УДК 005.21:658
JEL Classification: M10, M11, M12, D81
DOI: *http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.10*

Галина Долга, к.е.н., доцент,
https://orcid.org/0000- 0003-2926-8505
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Успішні організаційні зміни повинні не лише раціонально впливати, але й емоційно залучати тих, кого вони стосуються. Щоб досягти цього, необхідно розробити процес змін і створити сприятливі обставини для їх реалізації. Зміст і характер організаційних змін може варіюватися від цифрової трансформації компанії до призначення нового генерального директора організації. Коли відбуваються значні зміни, чи то в інструментах, процесах чи людях, компаніям необхідно забезпечити, щоб зміни були плавними, а працівники почувалися комфортно. Якщо компанії не готові до потрясінь і кардинальних змін, які можуть статися під час перехідного періоду, цілі організаційних змін можуть бути не досягнуті. Якщо застосовувати методи управління організаційними змінами, компанії зможуть легко пройти через складні переходи з одного стану в інший. Коли працівники чинять опір змінам, компанії можуть надати їм чіткі й послідовні вказівки, які допоможуть адаптуватися до нових процесів та інструментів.

Мета дослідження – аналіз організаційних змін і визначення стратегій менеджменту підприємства. **Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: фундаментальні положення менеджменту, формальної логіки, загальнонаукові теоретичні методи узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний та структурний аналіз базових термінів і понять (при дослідженні суті та змісту поняття «організаційні зміни»); поєднання методів системного та логіко-послідовного аналізу для оцінювання динаміки досліджуваних процесів (при формуванні стратегій організаційних змін); аналізу і синтезу (при аналізі етапів планування організаційних змін, а також шляхів успішної реалізації організаційних змін).

Результати. У статті досліджено сутність організаційних змін, сформовано основні стратегії організаційних змін; обгрунтовано етапи планування організаційних змін; запропоновано шляхи успішної реалізації організаційних змін, підвищення ефективності, покращення командної роботи та поліпшення фінансових показників. **Практичне значення.** Маючи надійний план змін,

компанії можуть вимірювати прогрес змін і збирати зворотний зв'язок, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Управління організаційними змінами також важливе для підтримки позитивної корпоративної культури. Якщо зміни нав'язуються працівникам без створення атмосфери довіри та співпраці, культура організації буде підірвана. **Перспективи подальших досліджень** полягають у проведенні досліджень та вивченні проблеми опору працівників організаційним змінам, а також приділенні значної уваги процесу адаптації зарубіжного досвіду успішних організаційних змін на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, стратегія, підприємство, процес, обставини, директор, працівники, культура організації, атмосфера довіри.

Кількість джерел: 10; кількість таблиць: 1, кількість рисунків: 1.

Halyna Dolha, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
https://orcid.org/0000- 0003-2926-8505
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

ORGANIZATIONAL CHANGES AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Summary

Successful organizational change should not only have a rational impact, but also emotionally engage those affected by it. To achieve this, it is necessary to develop a change process and create favorable circumstances for its implementation. The content and nature of organizational change can vary from the digital transformation of the company to the appointment of a new CEO of the organization. When significant changes occur, whether in tools, processes or people, companies need to ensure that the changes are smooth and that employees feel comfortable. If companies are not prepared for the upheavals and radical changes that may occur during the transition period, the goals of organizational change may not be achieved. By applying organizational change management methods, companies can easily navigate difficult transitions from one state to another. When employees resist change, companies can provide them with clear and consistent guidance that will help them adapt to new processes and tools.

The purpose of the article is to analyze the definition of organizational change strategies and measures for their successful implementation. The theoretical and methodological basis of the study consists in: fundamental principles of management, formal logic, general scientific theoretical methods of generalization, comparison, which involves a sequential and structural analysis of basic terms and concepts (when studying the essence and content of the concept of "organizational

change"); a combination of methods of systemic and logical-sequential analysis to assess the dynamics of the studied processes (when forming organizational change strategies); analysis and synthesis (when analyzing the stages of organizational change planning, as well as ways to successfully implement organizational change).

