

**Ганна Олександрівна ШВІНДІНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент,

кафедра управління,

Сумський державний університет

E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua

### **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Швіндіна, Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві [Текст] / Ганна Олександрівна Швіндіна // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 147-156. – ISSN 2415-8453.

#### **Анотація**

*У дослідженні узагальнено підходи до визначення сутності організаційного розвитку, проаналізовано його чинні моделі, серед яких виокремлено варіанти І. Адізеса, Л. Грейнера, Е. Демінга, П. Дойля, К. Левіна, Ф. Стерна. Опрацьовано основні елементи моделей організаційного розвитку та запропоновано авторський підхід до визначення такої моделі. При цьому модель містить такі елементи, як модуль розвитку та ядро розвитку. До ядра слід відносити коопераційну взаємодію між операторами та агентами змін, а також трансформаційного лідера, який ініціює програму організаційного розвитку. Доцільно вживати таку характеристику організаційного середовища, як «організаційна в'язкість» для опису сповільнення процесів організаційного розвитку через розсіювання роботи із розвитку. Запропоновано використовувати цю модель для проведення організаційних перетворень на підприємствах.*

**Ключові слова:** організаційний розвиток; організаційні зміни; модель розвитку; організаційна трансформація; трансформаційне лідерство; організаційна в'язкість.

**Hanna Oleksandrivna SHVINDINA**

PhD in Economics,

Associate Professor,

Department of Management,

Sumy State University

E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua

### **IDENTIFICATION OF THE MAIN ELEMENTS OF THE ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL IN THE ENTERPRISE**

#### **Abstract**

*This paper attempts to sensitize diverse approaches to definition of the essence of organization development. The current organization development models are analysed. Among these models the frameworks and approaches are noted which have been developed by the following*

---

© Ганна Олександрівна Швіндіна, 2016

---

*scientists: K. Lewin, L. Greiner, I. Adizes, E. Deming, P. Doyle and P. Stern. While analysing the main elements of organization development models, author offers her own identification of these elements, which include development module and development core. The organization development core means, according to an assumption, a system of cooperation between change agents, changes operators and transformation leader who initiates the organizational development program. It is offered to use "organizational viscosity" as characteristic of internal environment to describe the deceleration of organizational development processes due to a dispersion of the development efforts. The model can be used during the organizational transformations at the enterprises.*

**Keywords:** *organization development; organizational changes; development model; organization transformation; transformation leadership; organizational viscosity.*

**JEL classification:** *D23, L16, O12*

---

### **Вступ**

Організаційний розвиток тісно пов'язаний із питаннями стратегічного управління, оскільки останнє передбачає постійний пошук нових способів та методів управління, нових елементів цінності для споживача, нових варіантів посилення ключових компетенцій та відкриття нових стратегічних вікон. У межах стратегічного управління постають питання не стільки досягнення стратегічних цілей, скільки утримання досягнутого, чи радше побудови такої організаційної архітектури, яка б дозволила модифікувати цілі організації без втрати набутих ресурсів, досвіду, компетенцій, а також модифікувати внутрішні процеси задля досягнення стратегічних цілей. Найкращий спосіб пристосуватися до змін – це стати лідером та «замовником» трансформацій у галузі. Варто наголосити, що галузь організаційного розвитку охоплює багато напрямків, а її представники працюють як антикризові менеджери, медіатори, стратеги та спеціалісти з прийняття рішень, фахівці з інжинірингу та інші спеціалісти з динамічних перетворень. На сьогодні від організацій вимагається чітке усвідомлення життєздатності розвитку та продумана програма змін у відповідь на виклики динамічного середовища.

