

ГАРАФОНОВА Ольга

доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

ЖОСАН Ганна

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

ХВОСТЕНКО Віталій

здобувач ступеня PhD,
НУ «Чернігівська Політехніка»
<https://orcid.org/0009-0009-2682-4415>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено теоретичні основи та прикладні аспекти управління змінами в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розкрито сутність змін як системного процесу, що охоплює стратегічні, організаційні, культурні та технологічні трансформації на рівні підприємства. Особлива увага приділена чинникам, що забезпечують успішність змін, зокрема ролі лідерства, комунікацій, мотивації персоналу та управління опором. У роботі систематизовано сучасні практичні інструменти управління змінами, включаючи стратегічний аналіз, гнучкі методології (Agile, Lean), індикатори ефективності (KPI) та цифрові платформи (ERP, CRM, HRM). Запропоновано приклад оцінки доцільності впровадження змін за методом чистої приведеної вартості (NPV). Результати дослідження спрямовані на формування адаптивної моделі управління змінами, придатної до реалізації в українських підприємствах з урахуванням національного контексту та обмежених ресурсів.

Ключові слова: управління змінами, стратегія, гнучкість, цифровізація, персонал, KPI, інвестиційний аналіз.

GARAFONOVA Olga

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ZHOSAN Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University

KHVOSTENKO Vitalii

National University «Chernihiv Polytechnic»

THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL TOOLS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations and practical tools of change management at the enterprise level. It conceptualizes organizational change as a systemic and multidimensional process that encompasses strategic, structural, cultural, and technological transformations. The relevance of the topic is grounded in the growing need for business resilience, adaptability, and competitiveness in a volatile and uncertain economic environment, especially in the context of Ukraine's ongoing socio-economic challenges.

Special attention is given to the key success factors in implementing change initiatives, including the role of transformational leadership, transparent communication, employee motivation, and resistance management. The paper highlights the importance of organizational culture as both an enabler and barrier to change and underscores the necessity of creating an environment of trust and engagement.

The article further systematizes a range of practical instruments that support effective change implementation. These include strategic diagnostic tools (such as SWOT, PESTEL, and GAP analysis), change roadmaps, key performance indicators (KPI), and contemporary management approaches based on Agile and Lean methodologies. The role of digital transformation is analyzed through the use of ERP, CRM, and HRM systems, which contribute to automation, real-time monitoring, and improved decision-making processes.

To demonstrate the economic feasibility of change initiatives, the paper provides a case-based calculation using the Net Present Value (NPV) method. The results show the importance of financial justification and return on investment analysis when planning transformational projects.

The findings of the study aim to contribute to the development of an adaptive, evidence-based model of change management that can be practically applied in Ukrainian enterprises, taking into account the constraints of limited resources, digital maturity, and cultural specificities. The proposed framework may serve as a guideline for managers, consultants, and policy-makers involved in organizational development and modernization.

Keywords: change management, strategy, adaptability, organizational transformation, digital tools, KPI, NPV, Ukrainian enterprises.

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

Динамізм сучасного економічного середовища, зростання конкуренції, активне впровадження цифрових технологій та необхідність адаптації до непередбачуваних викликів зумовлюють потребу в постійних організаційних змінах. Для підприємств, що функціонують в умовах нестабільності та трансформаційних процесів, зокрема в Україні, управління змінами стає не просто управлінською функцією, а інструментом стратегічного виживання та розвитку.

Попри актуальність теми, на практиці управлінські зміни часто реалізуються фрагментарно, без належного стратегічного бачення, аналізу ризиків, мотиваційного супроводу або ефективного контролю за результатами. Крім того, недостатнє використання гнучких методологій, низький рівень цифрової зрілості та слабка залученість персоналу спричиняють опір змінам, що, своєю чергою, знижує ймовірність успішної трансформації.

Існує розрив між теоретичними моделями управління змінами, орієнтованими переважно на стабільні ринки західного зразка, та практичними умовами, в яких працюють українські підприємства. Це потребує адаптації наукових підходів до специфіки вітчизняного бізнес-середовища, включаючи обмеженість ресурсів, брак довіри в організаціях та відсутність сталої культури інновацій.

