

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-85>

УДК 658.1

КЛИМЧУК Альона

Державний університет «Житомирська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-5246-8778>

e-mail: ktgrs_kao@ztu.edu.ua

ЛЕВИЦЬКА Інна

Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0000-0003-3739-6662>

e-mail: i.levytska@nubip.edu.ua

КОНКРЕТИЗАЦІЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА МІСЦЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Надзвичайно висока турбулентність міжнародного економічного і соціально-політичного середовища впродовж останніх років актуалізує потребу в перегляді пануючих концепцій і моделей успішного управління змінами на підприємствах з метою адаптації їх до нових господарських реалій і викликів. При цьому, чим ширшим стає коло сучасних досліджень окресленої проблематики, тим більше розбіжностей і неточностей у формуванні теоретичного підґрунтя ефективного управління змінами починають наповнювати науковий дискурс, ускладнюючи як для теоретиків, так і для реальних управлінців роботу над впровадженням відповідних управлінських систем, їх поліпшенням та адаптацією до наявних і перспективних викликів та потреб. Саме тому особливої актуальності на сьогодні набувають питання конкретизації особливостей управління змінами та його місця у загальній системі менеджменту.

Теоретичне обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства на основі критичного аналізу існуючих підходів.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, і, зокрема, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу, покликані сприяти всебічному розгляду досліджуваного питання. Так, в ході дослідження було критично проаналізовано сучасний англійський та український науковий дискурс з означеної проблематики, обґрунтовано ключові неточності та визначено шляхи їх усунення на основі запропонованої послідовності обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства.

Досліджено особливості трактування терміну «управління змінами» в англійському та українському наукових дискурсах. Здійснено критичний аналіз наведених трактувань в контексті розмежування сутнісних аспектів управління змінами та менеджменту підприємства в цілому. Досліджено підходи до виокремлення змін, які потребують спеціальної технології управління та запропоновано базові шляхи встановлення спектру таких змін на підприємстві. На основі послідовного обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства здійснено розмежування функцій загальної системи управління підприємством та управління змінами як його складової.

Ключові слова: управління змінами, менеджмент, сутність, особливості, функції.

KLYMCHUK Alona

State University Zhytomyr Polytechnic

LEVYTSKA Inna

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE FEATURES AND THE PLACE OF CHANGE MANAGEMENT IN THE GENERAL MANAGEMENT SYSTEM IN AN ENTERPRISE

The extremely high turbulence of the international economic and socio-political environment in recent years has made it necessary to revise the prevailing concepts and models of successful change management in enterprises in order to adapt them to new economic realities and challenges. At the same time, the wider the range of modern research on this issue becomes, the more discrepancies and inaccuracies in the formation of the theoretical basis for effective change management begin to fill the scientific discourse, making it difficult for both theorists and real managers to work on the implementation of appropriate management systems, their improvement and adaptation to existing and future challenges and needs. That is why the issues of specifying the peculiarities of change management and its place in the overall management system are of particular relevance today.

Theoretical substantiation of the features and place of change management in the overall management system of an enterprise based on a critical analysis of existing approaches.

The methodological basis of the study was formed by general scientific and special methods of economic theory, and, in particular, methods of theoretical generalization and comparative analysis, designed to facilitate a comprehensive consideration of the issue under study. Thus, in the course of the study, the author critically analyzed the modern English-language and Ukrainian-language scientific discourses on the above-mentioned issues, substantiated key inaccuracies and identified ways to eliminate them based on the proposed sequence of substantiation of the features and place of change management in the overall management system of an enterprise.

The peculiarities of the interpretation of the term "change management" in the English and Ukrainian scientific discourses are studied. A critical analysis of these interpretations is carried out in the context of distinguishing between the essential aspects of change management and enterprise management in general. The approaches to identifying changes that require a special management technology are studied and basic ways to determine the range of such changes in an enterprise are proposed. On the basis of a consistent substantiation of the features and place of change management in the overall management system of an enterprise, the functions of the overall management system of an enterprise and change management as its component are differentiated.

