

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-33>

УДК 65.012.45:005.942.4

СМОЛІНСЬКА Наталія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5642-4134>

ЛІСКЕВИЧ Софія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0006-0991-0352>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища підприємства стикаються з викликом забезпечення стійкого і ефективного розвитку в умовах кризових явищ. Кризові ситуації, такі як економічні збої, природні катастрофи, політичні нестабільності та глобальні пандемії, значно ускладнюють управління підприємствами. Однією з ключових проблем є потреба в ефективному управлінні змінами в умовах кризових ситуацій. Це вимагає швидкої реакції та адаптації підприємств до нових умов, що може охоплювати зміни у стратегіях виробництва, логістиці, фінансовому плануванні та інших аспектах. Недоцільне управління змінами може призвести до втрат конкурентоспроможності та загроз для сталого розвитку підприємства.

Основна мета даного дослідження полягає у вивченні та розробці ефективних підходів до управління змінами в умовах кризових ситуацій з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та збереження його конкурентоспроможності. Аналіз останніх досліджень підтверджує актуальність цієї теми та вказує на необхідність розробки практичних рекомендацій для успішної адаптації підприємств до змін в умовах кризи.

Ключові слова: зміни, управління змінами, розвиток, кризові явища, управління розвитком підприємств.

NATALIA Smolinska, LISKEVYCH Sofia

Lviv Polytechnic National University

CHANGE MANAGEMENT FOR ENSURING EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE UNDER CRISIS EVENTS

In the context of contemporary globalization challenges and economic instability, enterprises are confronted with an urgent need to enhance their management strategies to ensure sustainable development amidst crisis situations. Crisis events such as economic downturns, natural disasters, political instability, and global pandemics pose significant challenges to businesses, necessitating immediate response and adaptation of management strategies.

This research aims to study and develop effective approaches to change management in crisis situations to ensure sustainable enterprise development. The relevance of the topic is driven by the necessity for a deep analysis of problems and the development of practical recommendations for enterprises to successfully adapt to changing conditions.

The study conducts a comprehensive analysis of scientific sources reflecting current trends in change management and crisis situations. It focuses extensively on studying adaptive management strategies, including changes in strategic planning, operational management, financial management, and human resources management. The paper examines in detail the key impacts of crisis situations on enterprise operations and proposes specific tools for effectively managing these challenges.

Particular attention is given to identifying critical success factors in crisis management, including organizational flexibility, innovation in problem-solving, rapid response capability, and adaptation to new conditions. Based on the analysis of scientific literature and practical experience, recommendations are developed for enterprise management to optimize change management strategies during crises.

The main findings of the study include the development of a strategic change management model aimed at ensuring resilience and competitiveness of enterprises in crisis conditions. This model considers the specific impacts of crisis phenomena on various functional areas of business and recommends a comprehensive approach to change management, encompassing strategic planning, risk management, communication strategies, and personnel support.

Keywords: change, change management, development, crisis phenomena, enterprise development management

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

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища підприємства стикаються з викликом забезпечення стійкого і ефективного розвитку в умовах кризових явищ. Кризові явища можуть включати економічні кризи, природні катастрофи, політичні нестабільності, глобальні пандемії та інші негативні впливи, які значно ускладнюють управління підприємствами.

Однією з ключових проблем є необхідність ефективного управління змінами в умовах кризових ситуацій. Кризові явища часто вимагають швидкої реакції та адаптації підприємства до нових умов, що може включати зміни в стратегіях виробництва, логістиці, фінансовому плануванні та інших аспектах діяльності. Недоцільність управління змінами може призвести до втрат конкурентоспроможності, збитків і загрози для сталого розвитку підприємства.

Також, існує проблема забезпечення стійкості і управління ризиками в умовах кризових явищ. Невпевненість і непередбачуваність в економічному, соціальному та політичному середовищі вимагають від

підприємств ретельного аналізу, планування та прийняття стратегічних рішень для мінімізації ризиків і збереження стійкості функціонування.