Проблема полягає у відсутності універсальної, але гнучкої моделі управління змінами, яка б враховувала як стратегічну логіку трансформацій, так і соціально-поведінкові аспекти їх реалізації на рівні підприємства. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що поєднує аналітичні, цифрові та гуманітарні інструменти управління, адаптовані до реалій економіки перехідного типу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління змінами активно розробляється як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі. Дослідники одноставно підкреслюють необхідність інтеграції стратегічного, організаційного та поведінкового вимірів у процесі реалізації трансформацій на підприємстві. Зокрема, у працях Г. Bushe та S. Lewis (2023) описано три базові стратегії змін: аналітично орієнтовану, високо залучену (high engagement) та генеративну, які відображають еволюцію підходів в організаційному розвитку від механістичних до більш гуманітарно спрямованих моделей.

У вітчизняній науковій традиції значну увагу приділено визначенню сутності змін та умов їх успішного впровадження. Так, Т. Порудєєва, О. Кишківська та К. Скрипник розкривають особливості управління змінами в українських реаліях, наголошуючи на потребі адаптації класичних моделей до трансформаційної економіки. О. Тимків (2024) акцентує на системному розумінні змін як обов'язкової складової сталого розвитку підприємств, а також на важливості діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників при плануванні трансформацій.

Окремий пласт досліджень присвячено зв'язку між управлінням змінами та персоналом. У статті О. Томчука (2023) обґрунтовано роль системи мотивації, комунікацій та залученості працівників як передумов успішності змін, а також розглянуто сучасні моделі кадрового супроводу трансформацій. Аналогічно, М. Павленко та А. Мельник наголошують на важливості людського капіталу в контексті організаційної гнучкості та інноваційної активності.

Дослідження Новікової М. М. та ін. зосереджено на інструментарії управління змінами, включаючи використання діагностичних матриць і методів стратегічного аналізу. У свою чергу, роботи М. Гринько та колег (2024) демонструють приклад адаптації моделі управління змінами для підприємств сфери гостинності, акцентуючи на взаємодії з цифровими технологіями та зміною очікувань споживачів.

У контексті післявоєнного відновлення України увагу привертають праці О. Гарафонової, Г. Жосан та співавторів, у яких аналізується роль інноваційних фінансових стратегій та цифрових інструментів у трансформації підприємств. Зокрема, акцент зроблено на комплексному підході до модернізації організацій з урахуванням соціального контексту, що особливо актуально в умовах відновлення економіки.

Отже, сучасна наукова думка підтверджує необхідність гнучкого, багаторівневого підходу до управління змінами. Проте, як показує аналіз, дослідження часто залишаються теоретичними або мають фрагментарний характер. У цьому контексті актуальним є поєднання теоретичних положень з практичними інструментами, адаптованими до українських умов, що й визначає наукову новизну даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до управління змінами на підприємстві з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища, внутрішніх організаційних чинників і технологічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному менеджменті зміни розглядаються як природна реакція організації на динамічне зовнішнє середовище. Вони виникають не лише як відповідь на кризові ситуації чи ринкові виклики, але й як

необхідний елемент еволюції бізнесу. Зміни проникають у структури, трансформують управлінські моделі, впливають на корпоративну культуру, а іноді — докорінно змінюють саму природу організаційної діяльності.

Теоретичне осмислення феномену змін передбачає аналіз його глибинної сутності як перехідного процесу між станом стабільності та новим рівнем функціонування. У цьому сенсі зміни не є аномалією чи збоєм, а, навпаки, — невід’ємною умовою розвитку та оновлення. Управління змінами, отже, постає як цілісна управлінська діяльність, що формує підґрунтя для цілеспрямованого перетворення організаційної системи, її адаптації до нових реалій та збереження конкурентоспроможності.

