

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>

УДК 658.016.8

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT AND STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Занора Володимир Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1938-7981>

Бут Анастасія Олександрівна

магістрантка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5679-5928>

Матухно Юлія Сергіївна

магістрантка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1657-9171>

Zanora Volodymyr, But Anastasiia, Matukhno Yulia
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Стаття присвячена актуальним питанням та особливостям стратегічного управління економічним розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Наголошено на взаємозв'язку категорій «розвиток підприємства» та «стратегічні зміни». Зазначено, що стратегічне управління економічним розвитком підприємства передбачає реалізацію стратегічних змін. Проаналізовано сутність категорії «управління стратегічними змінами», розглянуто етапи управління, особливості та характеристики. Наведено принципи та підходи до управління стратегічними змінами. Зазначено, що методологія управління проектами є пріоритетним інструментарієм системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства та змінами. Опрацьовано послідовність дій щодо оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін. Окреслено напрям удосконалення стратегічного управління економічним розвитком підприємства та змінами, яким є концепція «творчість, аналітика, мета».

Ключові слова: управління, стратегічне управління, економічний розвиток, управління розвитком, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, підприємство.

Статья посвящена актуальным вопросам и особенностям стратегического управления экономическим развитием и управления стратегическими изменениями на предприятии. Отмечены взаимосвязи категорий «развитие предприятия» и «стратегические изменения». Указано, что стратегическое управление экономическим развитием предприятия предполагает реализацию стратегических изменений. Проанализирована сущность категории «управление стратегическими изменениями», рассмотрены этапы управления, особенности и характеристики. Приведены принципы и подходы к управлению стратегическими изменениями. Указано, что методология управления проектами является приоритетным инструментарием системы стратегического управления экономическим развитием предприятия и изменениями. Проработана последовательность действий по оценке уровня готовности предприятия к внедрению стратегических изменений. Обозначено направление улучшения стратегического управления экономическим развитием предприятия и изменениями, которым является концепция «творчество, аналитика, цель».

Ключевые слова: управление, стратегическое управление, экономическое развитие, управление развитием, стратегические изменения, управление стратегическими изменениями, предприятие.

The article is devoted to topical issues and features of economic development strategic management and strategic change management at the enterprise. The influence of various external and internal conditions on the enterprise activities presuppose its reaction in order to achieve the goal of functioning. Strategic change is the entity's response to the changing environment and a tool for economic development. The purpose of the article is to generalize the theoretical aspects and develop guidelines for managing the development and changes in the system of the enterprise strategic management. Emphasis is placed on the relationship between the categories of «enterprise development» and «strategic change». It is noted that the economic development strategic management of the enterprise involves the implementation of strategic changes. The essence of the category «strategic change management» is analyzed, the stages of management, features and characteristics, the main types of changes are considered. The principles and approaches to strategic change management are presented. It is noted that in most cases a set of approaches and methods for managing strategic change is used. It is noted that the project approach and project management methods are a priority tools for economic development strategic management of the enterprise and change management. The sequence of actions for assessing the level of the enterprise readiness to implement strategic changes is developed and its structural and logical scheme is given. The main reasons for resistance to change and the main stages of perception of change by employees are given. The direction of economic development strategic management improvement of the enterprise and changes which is the concept «creativity, analytics, the purpose» is outlined. The essence of the concept components is considered. It is noted that the creative approach and analysis in the context of the coronavirus pandemic have become the features that distinguish successful enterprises. They allow not only to adapt and survive the company taking into account the new conditions of the external and internal environment, but also to develop. It is concluded that today it is advisable to comprehensively apply the main areas of improvement of economic development strategic management of the enterprise and change management, including the project management methodology and the «creativity, analytics, purpose» concept.

Keywords: management, strategic management, economic development, development management, strategic changes, strategic change management, enterprise.