Отже, основною метою дослідження є вивчення та розробка ефективних підходів до управління змінами в умовах кризових явищ з метою забезпечення сталого розвитку підприємства і збереження його конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом значна увага приділяється управлінню змінами в умовах кризових явищ, що підтверджується численними науковими дослідженнями та публікаціями. Наприклад, роботи таких авторів, як Lewin[4], Naomi Klein, Андрущенко Н. О., Гребнева Ю. І., Гринько Т. В., Гриньова В. М[2,3]., та інші, висвітлюють важливість адаптації підприємств до змінного середовища та розробки ефективних стратегій управління змінами. У своїх дослідженнях ці вчені розглядають різні аспекти управління змінами, включаючи інноваційні методи, моделі та підходи, які можуть бути застосовані для забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах кризи.

Зокрема, деякі дослідники фокусуються на вивченні стратегічних змін і їх впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Наприклад, Воронков Д. К. та Отенко В. І.[5] досліджують архітектуру стратегічного управління змінами, а Приймак Н. С[10] аналізує підходи до забезпечення економічної безпеки через ефективне управління змінами. Важливим внеском у цю тему є роботи, що розглядають впровадження новітніх технологій і методологій для покращення адаптивності підприємств до змінних ринкових умов.

Незважаючи на значний науковий прогрес у розробці теорій та методів управління змінами, питання практичної реалізації цих концепцій на підприємствах залишається актуальним. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку дієвих рекомендацій і стратегій, які допоможуть підприємствам успішно адаптуватися до кризових явищ і забезпечити ефективний розвиток в умовах невизначеності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний обсяг наукових досліджень у сфері управління змінами та адаптації підприємств до кризових явищ, залишається низка невіршених проблем, що потребують додаткової уваги. Важливо також розробити більш ефективні стратегії впровадження змін, що враховують специфіку конкретних галузей та підприємств, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основна мета статті є розробка практичних рекомендацій щодо адаптації компаній до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління змінами є одним із ключових аспектів стратегічного менеджменту, особливо в умовах кризових явищ. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою та невизначеністю, підприємства мають бути готовими до швидкої адаптації та впровадження змін для забезпечення своєї стійкості та конкурентоспроможності. Розглянемо основні аспекти управління змінами та їх вплив на ефективний розвиток підприємств.

Сучасні теорії управління змінами базуються на кількох основних підходах, таких як моделі Kurt Lewin, John Kotter, Prosci (модель ADKAR), William Bridges та інші і[11]. Ці моделі пропонують різні етапи та методи впровадження змін, що дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до нових умов. Michael Beer розробив модель управління змінами, що включає створення клімату для змін, діагностику та впровадження стратегій змін. Robert H. Waterman Jr. та Tom Peters[8] є авторами книги "In Search of Excellence", в якій розглядаються кращі практики управління змінами та розвитку успішних компаній. Richard Beckhard є одним із піонерів організаційного розвитку, який займався вивченням впливу змін на організаційні процеси та ефективність. Ці автори зробили значний внесок у розвиток теорії та практики управління змінами, їхні роботи використовуються як основа для розробки сучасних підходів до впровадження змін в організаціях.

Успішність впровадження змін залежить від багатьох факторів, серед яких можна виділити: підтримку з боку керівництва, залучення персоналу до процесу змін, чітке планування та комунікацію, а також наявність відповідних ресурсів. Важливу роль відіграє організаційна культура, яка повинна сприяти готовності до змін та інновацій.

Одним з ключових аспектів управління змінами є виявлення та оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами в економічному та ринковому середовищі. Пропонується використовувати комбінацію PEST-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу сценаріїв для ідентифікації можливих ризиків та їх впливу на підприємство. Ці методи дозволяють не лише виявити ризики, але й розробити стратегії їх мінімізації.

Для ефективного впровадження змін необхідно розробити стратегії, що враховують специфіку галузі та особливості конкретних підприємств. Пропонується застосовувати підхід, який включає наступні кроки: визначення необхідності змін, розробка плану змін, комунікація змін, навчання та розвиток персоналу, моніторинг та оцінка результатів. Особливу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку лідерських якостей керівників.

Одним із перших основних викликів, які постали перед керівниками підприємств, це глобальні зміни пов'язані пандемією COVID-19. Ключовими змінами які потребували негайних підходів та їх вирішення та забезпечення були: забезпечення здоров'я та безпеки працівників, перехід на віддалену роботу, збої в ланцюгах поставок матеріалів та продукції, значні коливання за зміна пріоритетів у попиту на продукцію.