Коли організація стикається із потребою змін, йдеться не лише про оновлення процесів чи впровадження інновацій. У фокус потрапляють глибші трансформації — стратегічне переосмислення цілей, перегляд управлінських орієнтирів, зміна поведінкових патернів працівників. Це вимагає не просто механічного впровадження нових процедур, а системного підходу, в основі якого — розуміння внутрішньої логіки організаційного розвитку.

У контексті теоретичних моделей управління змінами сформувались різні підходи до інтерпретації цього процесу. Одні з них зосереджуються на послідовному розгортанні етапів трансформації — від усвідомлення необхідності змін до їх закріплення в корпоративній практиці. Інші акцентують увагу на особистісному рівні, де ключовими є мотивація, залучення, підтримка та навчання працівників. Також поширеною є ідея взаємозалежності організаційних елементів, що передбачає перегляд не лише інструментів, а й внутрішніх цінностей, стилю керівництва, ролі знань і комунікації в побудові нової якості управлінських відносин.

Ці підходи, хоч і відрізняються за формою, мають спільну засадничу ідею — ефективне управління змінами можливе лише за умови інтеграції організаційного, психологічного та інформаційного компонентів. Трансформаційний процес розгортається не у вакуумі, а в контексті стійких структур і сформованих очікувань, які часто чинять опір новациям. Саме тому управління змінами передбачає не лише технічну раціоналізацію, але й активну роботу з людським фактором — комунікацією, лідерством, формуванням довіри.

Системне бачення змін дозволяє виявити взаємозв’язки між окремими елементами організації. У цьому контексті трансформація не є ізольованою подією, а виступає процесом, що охоплює стратегічну логіку, структуру, ресурси, знання, поведінкові установки і культуру. Будь-яке втручання в одну підсистему породжує резонанс в інших, тому від успішності інтеграції залежить не лише результат змін, а й загальна життєздатність організації.

Теоретичні основи управління змінами формуються на перетині управлінських наук, соціології організацій та поведінкової психології. Вони пропонують не стільки уніфіковані рецепти, скільки рамки осмислення, в межах яких кожна організація формує власну траєкторію трансформації. Саме на основі цих підходів постає потреба у побудові адаптивних, гнучких моделей управління, які враховують як стратегічну доцільність змін, так і складність людського чинника, що супроводжує будь-яку інституційну еволюцію.

Успішність процесу змін в організації значною мірою залежить не лише від чіткого планування чи технічного забезпечення трансформацій, а й від здатності менеджменту створити сприятливе середовище для їх реалізації. Ключовими стають ті чинники, що формують системну підтримку змін як на рівні стратегічного бачення, так і на рівні повсякденної взаємодії у трудовому колективі.

Одним із першорядних аспектів є наявність чіткого бачення змін, що формується керівництвом підприємства. Лідер, який ініціює трансформації, має бути не лише організатором процесу, а й носієм цінностей, які ці зміни втілюють. Його особистий авторитет, уміння переконувати та здатність до емпатії формують довіру в колективі, без якої будь-яке оновлення ризикує бути сприйнятим як зовнішній тиск, а не внутрішня потреба. У цьому контексті важливо, щоб бачення майбутнього не залишалося декларативним, а трансливалося у зрозумілі для кожного працівника цілі, які співвідносяться з їхнім професійним внеском і особистими цінностями.

Другим критичним чинником виступає якісна комунікація. Саме завдяки налагодженим інформаційним каналам усувається невизначеність, зменшуються страхи і виникає простір для зворотного зв’язку. Ефективна комунікація не зводиться до інформування, а передбачає діалог, в якому працівники мають змогу висловити свої побоювання, запропонувати ідеї та відчувати себе співтворцями процесу змін. Таким чином, зростає рівень залученості персоналу, що є потужним рушієм трансформацій.

Не менш значущим є питання організаційної культури, яка визначає глибину прийняття змін колективом. Культура може як підтримувати інновації, так і чинити прихований опір. У середовищі, де домінує орієнтація на стабільність, ієрархічність або уникнення відповідальності, навіть найраціональніші зміни стикаються з внутрішнім саботажем. Натомість атмосфера відкритості, довіри, підтримки ініціатив і визнання заслуг сприяє поступовому прийняттю нових норм і практик. Зміна культури — один із найбільш складних, але необхідних елементів управління трансформаціями.