The article explores the essence of organizational change, forms the main strategies of organizational change; justifies the stages of organizational change planning; suggests ways to successfully implement organizational change, increase efficiency, improve teamwork, and improve financial performance.

Having a reliable change plan, companies can measure the progress of changes and collect feedback to ensure the achievement of set goals. Organizational change management is also important for maintaining a positive corporate culture. If changes are imposed on employees without creating an atmosphere of trust and cooperation, the culture of the organization will be undermined. Prospects for further research. Conducting research and studying the problem of employee resistance to organizational change, as well as paying great attention to the process of adapting foreign experience of successful organizational changes at domestic enterprises.

Keywords: changes, organizational changes, strategy, enterprise, process, circumstances, director, employees, organizational culture, atmosphere of trust.

Number of sources – 10, number of tables – 1, number of drawings – 1.

Постановка проблеми. Успішні організаційні зміни повинні не лише раціонально впливати, але й емоційно залучати тих, кого вони стосуються. Щоб досягти цього, необхідно розробити процес змін і створити сприятливі обставини для їх реалізації.

Зміст і характер організаційних змін може варіюватися від цифрової трансформації компанії до призначення нового генерального директора організації. Коли відбуваються значні зміни, чи то в інструментах, процесах чи людях, компанії мають забезпечити плавний і комфортний перехід. Якщо компанії не готові до потрясінь і кардинальних змін, які можуть статися під час перехідного періоду, цілі організаційних змін можуть бути не досягнуті.

Якщо застосовувати методи управління організаційними змінами, компанії зможуть легко пройти через складні переходи з одного стану в інший. Наприклад, якщо працівники чинять опір змінам, компанії можуть надати їм чіткі та послідовні вказівки, які допоможуть їм адаптуватися до нових процесів та інструментів. Маючи надійний план змін, компанії можуть вимірювати прогрес змін і збирати зворотний зв'язок,

щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Управління організаційними змінами також важливе для підтримки позитивної корпоративної культури. Якщо зміни нав'язуються працівникам без створення атмосфери довіри та співпраці, культура організації буде підірвана.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Аналітичний огляд праць з управління змінами та управління організацією свідчить про те, що ця тематика цікавить науковців і практиків й представлена в роботах таких зарубіжних авторів, як Л. Грейнер, Д. Дак, П. Друкер, Р. Каплан , П. Лотич, П. Марковіц, Д. Мейєр та інші. Наукові дослідження цих авторів отримали розвиток у роботах О. О. Коваленко, О. В. Мілінчук, С. Г. Турчіної [1, с. 200] та інших. Змістовні питання управління організаційними змінами розглядали Л. Курдай і Б. Кляйнер, О. Пассенхейм, Н. Бєляєва, О. О. Кузнецов, Дж. Д. Дак, Ф. Крюгер, Р. Бекхард і Р. Харіс, А. Д. Надлер і М. Л. Ташман, М. Бір та Н. Норіа, Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі. Контекстуальні аспекти досліджували: Т. Бауліна, М. Рейс, К. Левін, Л. Грейнер, І. Адізес, Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейлі, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Балджи [2, с. 47]. Процесний підхід є найбільш розповсюдженим серед авторів, його поділяють: Я. Лісун [3, с. 474], Х. Рамперсад, І. Мазур, В. Шапіро, К.Фрайлінгер, И. Фішер, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т. Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон. Крім того, в управлінні організаційними змінами виокремлюють поведінковий підхід, представниками якого є С. Хайнінгс, Т. Галпін, О. І. Гарафонова, Ф. Крюгер, Р. Бекхард та Р. Харіс. Психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний підходи розглядали Е. Кублер-Рос, Дж. Адамс, Дж. Хайєс, Б. Хопсон, В. Сатір, А. Маслоу, С. Роджерс, Д. Големан, Фр. Перлс, В. Брідж, К. Карнал. Незважаючи на численні наукові результати, одностайного розуміння підходу до управління організаційними змінами наразі немає, що вимагає подальшого пошуку й обґрунтовує доцільність проведення дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, незважаючи на деякі досить важливі висновки і рекомендації, взаємозв'язок стратегій управління змінами з життєвим циклом організації та їхній вплив на управління людськими ресурсами є недостатньо дослідженим. Наукова гіпотеза, що лежить в основі цього дослідження, може бути сформульована наступним чином. Життєвий цикл організаційного розвитку передбачає організаційні зміни, якими необхідно управляти, щоб уникнути опору персоналу та досягти запланованих результатів. Кризові явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі також впливають на організаційні зміни і потребують спеціальних управлінських дій. Розроблені ситуаційні сценарії управління змінами допомагають зменшити опір персоналу та досягти кращих результатів в управлінні діяльністю організації.