### **Мета статті**

Метою нашої статті є узагальнення підходів до визначення поняття «організаційний розвиток», розроблення та обґрунтування підходів до визначення та моделювання організаційного розвитку та пропозиція власного погляду на процес організаційного розвитку на підприємстві.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

*Історичний огляд концепцій.* Дослідження Маршала Ігана [10, с. 16] надало багато матеріалу для аналізу, адже вчений подав 27 різних визначень організаційного розвитку, які з'явилися у період з 1969 по 1999 рр., на деяких з яких ми зупинимось у нашому дослідженні. Згадана публікація породила дискусію між М. Іганом та Г. МакЛіном [12, с. 7], який вважає, що визначення необхідно подавати у протиставленні один одному та висвітлюючи певні аспекти відповідно до мети дослідження. Беручи до уваги критику Г. МакЛіна, ми виокремили найбільш сутнісні визначення вчених серед запропонованих 27-ми. Серед основних визначень організаційного розвитку нами було проаналізовано погляди таких вчених, як: Р. Бекхард, У. Бенніс, М. Бир, В. Г. Даер, Д. Т. Холл, (наведені в огляді вищезгаданого М. Ігана [10]). Крім цих, вважаємо за потрібне залучити до розгляду і визначення

---

**ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2016 рік. Том 1. № 4.**

---

Гарі МакЛіна, наведене у роботі 2005 року, де він називає організаційним розвитком «будь-який процес або діяльність, яка базується на поведінкових науках, які, або із самого початку або через довгий час, мають потенціал розвивати, в межах організаційного середовища, вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини, та або інші бажані результати, або для персональної або групової / командної користі, або для виграшу організації, спільноти, нації, регіону, або, зрештою, всього людства» [12, с. 9]. Звертає на себе увагу те, що персональна зацікавленість у змінах не відокремлюється від командної, і вважається, що всі зміни, які йдуть на користь людині і відбуваються всередині організації, є організаційним розвитком.

Нам здається доречним розглянути визначення Т. Каммінгса та К. Ворлея, яке має більш прикладний характер і подає організаційний розвиток як «системне застосування та перехід знань поведінкових наук у форму запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності» [7, с. 2].

Ці дослідники додають, що організаційний розвиток відрізняється від організаційних змін цінностями, на які орієнтується. Так організаційний розвиток підтримує цінності людського потенціалу, участі, розвитку на користь результативності та конкурентної переваги. Управління змінами фокусується більше на звужених цінностях витрат, якості та диспетчування. Таким чином, за Каммінгсом та Ворлеєм, організаційний розвиток – більш довготривала програма, ніж управління змінами, і водночас управління змінами – більш широке поняття, ніж організаційний розвиток. Неодноразово практики із організаційного розвитку підкреслювали, що управління змінами – це управління парадоксами, і це підтверджується розходженнями у визначенні цих явищ та ідентифікації причинно-наслідкового зв'язку між ними. Постають питання: чи зміни впливають із організаційного розвитку, чи організаційний розвиток – це алгоритмізовані та заплановані зміни? Дослідження та спроби надати обґрунтовану відповідь на ці та інші питання і досі в центрі уваги науковців.

Як ми бачимо із таблиці 1, дослідники у визначенні ототожнюють розвиток із такими поняттями, як: «зусилля» (efforts), «навчання» (education), а також із такими характеристиками самого процесу, як «вдосконалення» (enhanced) та підвищення «ефективності» (performance). Таким чином визначення Д. Т. Холла на сьогодні є для нас найбільш перспективним, оскільки слабких місць цього визначення не знайдено, окрім першочергового фокусу на зовнішніх змінах, які оточують організацію.

Усі визначення можна критикувати за те, що в них відсутній ключовий момент – результат змін або конкретизована мета самого процесу. З іншого боку, організаційний розвиток призводить до певного результату, який ми можемо оцінити лише *post factum*, отже, визначення організаційного розвитку через специфічні показники досягнення певних цілей обмежує його використання.

Первісними, хоча і не винятковими, цілями організаційного розвитку Г. МакЛін називає покращення організаційної ефективності. Серед інших характеристик організаційного розвитку, які вирізняють це явище поміж інших, практик МакЛін запропонував такі [12, с. 12]:

- організаційний розвиток є міждисциплінарною галуззю знань із перевагою на користь поведінкових наук, яка охоплює такі напрямки, як організаційна поведінка, менеджмент, управління бізнесом, психологія, соціологія, антропологія, економіка, освіта, консультування та управління державою.

