
РОЛЬ ЛІДЕРА ПРИ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

О.М. ГАВРИШ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України
oksana_havrysh@ukr.net*

К.П. ДРАМАРЕЦЬКА

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України
kristinadramarecka@gmail.com*

Анотація. В своїй діяльності підприємства знаходяться під впливом чинників зовнішнього середовища, що вимагає від керівників розробки та впровадження відповідних дій. Доведено, що ефективне функціонування організації неможливе без стабільного розвитку, головним елементом в якому є процес управління організаційними змінами. Тому, виникає необхідність у прийнятті відповідних управлінських рішень, які включають реалізацію організаційних змін.

У статті розкрито роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. Наведено трактування вітчизняними й зарубіжними науковцями понять «лідерства» та «керівництва», встановлено спільне та відмінне між ними. Проаналізовано теоретичні і практичні підходи для розвитку лідерства в підприємствах. Наведено моделі управління організаційними змінами і можливості їхнього застосування в підприємствах. Представлено шість завдань, що вирішує керівництво при здійсненні організаційних змін, кожне з яких вимагає особливого стилю управління.

Досліджено роль керівника-лідера в організаційних змінах і як його досвід впливає на бачення того, як потрібно впоратися зі змінами, щоб отримати успішний результат. Встановлено, що авторитет лідера має значення для успішного подолання опору організаційних змін, зокрема, його неформального впливу на колектив.

Ключові слова: керівник, лідер, лідерство, моделі змін, організаційні зміни, управління змінами.

Актуальність.

На сьогодні необхідністю є вивчення питань лідерства і розвитку лідерського потенціалу в підприємствах, що зазнають постійних змін в їхньому середовищі. Очевидно, що успіх організацій значною мірою залежить від їх лідерів. Суб'єкти господарювання постійно зіштовхуються з потребою пристосовуватися до нових викликів впливу зовнішнього середовища. Для задоволення все більш зростаючих та обґрунтованих вимог споживачів, в підприємствах потрібно впроваджувати необхідні організаційні зміни, що сприятиме підвищенню рівня якості товарів (послуги), при цьому забезпечуючи ефективно управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням ролі лідера в управлінні підприємством багато уваги у своїх дослідженнях приділяли такі вчені, як: М. Альберт, В. П. Кондратьєва, А. Маслоу, М. Мескон, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, Л. М. Сергеева, Р. Такер, Ф. Хедоури, П. Друкер, М. Я. Хромей та ін. Проблематика управління змінами суб'єкта господарювання розглянута у роботах: Л. Грейнера, Є. Л. Гринь, О. В. Захарової, О. А. Карпюк, В. К. Лебедевої, К. Левіна та ін. Разом з тим, проведений аналіз наукових праць дає підстави стверджувати, що визначення ролі лідера при управлінні організаційними змінами в підприємствах потребує детальнішого вивчення.

Метою дослідження є розкриття сутності та ролі лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві.

Матеріали і методи.

У процесі дослідження для збору, аналізу, оцінки інформації і формування висновків було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, порівняння і узагальнення.

Матеріали і методи.

У процесі дослідження для збору, аналізу, оцінки інформації і формування висновків було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, порівняння і узагальнення..

Результати дослідження та їх обговорення.

Розділяємо думку, що «у сучасних економічних умовах на ефективність діяльності підприємств істотно впливають чинники зовнішнього середовища, кількість та інтенсивність дії яких щороку зростає. Невизначеність і складнопрогнозованість зовнішнього середовища значно ускладнюють вибір стратегії поведінки суб'єктів господарювання на ринку та негативно позначаються на ефективності їх діяльності. Несприятливі чинники становлять загрозу економічній безпеці підприємства, створюють кризову ситуацію, яка знижує його конкурентні позиції в ринковому середовищі» [1, с. 143]. Науковці зазначають: «в ході своєї діяльності підприємства стикається із впливом багатьох чинників зовнішнього середовища, що вимагає реалізації дій для забезпечення належного рівня адаптації. Динаміка впливу цих чинників