Найчастіші методи управління змінами які були застосовані керівниками підприємств:

- Планування та впровадження гігієнічних заходів - регулярне дезінфекція, забезпечення масками та іншими засобами захисту.
- Технологічні інвестиції - впровадження ІТ-рішень для підтримки віддаленої роботи, таких як VPN, відеоконференції, та засоби спільної роботи.
- Адаптація бізнес-моделі - переорієнтація на онлайн-продажі, доставка, або нові продукти та послуги, які відповідають поточним потребам ринку.
- Підтримка персоналу - тренінги для роботи в нових умовах, психологічна підтримка та гнучкі графіки роботи.

Наступним викликом та змінами серед діяльності підприємств України стали бойові дії на її території, які тривають і до нині. Акценти щодо забезпечення безперебійного функціонування підприємств та елементи змін які потребували негайних управлінських рішень щодо їх забезпечення та негайного впровадження видозмінились:

- Безпека працівників та інфраструктури - ризики фізичного ушкодження або знищення активів.
- Зміни в логістиці та постачанні - ускладнена або зупинена логістика через бойові дії.
- Фінансова нестабільність - зниження прибутків, збільшення витрат, руйнування ринків.
- Переміщення населення та релокація підприємств – виїзд працездатного населення за межі країни, переміщення підприємств на більш безпечні регіони країни.
- Зниження мотивації та продуктивності працівників - стрес та психологічний тиск на персонал.

Методи управління змінами, які застосовувались: евакуація та захист - розробка та реалізація планів евакуації, створення безпечних зон для працівників та обладнання; гнучке управління ресурсами - переорієнтація ресурсів на безпечніші регіони, оптимізація використання запасів; фінансова підтримка та допомога - залучення додаткових фінансових ресурсів, співпраця з міжнародними організаціями для отримання допомоги; моральна та психологічна підтримка - створення програм підтримки для працівників, забезпечення комунікації з родинами працівників, залучення психологів.

Практика EY People Advisory Services в Україні спільно з АСМР Ukraine (Асоціацією професіоналів з управління змінами) провели опитування щодо стану управління змінами в Україні. Згідно з опитуванням найпопулярнішими змінами, що відбулись у компаніях після 24 лютого 2022 року, були такі:

- зміни форматів роботи (дистанційна, гібридна);
- запроваджено нову організаційну структуру;
- переглянули HR політики та практики.

Важливо відзначити, що зміни, запроваджені після 24 лютого 2022 року, відрізняються від попередніх років. До 24 лютого 2022 року топ-3 найпопулярніших змін включали: перегляд форматів роботи, втілення нових стандартів та впровадження новітніх ІТ систем та технологій.[1]

Управління змінами в умовах пандемії та військових дій вимагає від підприємств високого рівня гнучкості, оперативності та здатності адаптуватися до непередбачуваних обставин. Вибір правильних стратегій впровадження змін є критичним для виживання та подальшого розвитку організацій.

Організаційна культура та лідерство є важливими факторами, що впливають на успішність управління змінами. Керівники мають відігравати активну роль у процесі змін, демонструючи підтримку та залученість. Формування культури, що сприяє інноваціям та готовності до змін, є ключовим елементом успіху.

Українські підприємства мають свої особливості в управлінні змінами через специфіку організаційної культури та інших факторів. Однією з основних проблем є проблема розвитку системи управління змінами. Багато підприємств працюють із застарілими методами та практиками, що ускладнює їх адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Крім того, недостатня увага до комунікації з персоналом та недостатня підтримка зі сторони керівництва можуть призвести до опору змінам та неефективності управління.

Ще однією характерною особливістю є низька гнучкість і реактивність до змін. Багато українських підприємств пристосовуються до змін тільки після того, як вони відчувають загрозову ситуацію або прямий тиск з боку конкурентів або зміни законодавства, що може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Підходи до аналізу управління змінами на українських підприємствах включають:

- Використання теоретичних підходів до управління змінами.
- Адаптація до зовнішніх умов функціонування, таких як перехід від командної системи управління до ринкової економіки, втрата традиційних ринків, високі темпи інфляції, зниження купівельної спроможності населення тощо.
- Використання методології для аналізу та оцінки бізнес-процесів українських підприємств.
- Найчастіше на українських підприємствах використовують такі моделі управління змінами як модель менеджменту змін Левіна[4] та модель змін «Силове поле», оскільки вони прості у використанні та можуть бути легко зрозумілі персоналом.