Мета дослідження – аналіз організаційних змін і визначення стратегій менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже зазначалося, організаційні зміни вимагають від керівників значних зусиль для подолання опору персоналу. Водночас очевидно, що найкращим підходом є активне залучення персоналу до процесів організаційних змін, які не обов'язково збігаються з його особистими інтересами. Досвід організаційних змін свідчить, що більшість невдач пов'язані з відсутністю добре розробленої стратегії змін [4]. Під стратегією організаційних змін слід розуміти низку взаємопов'язаних заходів і процесів, які систематично реорганізують організацію для того, щоб вона могла ефективно функціонувати в поточних умовах. Важливим аспектом розробки стратегії організаційних змін є визначення ступеня залучення персоналу до її реалізації. Коли для впровадження організаційних змін використовується авторитарний стиль керівництва, який переважно базується на примусі або так званих «жорстких» методах, залучення персоналу стає несуттєвим. Їх змушують працювати за новими правилами під загрозою заміни або звільнення. Так звані «м'які» методи

використовуються для підвищення залученості персоналу до організаційних змін, наприклад, переконання персоналу в необхідності реформ, залучення його до розробки плану змін та навчання новим правилам роботи. Між цими двома «полюсами» знаходяться «компромісні» методи, засновані на укладанні «угод» з працівниками, спрямованих на те, щоб не погіршити їхнє становище. На основі даної систематизації, можемо виділити п'ять стратегій змін, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії змін

Стратегії змін	***Підхід***
Директивна стратегія	Нав'язування змін керівниками, які можуть «домовлятися» з незначних питань
Стратегія, заснована на переговорах	Визнання легітимності інтересів інших сторін, залучених до змін, і можливість поступок у процесі впровадження
Нормативна стратегія	Вивчення загального ставлення до змін і частоту використання зовнішніх агентів для змін
Аналітична стратегія	Підхід, що базується на чіткому визначенні проблеми, зборі інформації, дослідженні та залученні експертів
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується у світлі отриманих результатів. Залучає більше зацікавлених сторін, ніж аналітична стратегія

*Джерело: сформовано автором самостійно.

Вибір стратегії змін залежить від ключових факторів [5]:

а) час, виділений на впровадження змін. Чим менше часу можна виділити на управління організацією, тим більше слід використовувати «жорстких» методів;

б) кваліфікації та досвіду працівників. Чим вища кваліфікація та відповідний ринковий попит і вартість людських ресурсів, тим більше слід використовувати «м'яких» методів. У цьому випадку більше підходять стратегії, орієнтовані на регулювання або дії;

в) ступінь і тип очікуваного опору з боку персоналу. Якщо персонал організований і його опір буде дуже трудомістким і витратним, можуть бути доречними стратегії, засновані на переговорах. В іншому випадку більш ефективними будуть директивні стратегії;

г) повноваження і можливості керівництва. Без відповідних повноважень і управлінського потенціалу використання директивних стратегій може бути ускладнене;

д) обсяг інформації, необхідної для проведення організаційних змін. Нормативні або аналітичні стратегії доречні, коли значна частина інформації, необхідної для організаційних змін, зберігається у персоналу;

е) фактори ризику, коли існує висока невизначеність щодо змін у зовнішньому середовищі. Тут доречною є стратегія, орієнтована на дії.