**Таблиця 1. Визначення організаційного розвитку (узагальнено на основі [6; 7; 10; 12]) та оцінка можливостей їх застосування (власна розробка)**

Автор	Зміст дефініції «Організаційний розвиток»	Критика, слабкі місця
Бекхард, 1969 р.	Зусилля, які: (1) заплановані, (2) поширюються на всю організацію, та (3) керуються зверху задля (4) підвищення організаційної ефективності та здоров'я через (5) заплановані інтервенції в організаційних процесах, використовуючи знання з біхевіористичних наук	В умовах складного та динамічного середовища зміни важко планувати; Не приймається різними культурами (керування зверху вниз); Поняття «здоров'я» малоприслатне для організацій
Бенніс, 1969 р.	Відповідь на зміни, складна навчальна стратегія, створена для зміни цінностей, установок, вірувань та структур організацій таким чином, щоб вони змогли краще адаптуватися до нових технологій, ринків та викликів, та прискорення самих змін	Адаптація протиставляється проактивній позиції стратегічного управління 90-х років.
Холл, 1977 р.	Довготривалі зусилля з покращення організаційних здібностей із вирішення проблем та здібностей долати зміни зовнішнього середовища за допомогою зовнішніх та внутрішніх спеціалістів та консультантів із людської поведінки та агентів змін	Фокус на змінах зовнішнього середовища як джерела
Бир, 1980 р.	Процес діагностування організаційних проблем за допомогою пошуку розходжень між середовищем, структурами, процесами та людьми	Відсутність активних дій
Даер, 1997 р.	Процес, у якому дії спрямовані на вивільнення креативних та продуктивних зусиль людей під час досягнення загальноорганізаційних цілей, таких, як прибутковість, конкурентоспроможність та сталість	Збіг із поняттям стимулювання креативності та продуктивності
МакЛін, 2005 р.	Будь-який процес або діяльність (на базі поведінкових наук), які із самого початку або через довгий час розвивають у межах організаційного середовища вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини та інші бажані результати або для персональної або групової / командної користі, або для виграшу організації, спільноти, нації, регіону та всього людства	Не враховані конфлікти інтересів, вважається, що інтереси акторів та агентів змін співпадають
Т. Куммінгс та К. Ворлей, 2008 р.	Системне застосування та перехід знань поведінкових наук у форму запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності	Схожість із 7S моделлю МакКінзі, яка визначає стратегію

- 
- фокус організаційного розвитку – вся організація та її взаємозалежні частини.
  - організаційний розвиток передбачає *коопераційні* («колабораційні» за МакЛіном) підходи до залучення у хід змін. Вважаємо використання терміну «кооперація» більш доречним для уникнення негативного відтінку «колаборації».
  - це програма навчання для розвитку установок, норм та практик менеджменту, що оздоровлює організаційний клімат, і задля гуманістичних цінностей.
  - програма проводиться агентом змін, командою змін та лінійним керівництвом, чия основна роль – бути фасілітаторами, вчителями та коучами більше, ніж експертами.
  - організаційний розвиток передбачає заплановані інтервенції та покращення в організаційних процесах та структурах та вимагає певних навичок праці із індивідуумами, групами та цілими організаціями, що є можливим у межах моделі «дослідження-дії».

Якщо взяти до уваги визначення організаційних змін У. Барнетта та Г. Керола, які вважали, що це «трансформація організації між двома моментами часу» [5, с. 219], то треба акцентувати, що трансформація організації неможлива без трансформаційних лідерів.