є високою, що обумовлює потребу у здійсненні постійного моніторингу та прийняття належних управлінських рішень, які включають впровадження та реалізацію організаційних змін. Внутрішнє середовище підприємства також в ході його функціонування виступає джерелом протиріч, які знижують ефективність його діяльності та вимагають вирішення. Зазначені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлюють контекст здійснення організаційних змін» [3]. Вважаємо, що у сучасних умовах ефективне лідерство є необхідним елементом успішної організації, незважаючи на те, чи це корпорація, малий бізнес чи мегапроект. Термін «лідер» (від англ. leader) в перекладі означає «керівник», але ці поняття не є тотожними. У 1948 році визначення поняття «лідер» дав відомий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.-М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), а саме: «лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити» [13, с. 12].

Персонал організації позитивно реагує на керівництво, яке викликає довіру і повагу, незалежно від фундаментальної місії підприємства. Варто зазначити, що між поняттями «керівництво» і «лідерство» є спільне та відмінне (табл. 1).

Група науковців зазначають: «вважається, що завдання керівників – впливати на те, як співробітники думають і працюють, а розуміти і спрямовувати в потрібне русло почуття, які співробітники відчують і виражають на роботі, – не їхні

обов'язки» [2]. В науковій літературі вказано, що «і керівництво і лідерство є засобом координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітно і заздалегідь не є окреслено. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують» [15, с. 16]. Вважаємо, що для ефективного функціонування та розвитку колективу в підприємстві необхідні обидва підходи. Керівництво потрібне, щоб управляти ресурсами і людьми відповідно до визначених норм. Тобто, щоб досягти успіху організації варто мати динамічне і ефективне керівництво, яке чітко дотримується офіційних принципів. Водночас, керівництву не обійтись без лідерства, а саме без творчої рушійної сили, без довіри та цінностей, які об'єднали б співробітників і спонукали б їх до нових звершень. Керівник може бути, а може і не бути лідером, як і навпаки. Важливе завдання лідерства – встановити напрям руху діяльності, а керівництва – розділити ресурси для досягнення поставленої мети і завдань.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що лідери мотивують та впливають на інших працівників у групі для досягнення цілей, що часто включає прийняття змін. Зокрема, роль мотивуючого лідерства є критично важливою для забезпечення надійної комунікації в підпри-

1. Порівняльна характеристика понять «керівництво» і «лідерство»*

Автор	Визначення поняття «керівництво»	Автор	Визначення поняття «лідерство»
1	2	3	4
Прищак М., Лесько О. [11, с. 69]	Процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.	Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. [12, с. 15]	Це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.
Сергєєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. [13, с. 10]	Право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.	Сергєєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. [13, с. 12]	Вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближаються, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.
Осовська Г., Осовський О. [10]	Процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети.	Такер Р. [5, с. 311].	Значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль в тому чи іншому процесі.
Лазоренко Т., Пермінова С. [8, с. 138]	Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.	Друкер П. [5, с. 311].	Вдосконалене бачення і його перехід на новий рівень, підвищення ефективності праці співробітника, подолання природних обмежень особи. І найкращою основою для такого лідерства є дух управління, який завдяки щоденному застосуванню практичних методик укріплює високі принципи поведінки і відповідальності, високі стандарти ефективності і пошану до кожної конкретної людини і її праці.

Примітка* сформовано авторами

емстві, щоб позитивно вплинути на реакцію на зміни. При організаційних змінах керівнику необхідно бути ефективним лідером, щоб вчасно адаптувати суб'єкт господарювання під виклики сьогодення та забезпечити його зростання в перспективі. При управлінні організаційними змінами

керівник вирішує соціальні, економічні і технічні проблеми, а, отже, приймає комплекс рішень. Розуміння ролі лідера та функцій лідерства при управлінні організаційними змінами в підприємстві є одним з ключових аспектів успішного менеджменту. Науковці пропонують таке визна-

чення «управління організаційними змінами – це структурований процес, основним завданням якого є ініціювання, обґрунтування, планування та впровадження змін відповідно до технічних та економічних можливостей організації. Управляти організаційними змінами, – значить уповноважити та переконати організацію в цілому і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє шляхом результативного використання праці, інтелекту та мотивів поведінки. Процес управління змінами в організації повинен бути послідовним, і його дія має посилюватися або слабшати залежно від наявних потреб і результатів діяльності» [7, с. 7-8].