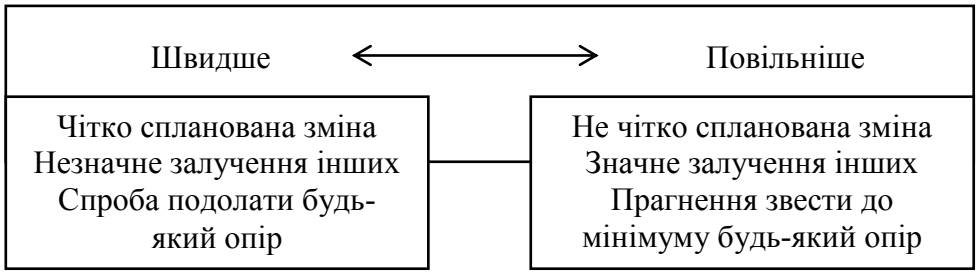

Рис.1. Вибір стратегії змін залежно від швидкості їх проведення

*Джерело: сформовано автором самостійно.

Більш стійкі результати організаційних змін спостерігаються при використанні стратегій, заснованих на м'яких методах.

Організаційні зміни є складним процесом і вимагають ретельного планування та встановлених процедур, щоб заручитися підтримкою та співпрацею працівників. Можливо, в процесі трансформації організації доведеться багато разів змінювати свою філософію та цілі, тому їй необхідно розробити чіткі та гнучкі принципи, необхідні для досягнення успіху. Організації повинні підготуватися до майбутніх змін, пройшовши кілька етапів планування [6, с.122]:

1. Створити команду, відповідальну за впровадження трансформації. Компанії повинні визначити членів команди, які будуть безпосередньо залучені до етапу планування трансформації. Зазвичай це топ-менеджери, HR-менеджери та керівники ключових відділів. Керівник повинен визначити

функції команди, включаючи ролі, завдання, розподіл обов'язків, встановлення часу зустрічей і визначення методів комунікації (з використанням інструментів управління проектами). Ця команда повинна розробити бачення і поставити цілі. Ці цілі мають бути доведені до відома всієї організації під час трансформації.

2. Оцініть вплив. Який масштаб очікуваних змін? Скільки відділів буде задіяно і якою мірою? Які посади потрібно буде заповнити? Які витрати? Компаніям необхідно переглянути свої існуючі організаційні структури, щоб переконатися, що вони зможуть витримати зміни. Можливо, потрібно буде найняти працівників або менеджерів з новими навичками або перепризначити їх на більш відповідні посади.

3. Розробіть графік. Команда з трансформації повинна розробити графік впровадження змін у різних підрозділах організації. Для великих трансформацій, можливо, доведеться впроваджувати їх поетапно [7]. Команда також повинна визначити критерії успіху і виявити перешкоди, які можуть сповільнити прогрес на цьому шляху. Для цього стануть у нагоді навички управління проєктами.

4. Визначте потенційні людські проблеми, які необхідно вирішити. Керівники повинні передбачити, як працівники відреагують на зміни в культурі та роботі, особливо коли збільшується навантаження. Впровадження нових інструментів і процесів може викликати серйозне розчарування і вимагає значної підтримки з боку керівництва. Звільнення колеги також матиме негативний вплив на решту працівників. Існує можливість, що компаніям знадобляться такі інструменти, як самооцінка, щоб визначити готовність працівників, й коучинг, щоб гарантувати працівникам отримання необхідної психологічної підтримки [8, с. 15].

5. Повідомте ключових працівників. Після того, як команда з трансформації розробила свою стратегію, вона повинна переконатися, що всі керівники та менеджери в організації підтримують зміни, перш ніж повідомляти про них працівникам. Ці керівники повинні взяти на себе відповідальність за

донесення бачення та очікувань, пов'язаних з планом переходу, до членів своєї команди і бути готовими забезпечити додаткове навчання й емоційну підтримку.

