

УДК 373:005

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11)

Горішна Оксана

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0003-3127-1316>

## АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**A** Присвячено специфіці та структурі побудови алгоритму управління змінами. Актуальність дослідженої проблеми аргументовано тим, що зміни є атрибутом функціонування закладу освіти і проявляються вони в усіх різновидах його діяльності. Підкреслено, що зміни є супровідним елементом, вони з'являються відповідно до поточних ситуацій. Ці зміни виникають під впливом різноманітних тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Розглянуто специфіку управління змінами.

Проаналізовано алгоритми управління змінами у роботах вітчизняних і зарубіжних учених. Розроблено алгоритм управління змінами, що містить п'ять етапів: підготовка, залучення, реалізація, корекція і закріплення змін. Проведено експериментальне дослідження ефективності побудованого алгоритму та конкретизовано зміст кожного етапу. Перспективами подальших досліджень є аналіз алгоритмів та критерії оцінювання якості змін.

**Ключові слова:** зміни; управління змінами; технологія управління змінами; алгоритм управління змінами в закладах загальної середньої освіти

**S** Horishna Oksana. Algorithm of change management in the educational process of the general secondary education institution.

The article considers the features and structure of the algorithm of change management in the educational process of the general secondary education institution. It is determined that changes are manifested in all activities of the educational institution, in particular, in structural units of the school, management system, specifics of functioning, applied educational technologies, organizational culture, behavior patterns and values of the teaching staff, etc. It is established that change is a continuous process that takes place according to the current situations that occur under the influence of various trends in the external environment. It is determined that the level of change management efficiency directly depends on a clear algorithm of management processes. It has been found that change management can be done using technology or a clear algorithm. The technology is always algorithmic, and it is considered as an automated process, that under the condition of consistent implementation in compliance with the requirements gets a constant identical result. Accordingly, the elements of the technological process can be called an algorithm. The characteristics of the algorithm of change management in general secondary education are determined based on the analysis of the achievements of domestic and foreign management. The algorithm has the following properties: division into clear, consistent stages of action; the possibility of using the algorithm for the implementation of typical tasks in the general secondary education institution; clear actions with time limitation; obtaining the desired result provided that the actions are performed. The algorithm for implementing changes has been developed. It contains the following five stages preparation, involvement, implementation, correction, and consolidation of changes. Each stage consists of certain elements. The experimental study of the constructed algorithm efficiency is carried out and the content of each stage is specified. It is emphasized that the principal can change the order of stages of the proposed algorithm depends on the specifics of changes and their scale in the educational institution.

**Key words:** changes; change management; technologies of change management; change management algorithm in general secondary education institutions

Горішна Оксана Мирославівна, аспірантка, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Україна

Horishna Oksana, graduate student, SHEI «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Ukraine

E-mail: [gorishna83@gmail.com](mailto:gorishna83@gmail.com)

**Актуальність проблеми.** Реформування і модернізація освітньої галузі сьогодення зумовлюється динамічними процесами зовнішнього середовища серед яких: діджиталізація життя суспільства, глобалізація ринкових відносин, стрімкий розвиток нанотехнологій. Класичні

методи й форми навчання та управління закладом загальної середньої освіти втрачають свою актуальність і потребують нових позитивних перетворень і напрацювань для якісного задоволення потреб здобувачів освіти. Водночас зміни стали атрибутом функціонування закладу освіти,

а також пріоритетною характеристикою управлінської діяльності його керівника. Саме в умовах змін керівник закладу освіти частіше аналізує освітній процес, шукає механізми його вдосконалення, а також прагне застосовувати раціональні алгоритми управління. Хоча алгоритми управління достатньо дослідженні, однак практика управління знаходиться в постійному розвитку й тому деталізація та розширення змісту різних етапів алгоритму й досі залишається актуальною проблемою.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** У теорії менеджменту побутує багато визначень поняття «управління змінами». Наприклад, О. Гайдай розглядає «управління змінами» як складник процесу управління для постійного коригування напрямку діяльності та функціонування закладу освіти, впливу на поведінку педагогічного колективу, в умовах змін, з метою якісного задоволення потреб здобувачів освіти [6, с. 71].

З нашої точки зору, управління змінами у закладах освіти – це цілеспрямована і скоординована робота всіх суб'єктів освітнього процесу на основі використання новітніх технологій і моделей менеджменту з метою пошуку швидких шляхів адаптації до змін у динамічному середовищі [3].