Джордж Ленда у своїй праці «Зростання або смерть: об'єднуючий принцип трансформації» вказує, що функціонування організації є циклічне і взаємопов'язане з впровадженням змін. Науковець виокремлює фази діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно, на етапі становлення організації характерний період невизначеності, відбувається пошук та апробація власної успішної діяльності на ринку. На другому етапі підприємство намагається вдосконалити та розширити свою діяльність орієнтуючись на індивідуальні особливості та акцентує свою увагу на внутрішніх процесах. На наступному етапі організація досягає максимального рівня діяльності, зростає конкуренція і можливе зниження інтересу до продукції і послуг. Наступає момент, коли підприємство обирає продовжувати туж діяльність або змінюватись і починати новий цикл успіху, так звана точка біфуркації [6]. Розробник моделі життєвого циклу організації Л. Грейнер у 1967 році запропонував

модель процесу успішного управління організаційними змінами (рис. 1).

За моделлю успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера основними принципами ефективного функціонування підприємства є розподіл повноважень між учасниками процесу змін, послідовні дії керівництва для вдалого впровадження змін, делегування повноважень з метою знизити рівень майбутнього опору нововведенням. Науковці вважають, що «для планування змін та їх впровадження може бути корисно використовувати наочну модель, яка виокремлює три ключові етапи: підготовка основ, планування реалізації, а також впровадження та моніторинг, які ґрунтуються на трьох китах впровадження змін, якими є лідер (лідерство), відкрита постійна комунікація та залучення персоналу, зацікавлених сторін. Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін» [12, с. 135] (рис. 2).

У сучасному світі, що змінюється, перед підприємствами щоденно виникає необхідністю реагувати на нові виклики та забезпечувати відповіді на них. Очікування споживачів сьогодні є високими, а неспроможність їх задовольнити може призвести до серйозних наслідків як з точки зору зниження рівня задоволення їх потреб, так і у сенсі загальної довіри клієнтів. При забезпеченні необхідних змін підприємства повинні орієнтувати свою політику і підходи на задоволення очікувань споживачів. Такі дії вимагають посилення ролі лідерів змін, адаптивного управління та безперервного моніторингу чинників впливу на підприємство.

Науковці зазначають: «економічна ефективність діяльності вітчизняних підприємств та їх організаційно-пра-



Рис. 1. Модель успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера*

Примітка*[7, с. 41]



Рис. 2. Матриця підготовки та впровадження змін*

Примітка*[12, с. 135].

вова структура – динамічні явища, що знаходяться в постійному розвитку та потребують безперервного вдосконалення. Вітчизняні керівники підприємств досить часто використовують стандартні, класичні методи управління, що не спроможні повною мірою реалізувати можливості у виробництві та реалізації продукції» [14]. Дослідження різних аспектів управління змінами в підприємстві свідчать, що це процес організаційних і особистих змін. Особливе значення необхідно приділити питанням комунікації та персоналу, які потребують розвитку у керівників *soft skills*, орієнтованих на управління людськими ресурсами. Вважаємо, що «головним завданням керівного складу підприємства є впровадження продуктивних організаційних ідей та наукових знань» [4, с. 49]. Для ефективного управління персоналом важливо створити сприятливі фізичні та психологічні умови праці, тобто забезпечити баланс між роботою і приватним життям, що передбачає орієнтацію політики на основні фази життя працівників (народження та виховання дітей, одруження, піклування про літніх батьків тощо). Для цього необхідно створювати умови для постійного навчання працівників, розвитку лідерських якостей керівників усіх рівнів. Тобто, керівник підприємства має усвідомлювати необхідність управління змінами, ведення змін, розуміти, як сприймаються зміни, що можуть бути причини опору змінам. Ключовою є спроможність надихати і залучати працівників, зацікавлених сторін до впровадження змін в організаційній культурі. При ефективному управління організаційними змінами в підприємстві важливе значення займає концептуальне

мислення лідера, тобто його вміння формувати бачення мети і розуміння, які ресурси необхідні для досягнення бажаного результату та чим нова ідея відрізняється від існуючих. Науковці [7, с. 32], виділяють шість завдань, що вирішує керівництво при здійсненні організаційних змін, кожне з яких вимагає особливого стилю управління (табл. 2).

