

УДК 338.2

JEL Index: P1, P42

Р. Толпежніков

R. Tolpezhnikov

**МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ****METHODOLOGY OF MANAGEMENT BY ENTERPRISES ORGANIZATIONAL CHANGES**

*У роботі розглянуто питання ефективного управління змінами на підприємствах та необхідність змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін. Запропоновано схему впровадження організаційних змін на підприємстві, Розглянуто основні причини, що викликають опір змінам. Висновок роботи полягає у тому, що організаційні зміни на підприємстві є невід'ємною частиною організаційного процесу та забезпечують його розвиток. Постійне підтримування показників діяльності підприємства на необхідному рівні вимагає організаційних змін, впровадженням яких необхідно ефективно управляти. Розроблені рекомендації дають змогу керівництву підприємства приймати правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін. Запропонована модель управління організаційними змінами на підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних процедур, що реалізуються методами аналізу і оцінки та визначають порядок управлінських дій щодо організаційних змін. Важливим елементом розробленої моделі є оцінка ступеня готовності персоналу до змін, що дозволяє визначити причини і подолати виникнення можливого опору з боку співробітників.*

**Ключові слова:** зміни, організаційні зміни, управління змінами, опір змінам.

За сучасних умов глобалізації ринку, розвитку конкуренції і удосконалення технологій зовнішнє бізнес-середовище стає досить динамічним та мінливим, що вимагає від підприємства більш гнучкого підходу до управління. Успішна організація перебуває у постійній динаміці. Згідно з популяційно-біологічною теорією Ф. Гуїяра та Дж. Келлі підприємство – це живий організм, що перебуває у безперервному русі в напрямку зростання або спаду [1, с. 77]. Враховуючи те, що усі підприємства спрямовані на розвиток, це означає, що інструментом досягнення їх мети виступають організаційні зміни, тому що постійний розвиток можливий лише за рахунок ефективних і своєчасних організаційних змін. Отже, в спробах адаптуватися до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, підприємства все частіше використовують такий інструмент розвитку, як організаційні зміни.

Зміни в організації змінюють і людей, що в ній працюють. Складне завдання стоїть перед співробітниками організації, яка вступає на шлях змін, адже зміни не можуть привести до позитивних результатів, якщо дії колективу розрізнені: вони повинні розвиватися і вдосконалюватися, набувати нових знань, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, змінювати робочі звички, цінності і ставлення до справ в організації. Отже, ефективність діяльності сучасних підприємств залежить від проведення періодичних коректувань поставлених цілей і завдань, вдосконалення організаційної структури, перегляду ступеня централізації ключових функцій, зміни системи мотивації персоналу та ін. Керівники як великих корпорацій, так і малих фірм починають розуміти, що нині склалася ситуація, коли успішність бізнесу залежить від них самих, від ефективності та швидкості прийняття рішень і впровадження організаційних змін.

У відомій роботі Г. Мінцберга, Дж. Куїнна і С. Гошала «Стратегічний процес» автори стверджували, що стратегічне управління завжди є наукою про зміни [2, с. 54]. Ця характеристика стає особливо явною в періоди змін основних джерел розвитку та набуття конкурентних переваг фірм. У ХХ ст., коли зміни у зовнішньому середовищі не були такими стрімкими, передбачуваність розвитку організацій була гарантованою, і довгострокове планування було головним джерелом формування конкурентних переваг. Нині світ змінився, і формула, успішна в минулому, сьогодні не працює і приносить одні невдачі. Змінилися парадигма і модель бізнесу, і на перший план виходить уміння грамотно і ефективно управляти змінами.

Зазначимо, що процес переходу України до ринкової економіки ознаменувався стрімким розвитком сектора послуг, і на сьогоднішній день сфера послуг в Україні продовжує розвиватися і займає вже домінуюче місце в структурі ВВП. За даними державної служби статистики України, можна спостерігати щорічне збільшення обсягу реалізації підприємствами сфери послуг (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації підприємствами сфери послуг за період 2011 – 2014 рр., млрд. грн.\***

\* Джерело: розроблено автором на основі [3-6].