Добре розроблена стратегія управління організаційними змінами може призвести до підвищення ефективності, покращення командної роботи та фінансових показників [9, с. 22]. Компанії повинні витратити час на розробку правильної стратегії, щоб уникнути негативних наслідків.

- Говоріть правду. Лідери повинні зробити причини змін зрозумілими. Незалежно від того, чи це відповідь на конкурентні виклики, чи задоволення мінливих потреб клієнтів, чи впровадження новітніх технологій для покращення бізнесу, має існувати відчуття нагальної необхідності трансформації бізнесу. Необхідно застосовувати підхід відкритих дверей, щоб співробітники могли зробити свій внесок. Перебільшення причин змін і пов'язаних з ними викликів лише відштовхне працівників і створить недовіру.

- Залучайте працівників. Працівники повинні вірити, що зміни покращать бізнес і що вони отримають вигоду від трансформації. Організаційні зміни є найбільш успішними, коли працівники відчувають себе залученими, уповноваженими й потрібними. Компанії можуть підтримувати високий моральний дух, пропонуючи програми коучингу, інструменти особистого розвитку та схеми винагород. Протягом усього процесу слід збирати думки працівників, щоб визначити, чи потрібно коригувати стратегію або терміни.

- Демонструйте позитивне ставлення. Лідери ініціатив змін можуть апелювати до емоцій працівників. Коли працівники стикаються зі змінами, вони потребують позитивного заохочення та натхнення від своїх лідерів, а згідно зі статтею Strategy+Business «Десять принципів трансформації робочої сили», лідери повинні знати, як тривожність і втома впливають на продуктивність. Проявляйте емпатію, визнаючи, як тривога і втома впливають на продуктивність. Керівники повинні уникати нав'язування негативних почуттів працівникам, висловлюючи власний гнів і сумніви.

- Впроваджуйте зміни з передбаченням. Організаційні зміни часто ототожнюються з прогресом, але працівники виграють від відчуття стабільності та мети. Лідери повинні пов'язати нове бачення змін з довгостроковою стратегією компанії, враховуючи історію організації та її минулі успіхи. Коли працівники мають чітке уявлення про шлях, який пройшла компанія, і про те, куди вона рухається далі, вони з більшою готовністю інвестують у зміни.

- Наполегливість. Організаційні зміни не відбуваються за одну ніч. Більшість успішних перетворень впроваджуються поступово, щоб забезпечити безперебійну роботу. Лідери повинні наполегливо відстежувати зміни і виявляти, коли напрям відхиляється від мети. Команда з управління змінами повинна переглядати цілі і терміни протягом усього процесу, щоб визначити, чи потрібні корективи. Також може знадобитися втручання для груп або окремих осіб, яким важко прийняти зміни. У плануванні та впровадженні організаційних змін може допомогти низка інструментів, зокрема модель Prosci ADKAR – модель планування програм управління змінами; Creately – онлайн-інструмент для створення блок-схем та інших діаграм змін; діаграма Ганта – графік відстеження термінів реалізації програми змін; The Change Compass – хмарна платформа для аналізу та планування змін тощо [10, с.75].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Організаційні зміни – це будь-які дії компанії або бізнесу, які змінюють ключові компоненти організації, такі як корпоративна культура, основні технології та інфраструктура, що використовуються для ведення бізнесу, а також внутрішні процеси. Організаційна трансформація передбачає впровадження нових форм і методів управління організацією, які реагують на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, передбачають порушення застарілих норм, цінностей, кодексів поведінки й методів роботи працівників і сприяють не лише уникненню кризових явищ на підприємстві, а й його розвитку та довгостроковій конкурентоспроможності. Тому основними стратегіями організаційних змін та їх успіху є

директивна, переговорна, нормативна, аналітична та орієнтована на дію стратегії. Добре розроблені стратегії управління організаційними змінами призводять до підвищення ефективності, поліпшення командної роботи та фінансових показників. Щоб уникнути негативних наслідків, компаніям слід приділити час розробці правильних стратегій.