Управління змінами може здійснюватися за допомогою технології або чіткого алгоритму. Розглянемо відмінність між цими поняттями. У літературі поняття «технологія», в контексті управління, тлумачиться, як: сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь [12]; безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень [13]; вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробленні управлінського рішення у певній ситуації [5].

Окремі автори вважають, що структура технологій може також складатися з таких етапів, як: концептуальний етап, процесуально-змістовий етап і процесуально-чинний етап. Реалізація кожного етапу або технології управління як безперервного процесу вимагає наявності алгоритму дій, які докладно описані у вітчизняних і зарубіжних джерелах [10, с. 9].

*Алгоритм*, за словником – набір правил (інструкцій) або керувальних впливів, виконання яких завершується бажаним результатом [1].

Сутнісний зв'язок між поняттями «технологія» та «алгоритм» є діалектичним, бо технологія управління здійснюється за певним алгоритмом, алгоритми – це конкретні дії для виконання кожного етапу технології ефективного управління закладом загальної середньої освіти [4]. Алгоритми так як і технологія допомагає впорядкувати процес діяльності.

Як було вже зауважено, управління змінами може бути ефективним лише за умов використання відповідних алгоритмів. Існують різні підходи до опису алгоритмів управ-

ління змінами серед дослідників у зарубіжному менеджменті. Зокрема, можна простежити алгоритм управління змінами у авторів Дж. Коттер та Д. Коен, який складається з восьми етапів: навіювання колективного відчуття необхідності змін; вибір «правильного» бачення щодо стратегії розвитку організації; створення умов для максимального залучення працівників; отримання короткострокових, швидких результатів; постійне впровадження змін. Завдяки такому алгоритму, на думку автора, зміни стануть основою діяльності організації та умовою формування корпоративною культурою [9, с. 13-16].

Цікавим є алгоритм управління змінами Дж. Вискотіча, який базується на таких етапах послідовних дій: переглянути бачення змін та цілей, які організація повинна досягти в результаті нововведень; на основі визначених цілей обґрунтувати завдання, які мають бути виконаними; розглянути поєднання окремих завдань для досягнення мети; здійснити аналіз поточної ситуації на рівні колективу для отримання інформації щодо кваліфікаційних можливостей виконання поставлених завдань в обмежених часових рамках [17].

Окремі зарубіжні дослідники, наприклад такий, як Дж. Харрінгтон, вважають, що перед процесом управління змінами повинні реалізуватися ще такі дві фази, як: визначення процесів змін (тобто оцінка поточного стану, документація з розглядом формування нового бачення, цілі для покращення функціонування організації, узагальнення бажаної поведінки у колективі) та визначення сутності організаційних змін (план управління індивідуальним покращенням результатів роботи команди, формування 90-денного плану дій щодо змін) [14, с. 46].

У сучасному зарубіжному менеджменті Ф. Кортні розглядає процес управління змінами крізь алгоритм дій, що повністю охоплює та структурує процес змін і може бути універсальним у застосуванні. Серед кроків такого алгоритму виявляються наступні: чітко визначити зміни та наблизити їх до бажаних цілей; визначити наслідки змін на різних організаційних рівнях; розробити комунікаційну стратегію; забезпечити ефективне навчання та визначити структуру підтримки змін і виміряти процеси їхньої ефективності [15].

У вітчизняному менеджменті проблема управління змінами займає актуальне місце також. Науковці Т. Гринько та Т. Гвінішвілі у своїх дослідженнях звертають увагу на те, що жодна із сучасних моделей управління змінами не може адаптуватися до конкретної організації, тому що в них не враховуються реальні умови функціонування установи, що характеризує особливості того чи іншого працівника. Проте науковцями запропоновано наступний алгоритм управління змінами, що містять три блоки дій, які сприяють впровадженню змін у колективі: підготовка, планування, реалізація [8].

За І. Михайличенком, алгоритм управління змінами з метою управління інноваційно-педагогічною діяльні-

стю включає п'ять основних стадій: підготовку інновації, введення нового, організацію діяльності педагогів за засвоєнням і застосуванням нового, попередні підсумки інноваційної діяльності, поширення й удосконалення нового досвіду. Цікаво, що назва кожної стадії відбиває її мету і місце в системі управлінських дій [16].