Так, обсяг реалізованих послуг у період 2011 – 2014 рр. становив 274,0, 292,1, 317,3 і 323,0 млрд. грн. відповідно.

Динаміка обсягу реалізованих послуг має тенденцію до щорічного зростання. Крім того, для сучасної структури ВВП України за галузями економіки характерне швидке зростання частки підприємств сфери послуг, про що свідчать дані державної служби статистики. Отже, сектор послуг відіграє домінуючу роль у національному господарстві і займає важливе місце у визначенні темпів розвитку економіки країни.

Узагальнюючи усе вищенаведене, можна зробити висновок, що в спробах адаптуватися до умов навколишнього середовища, які постійно змінюються, підприємства сфери послуг все частіше використовують такий інструмент розвитку, як організаційні зміни, що робить питання ефективного управління змінами на підприємствах актуальним напрямом сучасного менеджменту.

Проблемам управління змінами присвячені роботи таких авторів, як: І. Адізес, Л. Грейнер, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, Г. Широкова, О. Гусева, Т. Андрєєва, О. Стеців, Д. Найпак, В. Распопов, Е. Коротков та ін. Але, незважаючи на те, що нині адаптація підприємства до змін досить докладно розглянута в рамках теорії організації і теорії управління, сучасні умови господарювання диктують вимоги більш глибокого дослідження феномена організаційних змін і механізмів управління ними. Крім того, в опублікованих наукових працях західних і вітчизняних дослідників показані кінцеві результати організаційних змін, а внутрішньофірмовим комунікаціям, за допомогою яких здійснюється процес адаптації співробітників до змін, не приділено достатньої уваги.

Життєдіяльність будь-якої організації пов'язана з різними змінами її цілей, функцій, структури, інформаційного, кадрового та інших зазначених видів забезпечення, організаційної культури. Організаційні зміни – це перехід організації з одного стану в інший в результаті дій, спрямованих на задоволення нової або існуючої потреби, основу якої становлять нові знання, нові технології, секрети виробництва та ін. [7, с. 152]. При цьому, якщо нове організаційне становище знижує ефективність організації, то говорять про її деградацію, а якщо нове організаційне становище дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, то говорять про її організаційний розвиток. Організаційний розвиток як процес ніколи не повинен зупинятися. Отже, необхідність змін зумовлена впливом на організацію внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів слід віднести:

1) економічні: зниження рівня прибутковості підприємства, рентабельності, темпів розвитку;

2) технологічні: застаріле обладнання, відсутність технологічного й інформаційного прогресу та розвитку;

3) політичні: зміна керівництва, зниження ефективності менеджменту;

4) соціальні: погіршення соціального клімату, погіршення корпоративної культури.

До зовнішніх факторів слід віднести:

1) економічні: глобалізація економіки, загострення конкуренції, регіональна диференціація;

2) технологічні: поява нових інформаційних технологій, науково-технічний прогрес;

3) політичні: адміністративні та законодавчі бар'єри;

4) соціальні: демографічна ситуація, підвищення рівня освіти [8, с. 29].

Отже, до основних рушійних сил, що сприяють змінам, відносять: економічні, технологічні, політичні й соціальні сили внутрішнього та зовнішнього впливу на організацію. Якщо організація не змінюється під впливом зазначених факторів, то вона втрачає свої конкурентні переваги і змушена припинити своє існування. Слід підкреслити, що вищезазначені фактори впливають на співробітників організації, і, здійснюючи управління змінами, важливо знати наслідки впливу цих факторів і змін. Під управлінням організаційними змінами розуміють безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін), формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства [9, с. 296].