Беручи до уваги вищевикладені погляди на організаційний розвиток та критичний аналіз наявних дефініцій, ми пропонуємо таке визначення організаційного розвитку: це тривалі та послідовні дії з організаційної трансформації, нарощування організаційних здібностей із вирішення внутрішніх завдань та реагування на зовнішні виклики, за допомогою конструктивної кооперації *операторів* змін із *агентами* змін у системі впливу *трансформаційних лідерів*. При цьому операторами змін ми називаємо людей, які зміни реалізують (незалежно від рівня ієрархії), агентами змін є команда, яка розробляє заходи із організаційного розвитку, підходи, прийоми та плани, і які є каталізаторами організаційних змін, а трансформаційний лідер – це та людина, яка має чітке бачення майбутнього організації, розуміє зв'язок та траєкторію між поточною ситуацією і бажаною і перетворює агентів та операторів змін на лідерів, які трансформують організацію. Такий поділ є досить умовним, оскільки може статися так, що оператори змін, агенти змін та трансформаційний лідер – це одна і та ж сама особа, яка встановлює план, вибудовує прийоми та траєкторію розвитку і сама впроваджує власне бачення змін. Але для того, аби розвиток мав великий масштаб та видимі результати, необхідна команда та коопераційні дії між цими трьома елементами, які відбуваються поступово: спочатку оточуючі стають операторами змін (займає нейтральну позицію до зміни, але не чинить опір), потім агентами змін (займає активну позицію, є каталізатором змін), і в ідеалі – трансформаційний лідер (ініціює процес змін, є розробником стратегії трансформації). Цикл перетворень розпочинається із лідера, і без лідера двигун організаційної трансформації не є життєдіяльним.

*Моделі організаційного розвитку.* До основних моделей організаційного розвитку належить модель Курта Левіна, яка з'явилась у 1972 р. та яка впродовж довгих років завдяки своїй універсальності була домінуючою в академічній літературі та практиці менеджменту. Трифазна модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування» була настільки лаконічною та всеохопною водночас, що дослідники А. Арменакіс та А. Бедіан [4] проаналізували мультифазні моделі із 5-тьма, 7-ма та 9-ма стадіями і дійшли висновку, що вони є різними варіаціями моделі К. Левіна. У тому ж зв'язку необхідно згадати модель Л. Грейнера [11], який дійшов висновку на основі аналізу множини конкретних кейсів, що найважливішими параметрами моделі розвитку організації є вік та розмір організації, етапи еволюції та етапи революції, а також темпи зростання галузі. На основі цього Л. Грейнер виокремлює п'ять етапів зростання:

---

креативність, директивне керівництво, делегування, координацію та співробітництво («колаборація» за Грейнером). Л. Грейнер називає свою концепцію моделлю зростання організації, але пізніше ця модель отримує назву «модель життєвого циклу Грейнера», за якою її знають і досі. Раніше ми вже описувати недоліки та переваги моделей життєвого циклу [2], і тому варто навести модель І. Адізеса, який стверджує, що існує шість стадій розвитку: «залицяння», малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт [1]. Однією з найважливіших, на наш погляд, переваг моделі І. Адізеса є те, що він залучив до неї стадії деградації організаційної системи. Це породжує нові питання: чи слід вважати стадії деградації («старіння» за І. Адізесом) стадіями організаційного розвитку? Чи містить організаційний розвиток у собі і деградацію? На наш погляд, зміни як більш широке поняття, безумовно, охоплюють усі процеси – і розвитку, і деградації, і навіть стагнації, але слід говорити про розрізнення поняття життєвого циклу та організаційного розвитку. І якщо життєвий цикл містить усі перелічені процеси, то організаційний розвиток – лише конструктивні зміни

Слід згадати модель Е. Демінга, яка з'явилась у Японії у 50-ті рр., а згодом у 1980 рр. – у США і в 90-ті рр. отримала розповсюдження в Україні. Ця модель популяризувала концепцію постійного покращення і пропонувала діяти за циклом PDCA (plan – do – check – act): «плануй – роби – перевіряй – впливай» [8].

Крім циклу, Демінг пропонує 14 принципів управління організаційним розвитком, які відіграли неабияку роль у формуванні підходів до організаційного управління. Так Дж. Андерсен та його співавтори стверджують, що модель менеджменту, яку запропонував Демінг, лежить у площині таких концепцій, як провісницьке лідерство, внутрішня та зовнішня кооперація, концепції організаційного навчання, процесний менеджмент, концепція постійного вдосконалення, посилення задоволення працівників, задоволення споживачів [3]. На сьогодні ця модель у неявній формі активно застосовується провідними компаніями, і вона є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Необхідно зауважити, що Е. Демінг рекомендував свою модель для виходу з кризи, адже 80-ті рр. характеризувались високими темпами ринкових змін, які ще Е. Тоффлер називав «турбулентними».