Статус керівника-лідера в підприємстві серед підлеглих базується на посадовому статусі (службовий авторитет) і на завойованому престижі (особистий авторитет). Для успішного подолання опору змін має значення авторитет лідера, а саме його неформальний вплив на колектив, що ґрунтується не лише на його знаннях, моральних якостях та досвіді, а й на наданні підлеглим змоги для самореалізації і самовираженні, раціональному використанню робочого часу, захопленні працівників до постановки та досягненні високих результатів.

Погоджуємося з думкою науковців, що «в сучасних умовах організаційні зміни як чинник управління розвитком компанії визначаються як освоєння компанією нових ідей та моделей поведінки. Організаційні зміни визначають ті реформи, в процесі яких досягається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасних змінах методів, стратегій та систем» [9, с. 6]. Організаційна рутинність, консерватизм і перешкоди при реалізації нововведень є проблемами успішного управління організаційними змінами в підприємстві. Вдало працювати з опором змін, що відбуваються при трансформації на індивідуальному та організаційному рівні, одне з найскладніших завдань керівників, що є наслідком процесів прийняття рішень та вирішення проблем.

2. Завдання керівника при здійсненні змін**

Завдання	Визначення	Коли використовувати	Недоліки підходу
1	2	3	4
Навчання	Керівник заохочує та підтримує співробітників на шляху до здобуття чогось нового. Розвиває їх вміння і навички.	Коли встановлено, що працівникам недостатньо того рівня знань та вмінь, які отримано ними під час навчання та практичної роботи.	Підхід не годиться, якщо менеджер є поганим наставником чи мотивація співробітника на досить низькому рівні.
Задавання тону	Керівник підвищує планку та чекає від співробітників трохи більшого. Прискорює темп.	Коли члени команди демонструють високу мотивацію та професійну компетенцію.	Виснажує сили при надмірному вживанні. Не підходить, якщо члени команди не мають практичного досвіду.
Демократія	Керівник запитує думку команди та враховує її при прийнятті рішення.	Коли члени команди можуть внести свій внесок у досягнення мети.	Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду.
Залучення	Керівник встановлює із співробітниками дружні відносини, застосовуючи позитивний зворотний зв'язок.	При розриві чи ослабленні міжособистих зв'язків, погіршенні морально-психологічного клімату.	Неефективний, якщо використовується сам по собі, без застосування інших інструментів управління.
Авторитаризм	Керівник вмовляє співробітників та залучає їх привабливим майбутнім.	При поступових змінах. Менеджер проявляє ентузіазм та користується довірою.	Має негативний ефект, якщо менеджер не користується довірою у колективі.
Примушення	Керівник вказує співробітникам, коли та що робити.	Під час кризи або на початкових етапах впровадження змін.	Заохочує залежність працівників від керівника. Люди перестають думати.

Примітка*[7, с. 32].

Висновки й перспективи подальших досліджень.

Встановлено, що сучасні зміни впливають на появу інноваційного бачення і модернізації суб'єктів господарювання, яке неможливо без керівників із лідерськими якостями. Ключовим завданням лідера, у контексті управління змінами підприємства, є його спроможність забезпечити успішну й ефективну роботу структурних підрозділів для досягнення встановлених цілей. Аналіз наукової літератури щодо ролі лідерства в підприємстві доводить, що

запорукою ефективного управління змінами має бути власний приклад служіння і прихильність визнаним цінностям організаційної культури в поведінці керівника.