Планування організаційних змін на практиці зазнає певних труднощів, що пояснюється наявністю певних стереотипів управління, які орієнтовані на вирішення переважно оперативних, поточних завдань. У сучасних кризових умовах це призводить до зниження ефективності функціонування, погіршення фінансового стану та нестабільного розвитку підприємства [10]. Уміння бачити необхідність змін, визначити їх напрямок і швидкість здійснення, організувати всі необхідні види забезпечення, вибрати темпи своєчасної реалізації отриманих результатів – це важливі якості будь-якого ефективного керівника, який проводить модернізацію.

Виходячи з цього, нами було сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін:

- будь-які зміни повинні мати мету і завдання, містити механізми їх досягнення;
- рішення про впровадження змін можуть бути викликані тільки об'єктивною необхідністю;
- результати від змін, що проводяться, повинні перевищувати втрати при їх впровадженні;
- зміни мають бути забезпечені кадровими, інформаційними, часовими та іншими ресурсами;
- цілі впроваджуваних змін повинні бути зрозумілими співробітникам, які в них задіяні;
- зміни мають містити механізми, що дають організації можливість трансформації, не ламаючи старого.

старого.

Враховуючи усе вищенаведене, пропонується схема впровадження організаційних змін на підприємстві (рис. 2).



Рис. 2. Схема впровадження організаційних змін на підприємстві

Основна мета розробленої схеми – це сприяння організаціям і керівникам у досягненні конкурентоспроможності та ефективності діяльності через постійне впровадження організаційних змін. Розроблена схема впровадження організаційних змін на підприємстві є основою формування моделі взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних процедур, що реалізуються методами аналізу і оцінювання, та визначає порядок управлінських дій щодо організаційних змін (рис. 3).

Представлена модель розроблена, базуючись на таких принципах:

- системність – дає змогу представити управління організаційними змінами як цілісну систему, в якій синтезуються структурно-функціональні елементи процесу управління;
- динамічність – дозволяє відобразити безперервність управління змінами, а також здатність підприємства своєчасно і адекватно реагувати на виклики зовнішнього бізнес-середовища;
- поведінкова спрямованість – дає можливість відобразити в моделі ключову особливість процесу управління організаційними змінами – необхідність подолання опору змінам, що виникає в будь-якому випадку на усіх рівнях управління.

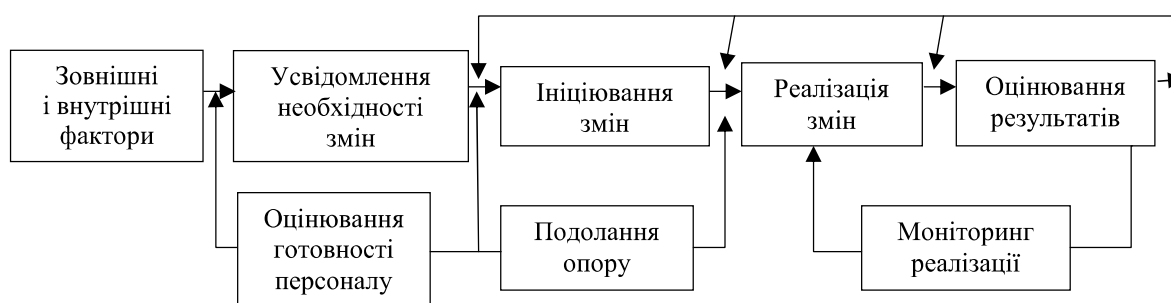


Рис. 3. Модель управління організаційними змінами на підприємстві

При закінченні впровадження або імплементації змін ключові характеристики підприємства набувають нового вигляду. Відповідно, виникає необхідність у порівнянні бажаного стану підприємства з отриманими результатами [11]. Отже, запропонована модель містить етап моніторингу реалізації організаційних змін.