Ураховуючи класифікацію змін і беручи до уваги трактування управління змінами, Д. Найпак запропонував такий алгоритм дій: визначення необхідності змін, підсистеми локалізації та глибини здійснення змін в організації; формування бачення бажаного стану, якого необхідно досягти, проводячи організаційні зміни, розповсюдження бачення бажаного стану; оцінка можливого опору змінам залучених сторін; діагностика готовності, здатності й прихильності до проведення організаційних змін; визначення типу характеру змін; здійснення змін [11].

Застосовуючи методичний підхід, Т. Гвініашвілі розробив алгоритм управління змінами з урахуванням двох основних етапів ефективного впровадження змін, а саме: планування та реалізацію, а також декомпозицію завдань програми змін на основі принципу розподілу завдань і ресурсів між підрозділами суб'єкта організації [7].

На основі узагальнення підходів відомих науковців Г. Бабенко розглядає таку послідовність управління змінами, як: визначення необхідності змін; формування узагальненого бачення майбутнього; оцінка необхідного розвитку знань і навиків управлінського персоналу в організації; визначення характеру змін; інституалізація або впровадження змін у поточну діяльність [2].

Аналізуючи описані алгоритми вітчизняних і зарубіжних науковців, можна зауважити, що не в усіх алгоритмах наявний опис дій (кроків) щодо реалізації певного етапу змін. Крім цього, в усіх алгоритмах пропущені етапи оцінки ризиків, непередбачені механізми подолання опору змінам. Лише автор Т. Гринько наголошує на важливості циклічності змін, що полегшить і покращить процес упровадження змін. Унікальність досліджень Т. Гвініашвілі в тому, що він в алгоритм пропонує включити формулу ефективності впровадження змін. Крім цього, унікальність побудованого ними алгоритму в тому, що дослідник вважає результатом планування змін – розподіл завдань між усіма підрозділами організаційної структури, при цьому комбінація завдань забезпечує декомпозицію загального процесу змін. Д. Найпак наголошує на необхідності чітко аргументувати причини та наслідки змін для цілісного сприйняття їх колективом. У той же час автор підкреслює, що, якщо зміни є вимушеними і спонтанними, їхня аргументація є недоцільною. Г. Бабенко, так само як і Дж. Коттер, Д. Коен переконують, що ефективність упровадження змін залежить від спільного, колективного бачення та активного залучення мотиваційних інструментів: винагороди за досягнення поточних цілей і первинні результати змін [2; 7; 8; 9; 11].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** Незважаючи на достатньо великий пласт наукових здобутків у царині побудови алгоритмів управління змінами, практика функціонування закладу освіти вимагає постійного вдосконалення, модифікації та доповнення таких алгоритмів.

**Мета статті:** здійснити теоретичний аналіз проблеми алгоритмізації управління змінами на основі праць у вітчизняному й зарубіжному менеджменті та у розробленні алгоритму управління змінами у закладах загальної середньої освіти.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Алгоритмізація процесів управління змінами, на нашу думку, є фундаментальною основою ефективного впровадження змін у закладах загальної середньої освіти. *Алгоритм управління змінами* трактуємо як набір послідовних етапів дій або інструкцій, розроблених на основі наукових методів, які дозволяють розділити одне велике завдання на окремі частини або пов'язані між собою серії завдань. *А технології управління змінами* розглядаємо, як конкретний і логічний процес, який побудований за принципом регламентування процедур у певному порядку виконання інформаційних і логічних операцій, що виконуються менеджерами різного рівня за відповідним алгоритмом, що у кінцевому результаті гарантує досягнення поставленої мети. З нашої точки зору відсутність чіткого алгоритму унеможлиблює ефективне впровадження змін, вносить деструктивний характер у процеси функціонування закладу освіти та задоволення потреб усіх суб'єктів освітньої діяльності.

Дослідження з метою виявлення ефективних аспектів управління змінами проводилося на базі шкіл міста Тернополя. На основі квотної вибірки за статтю (жінки) та кваліфікаційних категорії (спеціалісти першої та вищої кваліфікаційної категорії), респондентами анкетування стали 100 педагогів. Серед завдань досліджень були наступні: проаналізувати чинники, які впливають на ефективність упровадження змін у закладах загальної середньої освіти; визначити фактори ефективного впровадження змін в алгоритмі управління змінами; дослідити базові етапи алгоритму управління змінами; визначити бар'єри ефективності змін; виокремити ознаки ефективності алгоритму управління змінами; розробити алгоритм управління змінами, який би відповідав запитам освітянської спільноти.