Особливу роль у процесі змін відіграє система мотивації та професійного розвитку персоналу. Якщо працівники не розуміють власної вигоди від участі в трансформації, вони сприймають її як додаткове навантаження чи загрозу звичному способу роботи. Тому важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, підкреслюючи індивідуальну цінність внеску кожного в загальний результат. Крім того, зміни часто

вимагають нових знань і навичок, а отже, супроводжуються навчальними програмами, коучингом або наставництвом, що підвищує готовність колективу до змін.

Окремим викликом є управління опором, який виникає майже завжди, незалежно від характеру змін. Опір може бути відкритим або латентним, свідомим або неусвідомленим, але в будь-якому випадку його ігнорування загрожує провалом ініціативи. Ефективне управління ризиками вимагає системного моніторингу настроїв, раннього виявлення джерел напруги та своєчасного реагування. Важливо не придушувати незгоду, а надавати їй конструктивного виміру, залучаючи скептиків до обговорення, перетворюючи їх на агентів змін.

Впровадження змін є не лише раціональною, а й глибоко соціальною діяльністю. Саме тому визначальними для її успіху є не стільки формальні процедури, скільки здатність організації забезпечити умови, за яких кожен учасник процесу відчуває свою значущість, має простір для розвитку та бачить перспективу в новій системі координат.

Ефективне управління змінами передбачає не лише розуміння стратегічної доцільності трансформацій, а й здатність менеджменту застосовувати конкретні аналітичні, організаційні та цифрові інструменти, що забезпечують цілісне охоплення процесу змін — від діагностики поточного стану до оцінки результатів.

У початковій фазі трансформацій доцільним є проведення глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. У цьому контексті особливо ефективним виявляється поєднання стратегічної діагностики з оцінюванням зовнішніх впливів і внутрішніх диспропорцій. Наприклад, системне виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз дозволяє сформулювати обґрунтовану платформу для розробки напрямів змін. Поглиблене дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів допомагає зрозуміти специфіку макросередовища, в якому функціонує організація, та адаптувати змінні ініціативи до зовнішнього контексту. Водночас, аналіз розривів між поточним станом і бажаним рівнем розвитку дозволяє точково ідентифікувати сфери, що потребують першочергового втручання.

Після діагностики постає потреба у побудові логіки трансформації. Одним із ключових організаційних інструментів у цій площині є розробка карти змін — стратегічного сценарію, який описує етапи, ключові події, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для досягнення запланованого результату. Така карта не лише структурує процес, але й виконує функцію комунікаційного інструменту, забезпечуючи прозорість та зрозумілість запланованих дій для всіх учасників організації.

Впровадження змін передбачає не лише організаційні дії, а й потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності. У цьому сенсі актуальним є впровадження системи ключових показників ефективності, які дають змогу відстежувати прогрес трансформації, виявляти відхилення та своєчасно коригувати дії. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, зміцненню управлінської дисципліни та формуванню культури аналітичного мислення в команді.

Оцінка економічної ефективності змін, зокрема впровадження цифрових технологій або організаційних інновацій, потребує застосування інструментів інвестиційного аналізу. Одним із найбільш вживаних є метод чистої приведеної вартості (NPV), що обчислюється за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

де C_0 — первинні витрати на впровадження змін, C_t — очікувані вигоди в період t , r — ставка дисконту, t — період планування. Якщо значення $NPV > 0$, інвестиція в управлінську зміну є економічно обґрунтованою.

Припустимо, що підприємство планує інвестувати 300 тис. грн у CRM-систему. Очікувана щорічна економія та зростання продажів складатимуть по 120 тис. грн протягом трьох років. Ставка дисконту становить 12% річних.