Список використаних джерел

1. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. с. 142—161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>

2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.79
3. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
4. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ. ЦП «Компринт», 2015. 256 с.
5. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
6. Джорджа Т. Ленда. Зростання або смерть: об'єднуючий принцип трансформації, Нью Йорк: Дельта, 1974. 267 с.
7. Захарова О. В. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами». Черкаси: ЧДТУ, 2016. 113 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>
8. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
9. Лебедева В. К. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
10. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
11. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
12. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/posibnik-z-klasifikaciyi-posad-ta-posibnik-z-rozvitku-liderstva-%E2%80%93-elektronni-versiyi.html>
13. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
14. Харченко, В., & Харченко, Г. (2021). Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
15. Щербак Н. В. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)». 2020. 180 с. URL: <https://e-learning.in.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf>

References

1. Balanovska, T., Gogulya, O., Dramaretska, K., Voskolupov, V. and Holik, V. (2021). "Using marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises". *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7. no. 3. p. 142—161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>
2. Havrysh, O., Dramaretska, K. and Hrozovskiy, M. (2021). "The role of corporate culture in motivation of enterprise staff". *Efektivna ekonomika*. [Online]. vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> DOI: 10.32702/2307-

- 2105-2021.12.79
3. Gryn, E. (2018). "The concept of organizational changes management of an enterprise", *Efektivna ekonomika*. [Online]. vol. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
 4. Hudzynskiy, O. D., Dramaretska, K. P. (2015). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh yikh innovatsiinoho rozvytku*. Kyiv. Ukraine.
 5. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. ta in. (2012). *Derzhavne upravlinnia* [State management]. Kyiv. Dnipro. Ukraine
 6. George T. Ainsworth-Land (1974). "Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation". New York: Delta. 267 p.
 7. Zakharova O. V. (2016). *Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy* [Management of organizational change]. Cherkasy, Ukraine. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>
 8. Lazorenko T. V., Perminova S. O. (2021). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv, Ukraine. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
 9. Lebedieva V. K. (2018). *Upravlinnia zminamy v mizhnarodnomu biznesi* [Management of changes in international business]. Dnipro. Ukraine.
 10. Osovska H. V., Osovskiy O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv, Ukraine. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
 11. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. (2016). *Psykhohiia upravlinnia v orhanizatsii* [Psychology of management in organization]. Vinnytsia, Ukraine. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryshchak_Mykola/Psykhohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
 12. Bizo L., Ibrahimova I., Kikot O., Baran Ye., Fedoriv T. (2012). *Rozvytok liderstva* [The development of leadership]. Kyiv. Ukraine. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/posibnik-z-klasifikaciyi-posad-ta-posibnik-z-rozvitku-liderstva-%E2%80%93-elektronni-versiyi.html>
 13. Serheieva L. M., Kondratieva V. P., Khromei M. Ya. (2015). *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk, Ukraine. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
 14. Kharchenko, V & Kharchenko, H (2021). "Informatsiine zabezpechennia perspektyvnoho rozvytku aharnoho pidpriemnytstva". *Ekonomika ta suspilstvo*. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
 15. Shcherbak N. V. (2020). *Liderstvo* [Leadership]. URL: <https://e-learning.in.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf>

Havrysh O. Dramaretska Kr. (2022).

THE ROLE OF A LEADER OF ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 13(2): 18-28.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24)

Abstract. *In their activities, enterprises are under the influence of external environmental factors, which requires managers to develop and implement appropriate actions. It has proven that the effective functioning of the organization is impossible without stable development, the main element*

of which is the process of managing organizational changes. That is why, there is a need to make appropriate management decisions, which include the implementation of organizational changes.

The article reveals the role of a leader of organizational changes management in the enterprise. The interpretation of the concepts of "leadership" and "management" by Ukrainian and foreign scientists is given, common and different between them are established. Theoretical and practical approaches to the development of leadership in enterprises are analyzed. Models of organizational changes management and the possibilities of their application in enterprises are presented. Six tasks are presented, which management solves when implementing organizational changes, each of which requires a special management style.

The role of the manager-leader in organizational change is investigated and how his experience affects in the vision how to deal with change in order to obtain a successful result. It was established that the leader's authority is important for successfully overcoming resistance to organizational changes, in particular, his informal influence on the team.

Key words. *manager, leader, leadership, change models, organizational changes, change management.*