Подаємо аналіз результатів дослідження.

На думку 53% опитуваних педагогів ефективність упровадження змін у закладі освіти передусім залежить від алгоритму управління змінами. Серед наступних чинників, які впливають на якість змін педагоги виокремили:

- наявність матеріальних ресурсів (27%);
- якісний і кількісний склад педагогічного колективу (15%);
- кількості учасників освітнього процесу (5%).

Щодо другого завдання було здійснено опитування з метою визначення в алгоритмі управління змінами фак-

торів ефективного впровадження змін, що відображено на рис. 1:

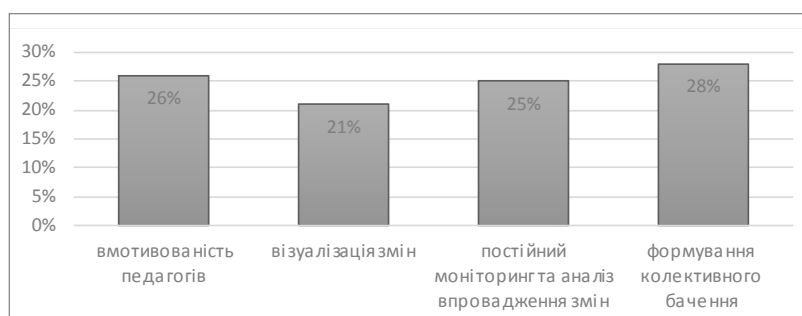


Рис.1. Фактори ефективного впровадження змін

Як видно з наведеної діаграми на рис. 1, пріоритетним завданням керівника закладу освіти і його команди змін є формування колективного бачення на засадах розвитку організаційної культури, з налагодженням двосторонніх комунікаційних каналів між усіма учасниками змін. Психологічне і фінансове стимулювання колективу позитивно впливає на залученість педагогів до змін. На основі здійснення постійного моніторингу та аналізу впровадження змін можна відслідковувати рівень прийняття змін і виявляти тенденції опору їм.

Третє завдання здійснювалося на основі апробації алгоритму управління змінами у закладах загальної середньої освіти. За результати дослідження 29% опитаних респондентів зазначили, що найбільше уваги адміністрації закладу освіти потрібно

приділяти *корекції змін* для подальшого прищеплення їх в організації.

Наступне етап дослідження здійснювався з урахуванням існуючого мікроклімату в колективі. Педагогам було запропоноване завдання: визначити бар'єри ефективності впровадження алгоритму управління змінами. Серед таких бар'єрів респонденти визначили: надмірний контроль адміністрації (30%); низький рівень компетентності керівника управління змінами (16%); невідповідність змін запитам користувачів освіти (24%); відсутність історії змін у закладі освіти, що базується на попередньому досвіді змін (19%); відсутність стратегії розвитку закладу освіти (11%).

Мета виконання п'ятого завдання полягала у визначенні ознак ефективності алгоритму управління змінами, результати дослідження відображаються у *табл. 1:*

Таблиця 1.

**Ознаки ефективності алгоритму управління змінами**

№	Показники ефективності алгоритму	Показники
1.	Розподіл на чіткі етапи дій	25%
2.	Можливість використання алгоритму для здійснення типових завдань	34%
3.	Отримання бажаного результату за умов послідовного виконання дій	68%
4.	Часові обмеження впровадження алгоритму	17%
5.	Ознаки декомпозиції	31%
6.	Можливість змінювати або пропускати певні кроки, етапи дій за потреби	43%

Відповідно до шостого завдання нашого дослідження нами розроблено алгоритм управління змінами, який складається з п'яти етапів дій. Кожен етап реалізується через певну кількість відповідних кроків. Черговість кроків

та їхнє змістове наповнення може змінюватися відповідно до мети управління, складності змін, обсягів можливих ризиків, рівня сприйняття і погодження їх у колективі, що відображено у *табл. 2:*

Таблиця 2.