Обчислимо NPV за формулою:

$$NPV = -300,000 + \frac{120,000}{(1+0.12)^1} + \frac{120,000}{(1+0.12)^2} + \frac{120,000}{(1+0.12)^3}$$

$$NPV = -300,000 + 107,143 + 95,661 + 85,397 = -300,000 + 288,201 = -11,799$$

У цьому випадку $NPV < 0$, що свідчить про економічну неефективність впровадження змін за заданих параметрів. Але при зростанні вигод або зменшенні витрат інвестиція може стати доцільною.

Порівняльна характеристика традиційних та гнучких підходів до управління змінами наведена в табл. 1, що дозволяє візуалізувати переваги впровадження Agile-/Lean-методологій у сучасних організаціях.

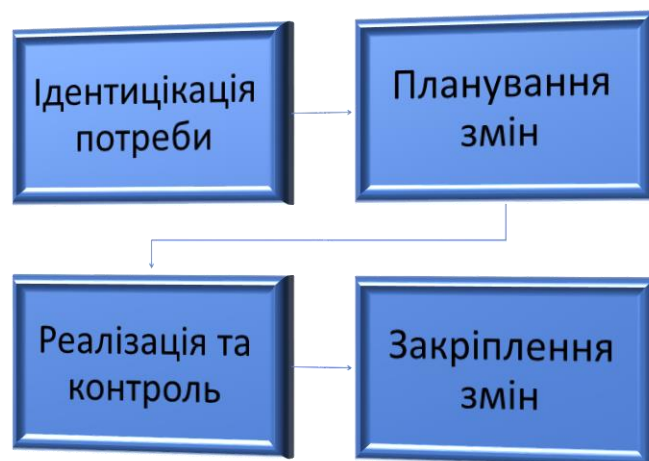
Етапи реалізації змін логічно відображені на схемі 1, що ілюструє послідовність дій від усвідомлення необхідності трансформації до її стабілізації та інтеграції в організаційну культуру.

Таблиця 1.

Порівняння традиційних і гнучких підходів до управління змінами*

Критерій	Традиційні підходи	Гнучкі (Agile/Lean) підходи
Тривалість змін	Довгострокова стратегія	Невеликі ітерації (спринти)
Централізація рішень	Централізоване управління	Командна участь у прийнятті рішень
Гнучкість планування	Жорстке планування	Адаптивне планування
Зворотний зв'язок	Періодичний	Постійний
Управління ризиками	Реактивне	Проактивне

* авторська розробка

**Рис. 1. Етапи впровадження змін в організації***

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища класичні жорсткі моделі управління поступаються місцем більш гнучким підходам, які передбачають адаптацію до змін у режимі реального часу. Застосування методологій, що базуються на ідеї гнучкості, спрощеного планування та постійного зворотного зв'язку, дає змогу організаціям швидко реагувати на виклики, випробовувати нові рішення та залучати працівників до спільного створення цінності. Впровадження таких підходів часто супроводжується формуванням кросфункціональних команд, що посилює ефект взаємодії та пришвидшує процес прийняття рішень.

Окрему роль у процесі змін відіграє цифрова трансформація, що відкриває нові можливості для автоматизації, аналітики, комунікації та контролю. Інформаційні системи управління ресурсами, взаємодією з клієнтами та персоналом забезпечують підприємствам інструментальний арсенал для гнучкого впровадження змін. Завдяки цим технологіям організації отримують змогу не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й глибше інтегрувати зміни в повсякденні бізнес-процеси.

Практичні інструменти управління змінами створюють фундамент для реалізації стратегічних намірів організації в умовах невизначеності. Їх ефективне застосування вимагає від менеджменту не лише технічної обізнаності, а й стратегічного бачення, розуміння контексту змін та здатності працювати із складними соціальними системами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективне управління змінами є критично важливим фактором забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Зміни більше не є винятком або реакцією на кризу, а стають постійною умовою функціонування організацій в умовах цифрової трансформації, турбулентного середовища та посиленої глобальної конкуренції.

Теоретичний аналіз засвідчив, що зміни слід розглядати як системний процес, який потребує міждисциплінарного підходу: поєднання стратегічного мислення, управлінської гнучкості, організаційної культури відкритості та цифрової готовності. Серед чинників, що забезпечують успіх змін, особливу увагу заслуговують лідерство, якісна комунікація, мотивація персоналу та управління опором.