Keywords: change management, management, essence, features, functions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Надзвичайно висока турбулентність міжнародного економічного і соціально-політичного середовища впродовж останніх років актуалізує потребу в перегляді пануючих концепцій і моделей успішного управління змінами на підприємствах з метою адаптації їх до нових господарських реалій і викликів. При цьому, чим ширшим стає коло сучасних досліджень окресленої проблематики, тим більше розбіжностей і неточностей у формуванні теоретичного підґрунтя ефективного управління змінами починають наповнювати науковий дискурс, ускладнюючи як для теоретиків, так і для реальних управлінців роботу над впровадженням відповідних управлінських систем, їх поліпшенням та адаптацією до наявних і перспективних викликів та потреб. Саме тому особливої актуальності на сьогодні набувають питання конкретизації особливостей управління змінами та його місця у загальній системі менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління змінами на підприємствах на системній основі досліджується світовою науковою спільнотою з другої половини ХХ століття, щоразу доповнюючись новими аспектами у зв'язку зі зміною глобального економічного, технологічного, соціального середовища. Так, сучасні автори фокусують увагу на питаннях імплементації системи управління змінами на підприємствах окремих секторів економіки [1; 2; 3]; формуванні стратегії досягнення високого рівня прийняття організаційних змін [4]; застосуванні управління змінами як інструмента формування адаптивного потенціалу підприємства [5], проактивного підходу в управлінні кадровим потенціалом [6] чи в контексті цифрової трансформації [7]. Проте в той же час, чисельні дослідження [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15] впродовж останнього десятиліття присвячені саме проблематиці уточнення сутності поняття управління змінами, його місця і ролі в системі управління підприємством, що пояснюється відсутністю єдиного усталеного підходу серед науковців та практиків до їх розуміння. Саме тому на сьогодні накріла необхідність критичного аналізу наявної теоретичної бази з окресленої проблематики та чіткої конкретизації особливостей управління змінами та його місця у загальній системі управління на підприємстві.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління змінами, існуючі наукові та практичні підходи досі залишаються неоднозначними та фрагментарними. Стаття зосереджується на поглибленому аналізі існуючих концепцій управління змінами, з метою їх критичного осмислення, деталізації та уточнення теоретичних основ цього процесу. Особливу увагу приділено визначенню місця управління змінами в загальній системі менеджменту підприємства, що дозволить забезпечити комплексне розуміння цього явища та розробити ефективні механізми його реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства на основі критичного аналізу існуючих підходів. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, і, зокрема, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу, покликані сприяти всебічному розгляду досліджуваного питання. Так, в ході дослідження було критично проаналізовано сучасний англійський та український науковий дискурс з означеної проблематики, обґрунтовано ключові неточності та визначено шляхи їх усунення на основі запропонованої послідовності обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проблематика управління змінами на підприємствах не є новою у сучасному науковому дискурсі – становлення її теоретичного й концептуального базису активно розпочалося ще у 50-х роках ХХ століття, відколи вперше було введено у науковий обіг термін «change management». Своєю чергою, еволюціонуючи впродовж десятиків років, сам термін на сьогодні отримав відмінне від початкового теоретичне формулювання. Зокрема, американська наукова школа, а, відтак, і англійський науковий дискурс, вважає найбільш відповідним за сучасних умов трактування управління змінами як «структурованого і цілеспрямованого підходу до підтримки працівників у процесі втілення змін, забезпечуючи їх підготовку, спорядження та підтримку [8], хоча Асоціація професіоналів з управління змінами (АСМР) розглядає дане поняття як «структурований підхід для переведення організації з поточного стану в майбутній стан для досягнення очікуваних вигід» [16].