**Алгоритм управління змінами у школі**

№	Етапи алгоритму	Зміст дій (кроків)
1.	Підготовка до змін	Аналіз поточної ситуації
		Ідея змін
		Відстеження подібних ідей щодо змін в інших закладах освіти
		Обговорення на рівні адміністрації

Таблиця 2. (Подовження)

1	2	3
2.	Можливість використання алгоритму для здійснення типових завдань	Спроба озвучення змін
		Популяризація змін
		Пошук прихильників змін
		Формування команди змін
		Закріплення змін у колективі на рівні свідомості
		Перевірка сприйняття змін у колективі
		Обчислення кількості педагогів, які включаються до процесу змін
		Вивчення теорії забезпечення змін
3.	Організація впровадження змін	Прогнозування й аналіз ризиків
		Планування шляхів мінімізації ризиків
		Вироблення рішень щодо розв'язання наслідків ризиків
		Оцінка можливих втрат і загроз складності реалізації змін
		Впровадження прогностичних рішень
		Демонстрація змін засобами комп'ютерного моделювання
		Пробне впровадження елементів
		Аналіз сприйняття змін
		Отримання згоди колективу на повне впровадження
		Повне впровадження
4.	Корекція змін	Віртуальне впровадження змін
		Апробація елементів змін
		Перевірка ефективності змін
		Коригування змін
5.	Закріплення змін	Перевірка прищеплення змін
		Моніторинг прогресу змін
		Прийняття рішення про остаточне впровадження змін

Розглянемо детальніше кожен етап алгоритму змін.

*Підготовка до змін.* Упровадження будь-яких змін у закладі загальної середньої освіти розпочинається з аналізу поточного стану освітнього середовища у школі з можливим залученням зовнішнього експерта. Здійснення регулярних моніторингових досліджень дозволить відстежувати певні тенденції та виявляти слабкі й сильні сторони установи. На основі наявних результатів аналізу формується ідея змін: пошук тих нововведень, яких потребують усі учасники освітнього процесу з продукування кінцевого бачення впроваджених змін. Керівнику на даному етапі важливо обговорити майбутні зміни на рівні адміністрації закладу освіти, щоб залучитися одноосібною підтримкою всіх представників адміністрації.

*Залучення педагогів до змін* передбачає: ознайомлення педагогів із новими тенденціями на педагогічних нарадах; створення у школі дошки змін, що в подальшому ефективно вплине на формування історії змін; розповсюдження інформації про очікувані зміни у закладі освіти; використання PR-технологій для усвідомлення невідкладності й необхідності змін. Поінформованість щодо змін впливає

на здатність педагогічного колективу переосмислити свою діяльність. Цей крок має вирішальне значення для впровадження інновацій у закладах освіти, що дає можливість зосереджуватися на нових тенденціях в освітній галузі та закріпленні змін на рівні свідомості учасників освітнього процесу. Керівнику, як агенту змін, важливо здійснити перевірку сприйняття змін і за допомогою використання інструментів моніторингових досліджень з'ясувати кількість педагогів, які готові включитися до процесу змін. На даному етапі формується команда змін, яка складається з наділених певними повноваженнями представників педагогічного колективу. Але можливо, що одна частина педагогічного колективу підтримуватиме зміну, а інша чинитиме опір.

*Реалізація змін* пов'язана зі складанням плану і вибором тактики проведення змін. План здійснення змін містить чітко сформульовану мету, колективне бачення зміни, завдання, цілі, засоби, інструменти змін; прогнозування ризиків, пошуку шляхів впливу для нівелювання їхніх наслідків, оцінки можливих втрат і загроз та прогнозований опис кінцевого результату. Важливо вчасно виявити та

ідентифікувати можливі перешкоди в процесі змін, щоб негайно відреагувати на них. На даному етапі алгоритму з'являється необхідність вибору моделі управління змінами, яка б відображала поточні реалії функціонування закладу освіти.

**Корекція змін.** Наступний етап дає можливість ефективно впливати на реакції педагогів у процесі впровадження змін. Така корекція може бути віртуальною на етапі прогнозування або реальною. Мета цього етапу – спрогнозувати результати і діяти на випередження; забезпечити педагогів відповідним навчанням, внести корективи в освітній процес, переглянути річний план школи тощо. У процесі здійснення змін можуть виникати чинники, які негативно впливатимуть на якість задоволення потреб здобувачів освіти, за таких умов зміни варто переглянути або вернутися на початок алгоритму управління змінами.