Інша ситуація відбувається в підприємствах які володіють іноземним капіталом (змішані підприємства або представництва іноземних компаній), як правило, мають більш розвинені системи управління змінами. Вони можуть використовувати передові технології та методи, щоб пристосуватися до змін у бізнес-середовищі. Наприклад, вони можуть впроваджувати системи електронного документообігу, програми автоматизації бізнес-процесів або інші інноваційні рішення.

Однак підприємства з іноземним капіталом також стикаються з викликами при адаптації своїх стратегій управління змінами до місцевого контексту. Наприклад, підприємство може стикатися з культурними бар'єрами, що ускладнюють процес впровадження нових методик та технологій. Крім того, вони можуть стикатися з проблемами в розумінні місцевого законодавства та регуляторного середовища.

Управлінські рішення щодо організаційних змін які були запроваджені на багатьох українських підприємствах з іноземним капіталом та іноземних представництв, це: евакуація своїх співробітників з зон бойових дій, організувавши тимчасові офіси в західних регіонах України та за кордоном, підприємства зверталися до міжнародних організацій за фінансовою підтримкою, отримували гранти та кредити для підтримки своєї діяльності в умовах кризи, впровадження програм психологічної підтримки, регулярні онлайн-зустрічі з працівниками для обговорення їхніх потреб та проблем.

Підходи до аналізу управління змінами на підприємствах з іноземним капіталом включають:

- Використання теоретичних підходів до управління змінами.
- Використання комплексного підходу до організаційних трансформацій, який допомагає керівникам здійснювати плавні переходи з мінімальними перебоями в роботі бізнесу.
- Фокусування на тому, що найважливіше – забезпечення готовності та здатності співробітників до змін.
- Використання гнучкого підходу до управління змінами.
- Найчастіше на українських підприємствах з іноземним капіталом використовують такі моделі управління змінами як моделі ADKAR[11] та Коттера можуть, оскільки вони частіше застосовуються в міжнародному бізнесі та є досить ефективними в управлінні змінами.

Спільні риси між цими підходами включають використання теоретичних підходів до управління змінами та необхідність адаптації до змінюваних умов. Обидва підходи спрямовані на аналіз змін, що відбуваються в організації, та їх впливу на бізнес, вимагають залучення фахівців з різних галузей для проведення аналізу змін та розробки стратегій управління змінами. Важливо враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти та партнери.

Відмінності полягають в тому, що українські підприємства можуть бути більш зосереджені на адаптації до внутрішніх змін, тоді як підприємства з іноземним капіталом можуть бути більш зосереджені на глобальних змінах та використанні більш гнучких підходів до управління змінами. Українські підприємства частіше використовують традиційні методи аналізу змін, тоді як підприємства з іноземним капіталом більше спрямовані на інноваційні та системні підходи. Підприємства з іноземним капіталом більше акцентують на використанні цифрових технологій та аналітики даних для аналізу змін і прийняття рішень.

Розробка ефективних стратегій впровадження змін під час військових дій негайно потребує впровадження в державні військові підприємства та енергетичний сектор, який враховує їхню специфіку, особливості управління, регулювання і конкурентну ситуацію.

Для державних військових підприємств важливим напрямком змін повинно виступати стратегічне планування та технологічна модернізація. Управління змінами повинно включати два ключових напрямки, це залучення ключових зацікавлених сторін, (що передбачає включення представників військового командування та інших зацікавлених сторін у процес прийняття рішень) та культурна зміна, (що повинна включати підсилення культури, що підтримує адаптацію до змін в умовах бойових дій, захист держави та патріотизм).

Управління змінами в енергетичному секторі повинно стосуватись розширенню використання відновлювальних джерел енергії для зменшення залежності від імпорту та зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення енергоефективності через впровадження передових технологій та

практик. Формування планів щодо виготовлення та споживання енергоресурсів, зменшення ризиків через диверсифікацію постачання енергоресурсів.

Ці стратегії повинні бути адаптовані до конкретних умов кожного підприємства чи сектору, враховуючи їхні індивідуальні потреби, ринкові умови і рівень конкуренції. Важливо також забезпечити підтримку від уряду, активну участь у створенні сприятливого регуляторного середовища та постійний моніторинг результатів впроваджених змін.