Щодо українського дискурсу з означеної проблематики, то наразі не сформувалося яскраво вираженої підтримки котрогось із сучасних трактувань змісту управління змінами. Натомість, дослідники тяжіють до формулювання власних визначень даного поняття, акцентуючи увагу на його окремих аспектах. Так, автори найчастіше пропонують трактувати даний термін як управлінський підхід або ж процес, однак

аналіз кожного з наведених тверджень дозволяє відзначити наявність неточностей, а інколи й навіть ототожнення понять менеджменту змін та менеджменту підприємства в цілому:

1) «управління змінами – це процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей» [17]. Проте, процесом постійного корегування діяльності підприємства є і управління в цілому. Аналогічно можна відзначити й щодо пошуку нових можливостей, адже це стандартне завдання керівного персоналу – у процесі виконання своїх функціональних обов'язків здійснювати пошук нових можливостей функціонування підпорядкованої структури, нових або удосконалених шляхів виконання поставлених завдань чи досягнення визначеної мети. Тому не зрозуміло, чим саме управління змінами є відмінним від управління підприємством в цілому і навщо, в такому разі, виокремлювати його як окремий елемент системи менеджменту на підприємстві;

2) «управління змінами – процес постійного корегування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін» [18, с. 293]. Якщо друга частина визначення не викликає запитань, оскільки управління змінами дійсно покликане максимально спростити процеси модифікації поведінки працівників, в тому числі й у процесі виконання ними своїх робочих функцій, робіт чи завдань, то твердження «процес постійного корегування напрямку діяльності організації» є, як мінімум, некоректним. Так, теорія управління до найбільш узагальненого переліку напрямків діяльності підприємства відносить виробничу, комерційну, інноваційну, фінансову, соціальну тощо. Тобто, наголошуючи у визначенні саме на слові «напрямок» було б доречніше вказувати і який саме, не кажучи вже про те, що процес постійного корегування діяльності – одна з базових функцій управління в цілому;

3) «управління змінами – це інтегрований процес діяльності підприємства, який за рахунок синергійного ефекту всіх його елементів повинен вчасно обумовлювати зміни економічного та організаційного станів» [9, с. 85]. Дане трактування взагалі могло б бути застосованим до поняття «управління підприємством» з тим же ефектом, особливо якщо говорити про зміни економічного стану, які у процесі господарської діяльності є перманентними і потребують постійного управлінського впливу;

4) «управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» [19]. В даному визначенні взагалі заперечується сама сутність управління змінами як управління процесом їх планування, підготовки до них і подальшого втілення, оскільки мова йде про управління «новим станом», тобто тим станом підприємства, який матиме місце вже після впровадження змін;

5) «управління змінами – це комплексний процес, який змінює організаційне або функціональне забезпечення діяльності організації задля створення умов для її ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі» [20, с. 11]. Саме дане визначення, з нашої точки зору, є найбільш коректним з наведеного переліку, хоча, можливо, й не зовсім повною мірою розкриває сутнісні аспекти поняття. Аналогічно можна говорити й про трактування С. Турчіної, за яким «управління змінами – одна з найбільш затребуваних технологій управління підприємством у контексті його успішного розвитку» [10].

Наступний сутнісний аспект управління змінами, на який варто звернути увагу – розбіжність у питанні того, чи розуміти його процесом, чи підходом. Якщо виходити з тієї точки зору, що будь-яка управлінська діяльність є процесом, то наголошувати саме на цьому визначенні можливо й не варто, проте й не є помилкою. З іншого боку, управління змінами є не відокремленим процесом, а складовим елементом загальної системи управління підприємством, який тісно пов'язаний з усією сукупністю його інших структурних складових. Так, «управління процесом змін стосується усієї системи та входить до функцій менеджменту» [10, с. 200], а тому, на нашу думку, більш доречно його розглядати саме як підхід. Враховуючи, що власне поняття «підхід» у тлумачному словнику української мови трактується як «сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-небудь, ставлення до когось або чогось» [21], то управління змінами на підприємстві постає як сукупність способів і прийомів впливу на персонал у процесах підготовки і втілення організаційних змін.

Ще один важливий змістовий аспект досліджуваного поняття полягає у визначенні того, які ж зміни потребують застосування спеціального управлінського підходу. Так, англomовний науковий дискурс в даному випадку застосовує поняття організаційні зміни (organizational changes), включаючи до нього: зміни організаційної структури, стратегії, можливостей підприємства [3; 4]; освоєння компанією нових ідей та нових моделей поведінки [22], перетворення цінностей, прагнень та поведінки персоналу з одночасним удосконаленням виробничих, збутових та інших процесів діяльності підприємства, методів та інструментів їх впровадження, стратегій та системи в цілому [23]. Своєю чергою, україномовні дослідники означеної проблематики виокремлюють широке коло різновидів таких змін, поділяючи їх за трьома групами:

- індивідуальні зміни – особистісні зміни самого керівника, його підходу до виконання функціональних обов'язків і повноважень, саморозвитку, лідерства тощо;
- командні зміни – особистісні зміни всіх учасників команди (групи працівників) або ж зміни у процесах (особливостях) виконання ними своїх функціональних обов'язків;
- організаційні зміни – будь-які зміни в організаційній або функціональній складовій організації [20].