Іншу модель виходу з кризи за допомогою трансформації організації запропонували Пітер Дойль та Філіп Стерн [9, р. 385], які припустили існування чотирьох типів змін: поступових, нульових змін (або їх відсутність), безсистемні коливання та трансформаційні зміни. Трансформаційні зміни передбачають набуття нових компетенцій та ресурсів, перезарядження робочої сили, аби охопити нові напрямки із ентузіазмом, та постійна реконфігурація бізнесу та мережі постачальників та партнерів з дистрибуції. Трансформаційні зміни або, як ми можемо трактувати, організаційна трансформація, необхідні в умовах стратегічного розриву, коли компанія втратила свої позиції та бажає вийти із стратегічного «піке».

Програма організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном містить такі етапи [9, с. 398-407], як оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, розроблення концепції лідерства в галузі (переглядання та конструювання конкурентної переваги, ключових компетенцій та нових каналів розповсюдження); розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства.

Ми вважаємо цей підхід таким, що збігається із серією процесів із розроблення стратегії організації. Однак цей погляд також робить свій внесок у розвиток моделей організаційного розвитку.

Беручи до уваги розглянуті моделі та враховуючи запропонований нами

---

принцип організаційного розвитку, пропонуємо модель організаційних змін зобразити таким чином (рисунок 1).