**Закріплення змін.** Якщо успішно реалізовані зміни підвищили ефективність функціонування закладу освіти, вони стають звичними в щоденній практиці педагога. Проте важливо керівнику закладу здійснити аналіз щодо прищеплення зміни і здійснювати відстеження прогресу реалізації змін. Якісні поточні зміни впливають на впровадження нових змін у майбутньому, що зумовлює розвиток школи та її конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Закріплення змін яскраво відображається в історії змін і ґрунтується на адаптаційних процесах, що здійснюються керівником у закладі освіти.

**Висновок.** Отже, технології та алгоритми є ефективними інструментами впровадження змін.

Відповідно до здійсненого нами теоретичного аналізу впровадження змін у зарубіжному та вітчизняному менеджменті розробляємо алгоритм, якому притаманні такі властивості, як: розподіл на чіткі, послідовні етапи дій; можливість використання алгоритму для реалізації типових завдань у закладі загальної середньої освіти; чіткі дії з обмеженням у часі; отримання бажаного результату за умови чіткого виконання дій.

Використання запропонованого алгоритму здійснення змін у закладах загальної середньої освіти дає змогу оцінити поточну ситуацію і спланувати їхню діяльність, які націлені на ефективне впровадження змін. Варто зазначити, що ефективність змін залежить від технологій управління змінами, компетентності керівника, якісного складу педагогічного колективу та готовності його до змін. Частота впровадження змін є вектором розвитку закладу освіти, який спрямований на повноцінне задоволення потреб учнів, пов'язаних з еволюцією їхнього освітнього рівня. **Подальшого дослідження** потребують алгоритми та критерії оцінювання якості змін.

### Список використаних джерел

1. Анісімов А. В. Алгоритм. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Алгоритм> (дата звернення 16.12.2020 р.).

2. Бабенко Г. Є. Впровадження сценаріїв проведення змін на комунальних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2110> (дата звернення 15.12.2020 р.).
3. Боднар О. С., Горішна О. М. Сутність та взаємозв'язок основних понять теорії управління змінами в освіті у філософсько-соціальному аспекті. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Педагогіка : електрон. наук. фак. вид. 2020. Вип. 8 (15) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/191> (дата звернення 03.01.2021 р.).
4. Боднар О. С. Процедури та алгоритми експертного оцінювання. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua> (дата звернення 03.01.2021 р.).
5. Боднар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с. URL: [https://pidru4niki.com/1584072033571/menedzhment/situatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/1584072033571/menedzhment/situatsiyniy_menedzhment) (дата звернення 01.01.2021 р.).
6. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf> (дата звернення 23.12.2020 р.).
7. Гвінішвілі Т. З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 72–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_1) (дата звернення 22.12.2020 р.).
8. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1 (5). С. 34–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_1\(5\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6) (дата звернення 21.12.2020 р.).
9. Коттер Дж. П., Коен Д. С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 256 с.
10. Наволокова Н. П. Энциклопедия педагогических технологий та инноваций. Харьков : Основа, 2009. 176 с.
11. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія і практика державного управління*. Вип. 2 (33) URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/irbis\\_nbuv/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/irbis_nbuv/) (дата звернення 21.12.2020 р.).
12. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/p/10/106/1> (дата звернення 03.01.2021 р.).
13. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес процесів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с. URL: <https://pidru4niki.com> (дата звернення 03.01.2021 р.).
14. Харрінгтон Дж. Совершенство управления изменениями. Москва : РИА : Стандарты и качество, 2008. 192 с.
15. Courtney F. 6 Steps to Effective Organizational Change Management. URL: <https://www.pulselearning.com> (дата звернення 20.12.2020 р.).
16. Mykhailychenko I. Organizational-managerial conditions for innovations implementation in higher education institutions. *Педагогічний альманах*. 2019. Вип. 44. С. 122–129. URL: <http://www.pedalmanac.site/index.php/main/article/view/27/20> (дата звернення 02.12.2020 р.).
17. Vukotich G. Assembling the change management team The Importance of Change Management Training ATD, 2020. 4–6 p. URL: <https://d22bblmlj4tvv8.cloudfront.net> (дата звернення 23.12.2020 р.).