Слід зазначити, що успішне управління змінами можливе за умов урахування людського фактора. Як зазначалося раніше, під час впровадження організаційних змін на підприємстві співробітники можуть чинити опір змінам. Здатність передбачити виникнення можливого опору та його подолання є ключовим аспектом на шляху до ефективного управління змінами [12, с. 11]. Отже, слід звернути особливу увагу на елемент моделі управління організаційними змінами на підприємстві, що містить оцінку ступеня готовності персоналу до змін. Оцінити ступінь готовності персоналу до програми змін можливо, орієнтуючись на такі показники:

- співробітники залучені в діяльність організації і усвідомлюють її мету;
- сформовано сприятливе середовище для підтримки інноваційного мислення;
- наявність у співробітників вільного часу для реалізації нових робочих ідей;
- співробітники завжди мають право на помилки і не бояться їх здійснювати, коли реалізують нові ідеї;
- у колективі наявна емоційна напруженість, і часто виникають конфлікти;
- співробітники не володіють інформацією про плани організації, не усвідомлюють свого місця в ній і не бачать чіткого шляху розвитку.

Враховуючи зазначені показники готовності персоналу до змін, можна передбачити виникнення можливого опору організаційним змінам з боку співробітників. Основні причини, що викликають опір змінам, можна розділити на три групи: причини організаційного, групового і особистого характеру (рис. 4).

Зміни, що реалізуються в організації, спрямовані на їх перехід від одного стану до іншого – бажаного. Досягнення організацією бажаного стану – це результат ефективного управління, що ґрунтується на правильній діагностиці, аналізі та оцінюванні організаційних процесів і змін за певний період. Тобто аналіз поточного стану підприємства, що враховує такі сегменти, як стратегія, фінансовий стан, персонал і організаційна структура, управління якістю та ін., дозволяє прийняти ефективне управлінське рішення стосовно майбутніх організаційних змін.

Причини організаційного характеру:	Причини групового характеру:	Причини особистого характеру:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– працівники організації не знають головної мети і завдань змін;</li> <li>– при плануванні змін колектив не бачить кінцевого результату або не вірить в нього;</li> <li>– всередині організації є неформальні групи і неформальні лідери, які налаштовані проти змін;</li> <li>– відсутність необхідних організаційних, економічних, матеріально-технічних, фінансових та інших умов для нововведень;</li> <li>– організаційна культура не відповідає структурі і діяльності організації;</li> <li>– відсутність відповідного соціально-психологічного клімату і т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– працівники вважають, що при підготовці нововведень зроблено багато помилок, особливо тоді, коли мова йде про збільшення обсягів робіт, зниження заробітної плати і т. д.;</li> <li>– працівники вважають, що зміни можуть призвести до порушень принципу соціальної справедливості;</li> <li>– занадто сильна групова згуртованість, яка пригнічує можливості групи змінювати свою поведінку і пристосовуватися до нових умов;</li> <li>– ігноруються командні традиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– звички і інерція мислення;</li> <li>– страх перед новим, невідомим, перед можливим збільшенням обсягів роботи, підвищенням рівня відповідальності;</li> <li>– вибірковість сприйняття, при якому основна увага звертається тільки на негативні сторони нововведень;</li> <li>– потреба в гарантіях зберегти власне робоче місце;</li> <li>– працівник не знає, що виграс особисто він від впровадження нововведень;</li> <li>– запропоновані зміни стають загрозою для майбутньої кар'єри співробітників.</li> </ul>

**Рис. 4. Причини, що викликають опір співробітників організаційним змінам\***

\* Джерело: розроблено автором на основі [13-16].

Таким чином, організаційні зміни на підприємстві є невід'ємною частиною організаційного процесу, що забезпечують його розвиток. Постійне підтримування показників діяльності підприємства на необхідному рівні вимагає організаційних змін, впровадження яких необхідно ефективно управляти.

Розроблені рекомендації дають змогу керівництву підприємства приймати правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін. Запропонована модель управління організаційними змінами на підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних процедур, що реалізуються методами аналізу і оцінювання, та визначає порядок управлінських дій щодо організаційних змін. Важливим елементом розробленої моделі є оцінка ступеня готовності персоналу до змін, що дозволяє визначити причини і подолати виникнення можливого опору з боку співробітників.