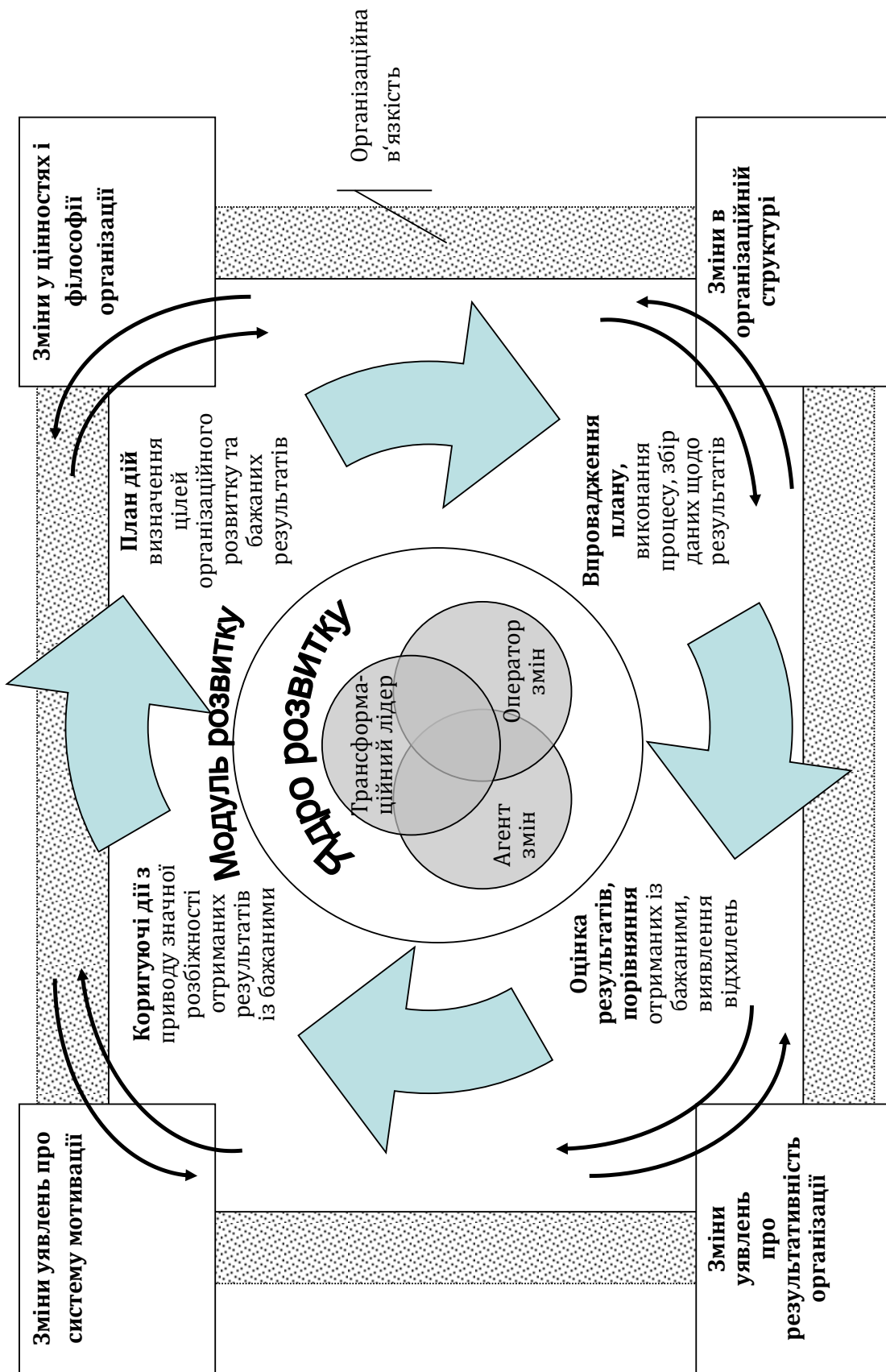
Зображена на рисунку 1 модель організаційного розвитку є спробою схематично зобразити два по-різному спрямованих процеси організаційних перетворень – організаційний розвиток, який відбувається за циклом PDCA (згадана раніше модель Демінга), і організаційні зміни, які є щонайменш двобічними. Двобічність природи організаційних змін потребує додаткового пояснення та обґрунтування, але вже зараз ми можемо стверджувати, що організаційні зміни охоплюють конструктивні та деструктивні процеси в організації та поза межами організаційної системи. У нашій моделі ми відобразили те, що організаційні зміни відбуваються в системі «зміна у цінностях, і філософії організації» ↔ «зміни в організаційній структурі» ↔ «зміни уявлень про результативність організації» ↔ «зміни у мотивації» і далі за циклом. Але при цьому ці зміни стаються як у межах прямого впливу ядра розвитку, так і поза межами його прямого впливу і можуть йти в протилежному напрямку. Ядром розвитку ми називаємо мережу соціальних відносин між операторами змін, агентами змін та трансформаційним лідером, який ініціює програму організаційного розвитку. Це ядро відіграє роль двигуна організаційних перетворень, і від його успішної функціональності залежить успіх організації загалом. Запропонована схема містить основні елементи моделі управління організаційним розвитком на підприємстві із урахуванням наявної проблеми, яку ми називаємо протиріччям між турбулентним зовнішнім середовищем та в'язкістю організаційного середовища. Якщо турбулентність середовища є визнаним поняттям, то організаційну в'язкість ми пропонуємо вперше і вважаємо, що ця характеристика допоможе пояснити, чому одні організаційні зміни відбуваються швидко, а інші – повільно за рівних інших умов. Отже, організаційною в'язкістю ми вважаємо таку властивість організаційного середовища чинити опір змінам, реконфігурації організаційних елементів та зв'язків, у результаті чого робота із організаційного розвитку розсіюється. Ця ідея продовжує роботи із біологічних та фізичних аналогій у теорії фірми.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Аналіз та узагальнення підходів до визначення поняття «організаційний розвиток» дозволив виокремити певні елементи, що збігаються, відкинути несхожості у визначеннях, та запропонувати власне трактування: це тривалі та послідовні дії з організаційної трансформації, нарощування організаційних здібностей із вирішення внутрішніх завдань та реагування на зовнішні виклики за допомогою конструктивної кооперації *операторів* змін із *агентами* змін у системі впливу *трансформаційних лідерів* (ядра розвитку). У ході дослідження систематизовано сучасні моделі організаційного розвитку та наведено основні з них, які є домінуючими в цій сфері наукових знань. Пропонується авторське бачення елементів системи організаційних змін та модуля організаційного розвитку. Запропоновано нове поняття організаційної в'язкості, якою ми вважаємо таку властивість організаційного середовища чинити опір змінам, реконфігурації організаційних елементів та зв'язків, у результаті чого робота із організаційного розвитку розсіюється.