### References

1. Anisimov, A. V. Alhorytm [Algorithm]. *Velyka ukrainska entsyklopediia [Great Ukrainian encyclopedia]*. Retrieved from <https://vue.gov.ua/Algorithm> [in Ukrainian].
2. Babenko, G. E. (2013). Vprovadzhenia stsenariiv provedennia zmin na komunalnykh pidpriemstvakh [Implementation of scenarios for changes in utilities]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2110> [in Ukrainian].
3. Bodnar, O. S., & Horishna, O. M. (2020). Sutnist ta vzaiemozviazok osnovnykh poniat teorii upravlinnia zminamy v osviti u filosofsko-sotsialnomu aspekti [The essence and relationship of the basic concepts of the theory of change management in education in the philosophical and social aspect]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Pedagogika [Adaptive control: theory and practice. Series: Pedagogy]*: electronic scientific professional publication, 8 (15). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/191> [in Ukrainian].
4. Bodnar, O. S. *Protsedury ta alhorytmy ekspertnoho otsiniuvannia [Procedures and algorithms for expert evaluation]*. Retrieved from <https://www.narodnaosvita.kiev.ua> [in Ukrainian].
5. Bondar, O. V. (2012). *Sytuatsiyniy menedzhment [Situational management]*. Teaching. manual 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Center for Educational Literature. Retrieved from [https://pidru4niki.com/1584072033571/menedzhment/situatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/1584072033571/menedzhment/situatsiyniy_menedzhment) [in Ukrainian].
6. Gaidei, O. O. (2012). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Enterprise change management]*. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu [Bulletin of Berdiansk University of Management and Business]*, 3

- (19), 71-75. Retrieved from <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf> [in Ukrainian].
7. Gviniashvili, T. Z. (2018). Alhorytm upravlinnia zminyamy sub'ektiv pidpriemnytstva [Algorithm for managing changes in business entities]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy]*, 5, 72-76. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_1) [in Ukrainian].
  8. Grinko, T. V. (2015). Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminyamy na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh minlyvoho seredovyscha [Conceptualization of change management models in enterprises in modern changing environment]. *Tekhnologichnyi audyt ta rezervy vyrobnytstva [Technological audit and production reserves]*, 1 (5), 34-40. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_1\(5\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6) [in Ukrainian].
  9. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2017). *Sut peremen. Nevydumannye istorii o tom, kak liudi izmeniaut svoi organizatsii [The essence of change. Not inventing a story about how people change their organizations]*. Moskva: Olimp-Business Publishing House [in Russian].
  10. Navolokova, N. P. (2009). *Entsyklopediia pedahohichnykh tekhnologii ta innovatsii [Encyclopedia of pedagogical technologies and innovations]*. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].
  11. Naypak, D. V. Formuvannia alhorytmu upravlinnia zminyamy v zabezpecheni rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkhodu [Formation of algorithm of change management in the provided development of the enterprise on the basis of the process approach]. *Derzhavna rehuliuвання protsesiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku. Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia [State regulation of economic and social development. Theory and practice of public administration]*, 2 (33). Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua> [in Ukrainian].
  12. *Slovnnyk ukrainskoi movy. Akademichnyi tлумachnyi slovnyk [Dictionary of the Ukrainian language. Academic Explanatory Dictionary]*. (1970-1980). Retrieved from <http://sum.in.ua/p/10/106/1> [in Ukrainian].
  13. Tomashevsky, O. M., Tsegelyk, G. G., Wind, M. B., & Dubuk, V. I. (2012). *Informatsiini tekhnologii ta modeliuvannia biznes protsesiv [Information technology and business process modeling]*. Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature Publishing House. Retrieved from <https://pidru4niki.com> [in Ukrainian].
  14. Harrington, J. (2008). *Sovershenstvo upravleniia izmeneniami [Excellence in change management]*. Moskva: RIA: "Standards and Quality" [in Russian].
  15. Courtney, F. 6 Steps to Effective Organizational Change Management. Retrieved from <https://www.pulselearning.com>.
  16. Mykhailychenko, I. (2019). Organizational-managerial conditions for innovations implementation in higher education institutions. *Pedahohichnyi almanakh [Pedagogical almanac]*, 44, 122-129. Retrieved from <http://www.pedalmanac.site/index.php/main/article/view/27/20>.
  17. Vukotich, G. (2020). *Assembling the change management team The Importance of Change Management Training ATD*. Retrieved from <https://d22bblmj4tvv8.cloudfront.net>.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 24.02.2021