Однак, наведений підхід, фактично, об'єднує в одне ціле ті зміни, які потребують спеціалізованого управлінського підходу з метою їх якісного втілення та ті зміни (трансформації), які повинні відбутися в індивідуальній чи колективній свідомості персоналу вже в процесі управління змінами, тобто під час переходу підприємства з наявного стану до бажаного. Так, класичні процеси управління складаються із системи етапів, якою визначаються цілі, організовується і координується діяльність, зусилля та дії, навчається персонал, залучений до досягнення цілей, перевіряється спосіб виконання та регулюється функціонування всієї системи [15]. Отже, звичайні управлінські процеси (процеси класичного менеджменту) на підприємстві також передбачають перманентне управління змінами, а тому, логічно, виникає ряд запитань, перше з яких вимагає відповіді щодо доцільності відокремлення понять «управління» та «управління змінами» в контексті сучасного середовища надзвичайно швидких економічних, технологічних і соціальних змін та високого рівня невизначеності функціонування підприємств (рис. 1).

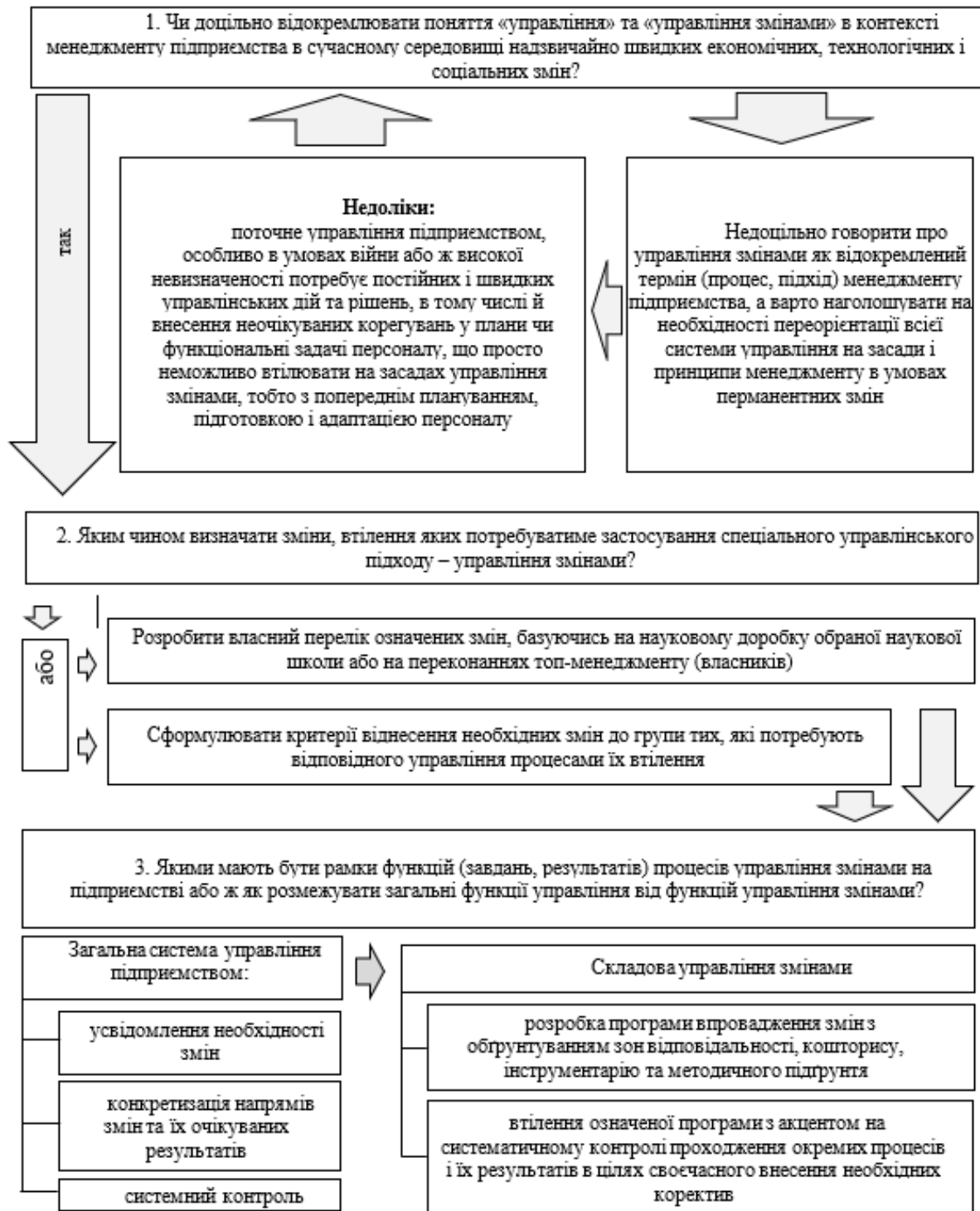


Рис. 1. Послідовність обґрунтування особливостей та місця управління змінами у загальній системі менеджменту підприємства
 Джерело: розроблено автором

Якщо детально проаналізувати сучасний науковий дискурс з означеної проблематики і, зокрема, доробок української наукової школи, то виникає враження щодо надзвичайної схожості того змісту, який вкладається авторами в обидва поняття. Звідси, можна було б припустити навіть недоцільність відокремлення «управління змінами» як самостійного терміну (процесу, підходу) менеджменту на підприємстві. Особливо враховуючи той факт, що «з точки зору ознак процес управління характеризується взаємозалежністю, безперервністю, циклічністю, результативністю та прогресивністю (переходом від одного циклу до іншого для вдосконалення процесу)» [Paraschiv]. Так, можна було б робити наголос на необхідності