Дискусійними залишаються питання щодо придатності цієї моделі у практиці діяльності сучасних підприємств, ідея організаційної в'язкості лежить у площині біологічних та фізичних аналогій у теорії фірми, які також критикуються, однак вважаємо, що викладений матеріал робить певний внесок у розвиток теоретико-методичних підходів щодо управління організаційним розвитком на підприємстві.

**СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**



**Рис. 1. Запропоновані елементи моделі управління організаційним розвитком**



---

## Список літератури

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Швиндина, А. А. Конфликт как симптом организационного развития / Анна А. Швиндина // *Sustainable Development*. – Варна: ТУ, 2013 (Bulgaria) – № 7, май 2013. – С. 132-136.
3. Anderson, J. C. A theory of quality management underlying the Deming management method / John C. Anderson, Manus Rungtusanatham & Roger G. Schroeder // *Academy of management Review*. – 1994. – No 19(3). – pp. 472-509.
4. Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Bedeian // *Journal of management*. – 1999. – No 25(3). – pp. 293-315.
5. Barnett, W. P., & Carroll, G. R. Modeling internal organizational change / William P. Barnett, Glenn R. Carroll // *Annual review of sociology*. – 1995. – V. 21. – Pp. 217-236.
6. Beckhard, R. What is the organizational development? (Chapter) / Richard Beckhard. Reprinted from 1969. *organization development: a Jossey-Bass reader* / Joan V. Gallos, editor; foreword by Edgar H. Schein. – 2006. – pp. 3-12.
7. Cummings, T. G. *Organization Development and Change*. Cengage Learning / T. G. Cummings, C. G. Worley. – 2008. – 772 p.
8. Deming, W. E., Quality, productivity, and competitive position [Electronics Source] / Edwards W. Deming. – Los Angeles: Quality Enhancement Seminars, Center for study. – 1991. – 56 p. Retrieved from: <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>.
9. Doyle, P., & Stern, P. *Marketing management and strategy*. Pearson Education. – 2006. – 446 p.
10. Egan, T. M. *organization development: An examination of definitions and dependent variables* / Marshall T. Egan // *Organization Development Journal*. – 2001. – 20, 16-3.
11. Greiner, L. E. Evolution and revolution as organizations grow / Larry E. Greiner // *Harvard business review*, Reprinted from 1972. – 1997. – No 76(3). – pp. 55-60.
12. McLean, G. *Organization Development: Principles, Processes, Performance* / Gary McLean. – Berrett-Koehler Publishers. – 2005. – 466 p.

## References

1. Adizes, I. (2007). *Managing Corporate Lifecycles*. Translated from English under supervision of A. G. Sepheryan. S. -Petersburg: Piter, 384 p. (in Russian)
2. Shvindina, H. (2013). Konflikt kak simptom organizacionnogo razvitija. *International Journal Sustainable Development*. No 7, 132-136. (in Russian)
3. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of management Review*, 19(3), 472-509.
4. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
5. Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 217-236.
6. Beckhard, R. (2006). What is organization development? (Chapter) *Organization Development*, 3-12.
7. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *organization development and change*. Cengage learning.

- 
8. Deming, W. E. (1991). Quality, productivity, and competitive position. Los Angeles: *Quality Enhancement Seminars, Center for study*. Retrieved from: <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>.
  9. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education.
  10. Egan, T. M. (2001). organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20, 16-3.
  11. Greiner, L. E. (1997, Reprinted from 1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-60.
  12. McLean, G. (2005). *Organization development: principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.

**Стаття надійшла до редакції 13.11.2016 р.**