#### Список використаної літератури

1. Гуиар Ф. Ж. Биологическая модель преобразования организации / Ф. Ж. Гуиар, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 250 с.
3. Статистичний бюлетень «Діяльність підприємств сфери послуг України 2011 рік» / [відп. за вип. Калачова І. В.]. – К. : Держстат, 2012. – 160 с.
4. Статистичний бюлетень «Діяльність підприємств сфери послуг України 2012 рік» / [відп. за вип. Калачова І. В.]. – К. : Держстат, 2013. – 153 с.
5. Статистичний бюлетень «Діяльність підприємств сфери послуг України 2013 рік» / [відп. за вип. Калачова І. В.]. – К. : Держстат, 2014. – 89 с.
6. Статистичний бюлетень «Діяльність підприємств сфери послуг України 2014 рік» / [відп. за вип. О. О. Кармазіна]. – К. : Держстат, 2015. – 81 с.
7. Найпак Д. В. Дослідження сутності управління організаційними змінами на підприємствах / Д. В. Найпак // Соціально-економічний розвиток України та її регіонів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Х. : Александро́ва К. М.; ВД «Інжек», 2001. – С. 151–153.
8. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений : методики распространенные / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – С. 25–48.
9. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 291–297.
10. Гавкалова Н. Л. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, С. В. Степаненко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4879>

11. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства / Д. В. Найпак. // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – № 1. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
12. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка та управління підприємствами / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
13. Адизес И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. – СПб. : Питер, 2010. – 223 с.
14. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон ; пер. с англ. В. Н. Загребельного ; под науч. ред. В. В. Брагина. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
15. Широкова Г. В. Управление изменениями и развитием организации / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2005. – 432 с.
16. Толпежников Р. А. Проактивный механизм управления потенциалом промышленного предприятия / Р. О. Толпежников // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Вип. 31, ч. II, т. 2. – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – (Серія «Економічні науки»).