Практична реалізація змін повинна спиратися на поєднання аналітичних інструментів (SWOT, PESTEL, GAP-аналіз), організаційних засобів (карта змін, KPI-система) та сучасних методологій (Agile, Lean), підтриманих цифровими технологіями. Продемонстрований приклад розрахунку ефективності змін за методом NPV свідчить про необхідність фінансового обґрунтування управлінських рішень та врахування економічного ефекту від трансформацій.

Управління змінами має реалізовуватися як безперервний, структурований і керований процес. Для українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану та нестабільності, розробка та впровадження

адаптивної моделі управління змінами з урахуванням національних особливостей та обмежених ресурсів є не лише актуальним завданням, а й стратегічною необхідністю. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу організаційної культури та цифрової зрілості на ефективність змін, а також у розробці індикаторів для оцінки успішності трансформацій у різних секторах економіки..

Література

1. Тимків , О. (2024). СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
2. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122–132.
3. Порудєєва Т.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
4. Томчук, О. (2023). СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
5. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.
6. Bushe, G.R. and Lewis, S. (2023), "Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 173-188. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0229>
7. Olga Garafonova, Roman Yankovoi, Hanna Zhosan, Iryna Lomachynska, Mykola Ananiev, INTERNATIONAL EXPERIENCE IN APPLYING INNOVATIVE FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGIES FOR BUSINESS REVITALIZATION IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE. Financial and credit activity problems of theory and practice 2023, 6 (53), 43-57 DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140
8. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. INNOVATIVE TRANSFORMATION OF A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice This link is disabled., 2024, 2(55), pp. 75–88 DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386
9. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
10. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Олійник, Т., Сайгак, Є., Юдіна, О., & Корнєєв, М. (2024). УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 423–438. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418>

References

1. Tymkiv, O. (2024). SUTNIST TA ZMIST UPRAVLINNIA ZMINAMY V DIIALNOSTI PIDPRYIEMSTV. Ekonomika ta suspilstvo, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
2. Riabtsev, V.A., Kozenkov, D.I.E., Alosyna, T.V. Upravlinnia zminamy yak neobkhidnyi element rozvytku promyslovoho pidpryiemstva. Ekonomichnyi visnyk. 2023. № 1. S. 122–132.
3. Porudieva, T.V., Kyshkovska, O.L., Skrypnyk, K.M. Teoretychni osnovy upravlinnia zminamy na pidpryiemstvakh. Ekonomika i suspilstvo. 2018. Vypusk 19. S. 568–572.
4. Tomchuk, O. (2023). SUCHASNI PIDKHODY DO UPRAVLINNIA ZMINAMY V SYSTEMI MENEDZHMENTU PERSONALU KOMPANII. Ekonomika ta suspilstvo, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
5. Pavlenko, M.S., Melnyk, A.O. Menedzhment personalu v systemi efektyvnoi diialnosti pidpryiemstva. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. 2020. Tom 31 (70). № 2. S. 13–18.
6. Bushe, G.R. and Lewis, S. (2023), "Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 173–188. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0229>
7. Olga Garafonova, Roman Yankovoi, Hanna Zhosan, Iryna Lomachynska, Mykola Ananiev, INTERNATIONAL EXPERIENCE IN APPLYING INNOVATIVE FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGIES FOR BUSINESS REVITALIZATION IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023, 6 (53), 43–57. DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140
8. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. INNOVATIVE TRANSFORMATION OF A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2024, 2(55), pp. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386
9. Novikova, M. M., Borovyk, M. V., Bubyrov, Ye. A. Teoretychni aspekty upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy na pidpryiemstvi. Biznes Inform. 2022. № 10. S. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
10. Hrynko, T., Hvinashvili, T., Oliinyk, T., Saihak, Ye., Yudina, O., & Korneiev, M. (2024). UDOSKONALENNIA MODELI UPRAVLINNIA ZMINAMY NA PIDPRYIEMSTVAKH HOTELNOI INDUSTRII. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 3(56), 423–438. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418>