p.
6. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* / I. Ansoff; [sokr. per. s angl. Nauch. red. i avt. predisl. L.I. Evenko]. Moscow: Ekonomika. 519 p.
7. Volkonogova O. D., Zub A. T. (2004) *Strategicheskii menedzhment: uchebnik*. Moscow: Forum: Infa-M. 256 p.
8. Dzheykobs R. V. (2004) *Strategicheskii peremeny v realnom vremeni: effektivnoe vnedrenie metoda strategicheskikh peremen – put k uspehu* / [per s angl.]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub. 408 p.
9. Armstrong M. (2002) *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* / [per s angl.]. Moscow: INFRA-M, 328 p.
10. Kondratev V. V., Krasnova V. B. (2000) *Restrukturizatsiya upravleniya kompaniy: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii»*. Modul 6. Moscow: INFRA-M. 240 p.
11. Nyustrom Dzh. V. (2000) *Organizatsionnoe povedenie. Povedenie cheloveka na rabochem meste* / Nyustrom Dzh. V., Devis K.; per. s angl. Yu. N. Kapturevskogo. SPb.: Piter. 448 p.
12. *Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t. T. 1* / Redkol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv: Akademiia, 2000. 864 p.
13. Iachmenova V. M., Osmanova Z. O. (2010) *Sutnist poniat «adaptatsiia» ta «adaptivnist»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 684, pp. 346–353.
14. Kovalenko N. V., Hontova N. V. (2012) *Sutnist poniattia «adaptatsiia» v konteksti innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 2, pp. 147–152.
15. Vihanskiy O. S., Naumov A. I. (2003) *Menedzhment : uchebnik* / [3-e izd]. Moscow: Gardariki. 528 p.
16. Kotter Dzhon P. (2003) *Vpered i peremen* / Kotter Dzhon P.; per. s angl. A. Uspenskiy. Moscow: Olimp-Biznes. 256 p.
17. Hryenko T. V., Hviniashvili T. Z. (2015) *Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminyamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovyscha*. *Tehnologicheskiiy audit i rezervyi proizvodstva*, no. 1/5 (21), pp. 34–40. URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1368856>.