Реалізація запропонованих стратегій дасть змогу підприємству розширити виробничі можливості та спектр надаваних послуг, удосконалити внутрішні бізнес-процеси, зберегти кваліфікованих працівників та їхнє відчуття причетності до організації. Таким чином, вибір стратегії здійснення змін та тактики їх запровадження залежить від трьох видів ресурсів організації: фінансових, часових і людських. Якісний стратегічний аналіз зовнішнього оточення для визначення часового резерву дає змогу своєчасно встановити необхідність відповідних організаційних змін і застосовувати більш м'які стратегічні заходи.

Надалі необхідно проводити дослідження та вивчення проблеми опору працівників організаційним змінам, а також приділяти велику увагу процесу адаптації зарубіжного досвіду успішних організаційних змін на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складова успішного розвитку підприємств. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (08). С. 199-203.

2. Сталий розвиток –XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016 : колективна монографія / Андерсон В. М., Балджи М. Д., Баркан В. І. та ін.; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є. В. Черкаси : видавець Чабаненко Ю., 2016. 590 с.

3. Лісун Я. В., Гайдей О. О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Ч. 2. Київ : КНЕУ, 2022. С. 472-479.

4. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390 (дата звернення: 17.01.2025).

5. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. URL: www.business-inform.net (дата звернення: 17.01.2025).

6. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI.* 2018. № 2. С. 119-126.

7. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/ (дата звернення: 17.01.2025).

8. 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.

9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Стратегічні пріоритети розвитку національної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* Вип. III (79). Економічні науки. Чернівці, 2020. С. 18-29.

10. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Випуск 38-1. С. 72-76.

References:

1. Turchina, S.H. (2017). Change management system as a component of successful development of enterprises. *Skhidna Yevropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia [Eastern Europe: economics, business and management],* issue 3 (08), pp. 199-203 (in Ukr.).

2. Anderson, V.M., Baldzhi, M.D., Barkan, V.I. et al. (2016). *Stalyi rozvytok –KhKhI stolittia: upravlinnia, tekhnolohii, modeli. Dyskusii 2016* [Sustainable development - XXI century: management, technologies, models. Discussions 2016]. Institute of Telecommunications and Global Information Space of the NAS of Ukraine; NTTU "Kyiv Polytechnic Institute"; Higher School of Economics and Humanities. Publisher Chabanenko Yu.,. Cherkasy, 590 p. (in Ukr.).

3. Lisun, Ya.V., Haidei, O.O. (2022). Mechanism of strategic change management as a tool for capitalization of entrepreneurial activity. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu [Strategic imperatives of modern management],* Ch. 2, pp. 472-479 (in Ukr.).

4. Vdovichenko, Yu.V. Features of the use of economic activity strategies by international business. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390 (Accessed 17.01.2025) (in Ukr.).

5. Hrynko, T.V. Change management at enterprises is a necessary condition for ensuring their development. Available at: www.business-inform.net (Accessed 17.01.2025) (in Ukr.).

6. Prib, K.A. (2018). Formation of a change management system at the enterprise. *Intelekt KhKhI [Intellect XXI],* no. 2, pp. 119-126 (in Ukr.).

7. Strategies of organizational changes and their successful implementation. Available at: https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/ (Accessed 17.01.2025) (in Ukr.).

8. Pavlenko, M.S., Melnyk, A.O. (2020). Personnel management in the system of effective enterprise activity. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Ekonomika i upravlinnia [Academic notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management],* vol. 31 (70), no. 2, pp. 13-18 (in Ukr.).

9. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.H. (2020). Strategic priorities for the development of the national economy. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economic],* issue III (79), pp. 18-29 (in Ukr.).

10. Pryymak, N.S. (2019). Modern approaches to change management. *Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies],* issue 38-1, pp. 72-76 (in Ukr.).