### References

1. Huiyar, F. J., Kelli, D. N. (2000), "Biological model of organization transformation". Trans. from Eng. ["Biologicheskaya model' preobrazovaniya organizatsii". Per. s angl.], Delo, Moscow, 376 p.
2. Mintsberg, G., Kuinn, J. B., Goshal, S. (2001), "Strategic process". Trans. from Eng. ["Strategicheskiy protsess"], Peter, St. Petersburg, 250 p.
3. Statistical bulletin "The activities of service industries of Ukraine 2011". Kalachova, I. V. (ed.) ["Diyal'nist' pidpryyemstv sfery posluh Ukrayiny 2011 rik". Vidp. za vyp. Kalachova I. V.] (2012), Derzhstat, Kyiv, 160 p.
4. Statistical bulletin "The activities of service industries of Ukraine 2012". Kalachova, I. V. (ed.) ["Diyal'nist' pidpryyemstv sfery posluh Ukrayiny 2012 rik". Vidp. za vyp. Kalachova I. V.] (2013), Derzhstat, Kyiv, 153 p.
5. Statistical bulletin "The activities of service industries of Ukraine 2013". Kalachova, I. V. (ed.) ["Diyal'nist' pidpryyemstv sfery posluh Ukrayiny 2013 rik". Vidp. za vyp. Kalachova I. V.] (2014), Derzhstat, Kyiv, 89 p.
6. Statistical bulletin "The activities of service industries of Ukraine 2014". Karmazina, O. O. (ed.) ["Diyal'nist' pidpryyemstv sfery posluh Ukrayiny 2014 rik". Vidp. za vyp. Karmazina O. O.] (2015), Derzhstat, Kyiv, 81 p.
7. Naypak, D. V. (2001), "Research of the nature of organizational change management at enterprises" ["Doslidzhennya sutnosti upravlinnya orhanizatsiynomy zminamy na pidpryyemstvakh"], *Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok Ukrayiny ta yiyi rehioniv*: materials of scient. and pract. conf., Aleksandrova, K. M.; VD «Inzhnek», Kharkiv, pp. 151–153.
8. Andreeva, T. E. (2006), "Personnel management in the period of changes: modified techniques" ["Upravleniye personalom v period izmeneniy: metodiki rasprostranennyye"], *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, Vol. 4, pp. 25–48.
9. Stepanenko, S. V., Lukashev, S. V. (2015), "Morphological analysis of the concept of "organizational change management" ["Morfolohichnyy analiz ponyattya "upravlinnya orhanizatsiynomy zminamy"]], *Biznes Inform*, No. 4, pp. 291–297.
10. Havkalova, N. L., Stepanenko, S. V. (2016), "Planning of organizational changes at machine-building enterprises" ["Planuvannya orhanizatsiynykh zmin na mashynobudivnykh pidpryyemstvakh"], *Efektivna ekonomika*, No. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4879>
11. Naypak, D. V. (2015), "Implementation of organizational change technology as a prerequisite for enterprise development" ["Realizatsiya tekhnolohiyi provedennya orhanizatsiynykh zmin yak peredumovy rozvytku pidpryyemstva"], *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, No. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
12. Baulina, T. V. (2004), "Managing by the process of enterprise organizational changes in a transitional economy": Author's thesis ["Upravlinnya protsesom orhanizatsiynykh zmin pidpryyemstv v umovakh perekhidnoyi ekonomiky": avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk, Kyiv, 20 p.
13. Adizes, I. K. (2010), "Managing changes". Trans. from Eng. ["Upravlyaya izmeneniyami". Per. s angl.], Peter, St. Petersburg, 223 p.
14. Harrington, J. (2008), "Improving change management". Trans. from Eng. ["Sovershenstvuya upravleniye izmeneniyami". Per. s angl.], *Standarty i kachestvo*, Moscow, 192 p.
15. Shirokova, G. V. (2005), "Management by changes and organization development" ["Upravleniye izmeneniyami i razvitiyem organizatsii"], *Vtsshaya shkola menedzhmenta*, St. Petersburg, 432 p.
16. Tolpezhnikov, R. A. (2012), "Proactive mechanism of industrial enterprise control" ["Proaktivnyy mekhanizm upravleniya potentsialom promyshlennogo predpriyatiya"], *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'kogo derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, ChDTU, Cherkasy, Vol. 31, II (2).

R. Tolpezhnikov

## METHODOLOGY OF MANAGEMENT BY ENTERPRISES ORGANIZATIONAL CHANGES

*In the article the issue of effective change management at enterprises, which is the current focus of the research of modern management, is studied. The necessity of changes under the influence of internal and external factors on the organization is considered. Recommendations to improve the effectiveness of ongoing organizational changes are formulated. A scheme for the introduction of organizational changes at an enterprise, the main objective of which is the assistance to organizations and managers in the achievement of competitiveness and performance through continuous introduction of organizational changes, is offered. The main reasons which cause the resistance to changes are examined.*

*The conclusion of the work is that organizational changes at an enterprise are an integral part of organizational process that ensure its development. Constant maintenance of enterprise performance at necessary level requires organizational changes, the implementation of which is to be effectively managed. Developed recommendations allow enterprise management to make the right management decisions to improve the effectiveness of ongoing organizational changes. The proposed model of management by organizational changes at the enterprise is a set of interrelated and interdependent organizational procedures, which are implemented by methods of analysis and evaluation and determine the order of management activities regarding organizational changes. The assessment of the staff readiness to changes, that allows to determine the causes and overcome the possible resistance on the part of employees is an important element of the developed model.*

**Keywords:** *changes, organizational change, change management, resistance to changes.*

*Статтю представляє д.е.н., доцент Толпежніков Р. О., директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь.*