переорієнтації всієї системи управління на засади і принципи менеджменту в умовах перманентних змін. Проте за такого підходу неминуче поставали б питання щодо управління поточними змінами, яке в реальних умовах господарської діяльності, особливо в період високої економічної турбулентності чи соціально-політичних потрясінь просто неможливо втілювати з попереднім плануванням, підготовкою і адаптацією персоналу.

Отже, оскільки зрозумілою є доцільність виокремлення спеціального управлінського підходу (технології) управління змінами в рамках загального менеджменту, то виникає запитання щодо того, для яких саме змін він має застосовуватися. Позаяк науковий дискурс, як було відзначено вище, пропонує надзвичайно широкий спектр підходів до визначення таких змін, то на кожному підприємстві можливо обрати один із наступних шляхів:

- розробити власний перелік таких змін, базуючись на певному науковому підході, найбільш адаптованому під господарську діяльність або ж на особистих переконаннях топ-менеджменту (власників);
- сформулювати набір критеріїв віднесення необхідних змін до групи тих, які потребують спеціалізованого управлінського підходу задля якісного втілення й досягнення бажаних результатів.

Наступний важливий аспект – визначення місця управління змінами у загальній системі менеджменту, тобто чітке відмежування його функцій, завдань, методів роботи тощо. Тут важливо відзначити, що науковий дискурс фактично однотайний у тому, що первинним етапом управління змінами є усвідомлення їх необхідності. Однак якщо управління змінами на підприємстві має починатися з моменту усвідомлення необхідності їх втілення і подальшого обґрунтування (перспективної візуалізації) результатів обраних змін, то яким чином вказані процеси будуть відмежовані від аналогічних процесів в рамках стратегічного менеджменту чи від функціональних обов'язків топ-менеджменту визначати перспективи, можливості і шляхи подальшого розвитку господарської діяльності.