Для забезпечення успішного впровадження змін необхідно використовувати інструменти моніторингу та оцінки їх ефективності. Пропонується застосовувати КРІ (ключові показники ефективності), опитування та зворотний зв'язок від працівників, а також регулярні аудити процесів змін. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління змінами є критичним елементом для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах кризових явищ. Використання сучасних методів та стратегій управління змінами, врахування організаційної культури та лідерства, а також застосування інструментів для моніторингу та оцінки ефективності змін дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов та забезпечувати свою конкурентоспроможність. Подальші дослідження у цій сфері сприятимуть розробці нових підходів та методів, що допоможуть підприємствам успішно долати виклики сучасного бізнес-середовища.

Література

1. ЕУ. (2023). "Опитування ЕУ та АСМР – стан управління змінами та активність використання цих практик в Україні. Доступно на: https://www.ey.com/uk_ua [Дата доступу: 10 квітня 2024]
2. Гнатенко І. А., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Парохненко О. С. Моделювання пріоритетів управління інфраструктурою підприємництва з урахуванням ринку праці в умовах зміни споживчих переваг та цифровізації. Ефективна економіка. 2021. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.1
3. Коптева Г. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві / Г. М. Коптева, О. М. Нащекіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 2. – С. 73-77.
4. Левін К. (1947). Межі в груповій динаміці: концепція, метод і реальність у соціальних науках; Соціальна рівновага та соціальні зміни. Людські відносини, 1, 5-41 doi.org/10.1177/001872674700100103
5. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
6. Майстеренко, К., & Білик, О. (2023). Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (2(68)), 100-104. DOI: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14
7. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №. 1 (81). С. 122–132. DOI: [10.33271/ebdut/81.122](https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122).
8. Тідд Дж. та Дж. Бессан (2018). Управління інноваціями: інтеграція технологічних, ринкових та організаційних змін. Джон Вайлі та сини.
9. Томчук, О. (2023). Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-792>.
10. Тульчинський, Р. & Онопченко, М. (2023). Сутність та основні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки, 75-75.
11. Хайатт, Дж. (2006). ADKAR: модель змін у бізнесі, уряді та нашій спільноті. Лавленд, Колорадо: Prosci Research.
12. Цуканова, В. Я. & Скребець, Л. С. (2019). Підходи та моделі до управління змінами на підприємствах.

References

1. EY. (2023). "EY and ACMP Survey – state of change management and adoption of these practices in Ukraine." Available at: https://www.ey.com/uk_ua [Accessed: April 10, 2024].
2. Hnatenko, I. A., Sukhomlyn, L. V., Bachkir, I. H., & Parokhnenko, O. S. (2021). Modeling priorities of enterprise infrastructure management considering changes in consumer preferences and digitalization. Effective Economy, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.1
3. Kopteva, H. M. (2023). Conceptual provisions of strategic change management in the enterprise. Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences), 2, 73-77
4. Levin, K. (1947). Boundaries in group dynamics: concept, method, and reality in social sciences; Social equilibrium and social changes. Human Relations, 1, 5-41. doi.org/10.1177/001872674700100103

5. Voronkov, D. K. (2009). Strategic change management for innovative enterprise development. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6(3), 7–11.
6. Maistrenko, K., & Bilyk, O. (2023). Strategic planning in conditions of uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*, 2(68), 100-104. DOI: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14
7. Ryabtsev, V. A., Kozenkov, D. Ye., & Alyoshina, T. V. (2023). Change management as a necessary element of industrial enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipropetrovsk Polytechnic*, 1(81), 122–132. DOI: 10.33271/ebdut/81.122
8. Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Innovation management: integration of technological, market, and organizational changes*. John Wiley & Sons.
9. Tomchuk, O. (2023). Modern approaches to change management in the company's personnel management system. *Economics and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-792>
10. Tulchynskiy, R. & Onopchenko, M. (2023). The essence and main aspects of change management process in an enterprise. *Development of entrepreneurship as a factor of national economic growth*, 75-75
11. Hayatt, J. (2006). *ADKAR: change model in business, government, and our community*. Loveland, Colorado: Prosci Research.
12. Tsukanova, V. Ya. & Skrebets, L. S. (2019). *Approaches and models to change management in enterprises*.