Англомовний науковий дискурс дає відповідь на поставлене запитання, акцентуючи увагу саме на діяльності управлінця як такого: він має бути готовим впроваджувати зміни, має знати коли і як їх здійснювати для забезпечення їх найвищої результативності тощо [23; 24]. Однак такий підхід доречний в умовах, коли менеджер є абсолютно автономним у своїх діях і самостійно вирішує всі важливі питання розвитку підприємства. Якщо ж говорити про поширену в Україні практику функціонування підприємств, то досить часто необхідність вагомих змін, як і їх очікуваний результат, диктується власниками (акціонерами) або ж відбувається лише після їх дозволу. Іншими словами, етап усвідомлення необхідності змін та конкретизації їх бажаного результату, з нашої точки зору, лежатиме в площині загальної системи менеджменту на підприємстві. Натомість, управління змінами, тобто процесами їх безпосереднього втілення у найбільш загальному трактуванні полягатиме у:

- розробці деталізованої програми впровадження змін з обґрунтуванням зон відповідальності, кошторису, необхідного інструментарію та методичного підґрунтя;
- безпосередньому втіленні означеної програми з акцентом на систематичному контролі проходження окремих процесів і їх результатів в цілях своєчасного внесення необхідних коректив.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблематика управління змінами на підприємствах, набувши достатнього поширення у науковому дискурсі, доповнилася і рядом розбіжностей та неточностей у формуванні його теоретичного базису. Саме питання уточнення сутності поняття управління змінами, його місця і ролі в системі управління підприємством повторно підіймаються у наукових працях сучасних авторів, чим обумовлене існування необхідності критичного переосмислення наявної теоретичної бази з окресленої проблематики й конкретизації особливостей управління змінами та його місця у загальній системі менеджменту підприємства.

Проведене дослідження дозволило, на основі критичного переосмислення існуючих поглядів, в рамках послідовного обґрунтування особливостей та місця управління змінами в загальній системі менеджменту підприємства трактувати його як сукупність способів і прийомів впливу на персонал у процесах підготовки і втілення організаційних змін, запропонувати базові шляхи встановлення спектру змін, які потребуватимуть застосування спеціального управлінського підходу при їх впровадженні, а також відмежувати функції управління змінами як елемента загальної системи управління підприємством.

Подальші дослідження окресленої проблематики доцільно орієнтувати на формулювання можливих критеріїв віднесення планових змін на підприємстві до переліку тих, що потребують застосування

спеціального управлінського підходу та переосмислення існуючих моделей управління змінами з точки зору запропонованого теоретичного підґрунтя.

Література

1. Рябцев В. А., Козенков Д. С., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
2. Тарасюк О. В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 12. С. 317–325.
3. Vrcelj N. Towards successful organizational change management – new process model identification. *Journal of process management and new technologies*. 2023. Vol. 11, Issue 3-4, PP. 1–15.
4. Maali O., Kepple N., Lines B. Strategies to achieve high adoption of organizational change initiatives within the AEC industry. *Journal of Management in Engineering*. 2022. 38 (4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001051](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001051)
5. Юрман Я. В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 161–168.
6. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Economics: time realities*. 2024. № 5 (75). С. 51–58.
7. Minh H. P., Thanh H. P. A framework for managing organizational change in the context of digital transformation. *ICECH*. 2022. PP. 402–422.
8. Creasey T. An introduction to change management. Prosci: people, change, results. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>
9. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.
10. Турчина С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 199–203.
11. Вихор М.В., Шемігон О.І. Структурно-функціональні аспекти управління змінами. Сучасний рух науки: тези доп. X Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 р. Дніпро, 2020. Т.1. С. 198-202.
12. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>
13. Тимків О. О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
14. Pryor M. G., Taneja S., Humphreys J., Anderson D., Singleton L. Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*. 2008. Vol. 9, No. 1. URL : https://delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf
15. Paraschiv D., Nițu M., Savin M. Change management within companies. Proceedings of the 13th International conference on business excellence. 2019. pp.625-634. DOI: 10.2478/picbe-2019-0055
16. Стандарт з управління змінами та Кодекс Етики з управління змінами ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 с. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб.; 2-е вид. доп. і перероб. Львів : Інтеллект-Захід, 2003. 352 с.
18. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292–299.
19. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
20. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
21. Тлумачний словник української мови. URL : <https://slovnuk.ua/index.php?sword=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4>
22. Daft R. L. Management. USA : Nashville : Thomson Learning / South-Western, 2003. 784 p.
23. Harrington J., Voehl F. Change Management (Management Handbooks for Results). Productivity Press, 2016. 422 p.
24. Hayes J. The theory and practice of change management. Fourth edition. New York : Palgrave Macmillan, 2014. 548 p.

References

1. Riabtsev V. A., Kozenkov D. Ye., Alosyna T. V. Upravlinnia zminamy yak neobkhdnyi element rozvytku promyslovoho pidpryemstva. *Ekonomicnyi visnyk*. 2023. № 1. S. 122–132.
2. Tarasiuk O. V. Upravlinnia zminamy v zabezpechenni staloho rozvytku pidpryemstv kharchovoi haluzi. *Biznes-Inform*. 2024. № 12. S. 317–325.

3. Vrcelj N. Towards successful organizational change management – new process model identification. *Journal of process management and new technologies*. 2023. Vol. 11, Issue 3-4, RR. 1–15.
4. Maali O., Kepple N., Lines B. Strategies to achieve high adoption of organizational change initiatives within the AEC industry. *Journal of Management in Engineering*. 2022. 38 (4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001051](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001051)
5. Iukhman Ya. V., Berezhnitskyi O. I. Upravlinnia zminamy yak instrument formuvannya adaptivnoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. 2024. № 3. S. 161–168.
6. Lozova O. V., Tymoshenko I. S. Upravlinnia stratezhichnymi zminamy pidpriemstva: proaktyvnyi pidkhid ta kadrovyi potentsial. *Economics: time realities*. 2024. № 5 (75). S. 51–58.
7. Minh H. P., Thanh H. P. A framework for managing organizational change in the context of digital transformation. *ICECH*. 2022. PP. 402–422.
8. Creasey T. An introduction to change management. Prosci: people, change, results. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>
9. Harafonova O. I. Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka : monohrafiia. Kyiv : KNUDT, 2014. 314 s.
10. Turchina S. H. Systema upravlinnia zminamy yak skladnyk uspishnoho rozvytku pidpriemstv. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta upravlinnia*. 2017. Vypusk 3 (08). S. 199–203.
11. Vykhor M.V., Shemihon O.I. Strukturno-funktsionalni aspekty upravlinnia zminamy. *Suchasnyi rukh nauky: tezy dop. X Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, 2-3 kvitnia 2020 r. Dnipro, 2020. T.1. S. 198-202.*
12. Dmytriiev I. A., Kurylova N. M. Vyznachennia poniattia upravlinnia zminamy yak osnovnoi skladovoi diialnosti suchasnoho pidpriemstva. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>
13. Tymkiv O. O. Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vypusk 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
14. Pryor M. G., Taneja S., Humphreys J., Anderson D., Singleton L. Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*. 2008. Vol. 9, No. 1. URL : https://delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf
15. Paraschiv D., Nițu M., Savin M. Change management within companies. *Proceedings of the 13th International conference on business excellence*. 2019. .pp.625-634. DOI: 10.2478/picbe-2019-0055
16. Standart z upravlinnia zminamy ta Kodeks Etyky z upravlinnia zminamy ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 s. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
17. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navch. posib.; 2-e vyd. dop. i pererob. Lviv : Intellect-Zakhid, 2003. 352 s.
18. Fedynets N. I. Upravlinnia zminamy v orhanizatsii. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2011. Vyp. 21.15. S. 292–299.
19. Budnik M. M., Kurylova N. M. Upravlinnia zminamy : pidruchnyk. Kyiv : Kondor, 2017. 226 s.
20. Ovsianiuk-Berdadina O. F., Ostroverkhov V. M. Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk. Ternopil: ZUNU, 2023. 148 s.
21. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. URL: <https://slovnnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4>
22. Daft R. L. *Management*. USA : Nashville : Thomson Learning / South-Western, 2003. 784 p.
23. Harrington J., Voehl F. *Change Management (Management Handbooks for Results)*. Productivity Press, 2016. 422 p.
24. Hayes J. *The theory and practice of change management*. Fourth edition. New York : Palgrave Macmillan, 2014. 548 r.