Постановка проблеми. Економічний розвиток підприємства та стратегічні зміни є тісно взаємопов'язаними категоріями. Зміни впроваджуються в господарську діяльність задля забезпечення розвитку підприємства. І зміни і розвиток є складовими системи стратегічного управління підприємством, на яку впливають як внутрішні особливості суб'єкта господарювання, так і зовнішні умови його функціонування. Видозміни внутрішніх та зовнішніх умов, поява нових, цифровізація тощо, визначають необхідність удосконалення системи стратегічного управління підприємством, а також розвитком та стратегічними змінами як складових. Зазначене передбачає як вивчення та аналіз сучасної теорії та практики стратегічного управління розвитком та змінами, так і пропозиції щодо їхнього оновлення та впровадження в господарську діяльність підприємств. Динамічне ринкове середовище функціонування підприємств визначає розвиток та стратегічні зміни умовою існування суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику стратегічного управління, управління економічним розвитком, змінами в діяльності підприємства вивчали такі вчені та фахівці, як Н.О. Андрущенко [1], О.І. Гарафоновна [2], В.О. Занора [3–6], І.Б. Запхляк [7], Г.О. Зелінська [7], С.А. Побігун [7], Т. Покотило [8], Н. Приймак [9], К.М. Синякова [10], І.М. Тесленок [11], В. Cvetanovski [12], А. Darmawan [13], В. Gregg [12], Е. Hazan [12], О. Jojart [12], J. Perrey [12] та інші.

Не дивлячись на численні дослідження в даній сфері, на разі теоретичний і прикладний аспекти стратегічного управління економічним розвитком та стратегічними змінами в діяльності підприємства потребують подальших напрацювань, що зумовлено новітніми тенденціями в сфері менеджменту, науковими надбаннями вчених та фахівців, новими умовами зовнішнього середовища, серед яких пандемія коронавірусу, цифровізація тощо.

Формування цілей статті. Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів та опрацювання методичних рекомендацій стосовно управління розвитком та змінами в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне впровадження стратегічних змін є однією із основних умов позитивного розвитку підприємства. Серед причин, що спонукають власників та керівництво підприємств проводити стратегічні зміни визначають, наприклад, невдоволення працівників, недостатнє задоволення попиту споживачів, їх додаткові побажання, змінення конкурентних позицій тощо. Серед основних причин впровадження, наприклад, організаційних змін, Синякова К.М. [10] визначає погіршення фінансово-економічних показників підприємства. На нашу думку, головною причиною впровадження змін є мета діяльності підприємства, що полягає в отриманні прибутку. Ситуації ж з погіршенням чи покращенням фінансово-економічних показників господар-

ської діяльності підприємства є умовами, в яких суб'єкт господарювання функціонує.

Управління стратегічними змінами в діяльності підприємства розглядається загалом як частина системи стратегічного управління підприємства. Однак, мають місце й підходи щодо вузького розуміння цієї категорії. Наприклад, управління стратегічними змінами визначають як підсистему стратегічного управління, комплекс оперативних функцій або ж в якості складової, що направлена на ефективне використання трудового потенціалу. Зазначимо, що категорія «управління стратегічними змінами» є динамічною, що визначається впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання, що видозмінюються, а також появою нових [9, с. 103].

Управління стратегічними змінами в діяльності підприємства складається з таких етапів [8, с. 527]: 1) усвідомлення необхідності впровадження стратегічних змін керівництвом; 2) обґрунтування необхідних стратегічних змін з визначенням їхнього типу; 3) розробка процесу впровадження стратегічних змін (створення програми проведення стратегічних змін; створення команди здійснення стратегічних змін тощо); 4) впровадження програми подолання опору стратегічним змінам; 5) впровадження стратегічних змін; 6) аналіз ефективності стратегічних змін. Доцільно, на нашу думку, в процесі управління змінами виокремити складову, що направлена на подолання опору. Однак, вважаємо також, що згаданий етап недоцільно визначати саме як «подолання опору», що асоціюється з насильницьким нав'язуванням змін, які мають бути позитивними зрушеннями в діяльності підприємства. Отже, етап «подолання опору» пропонуємо розглядати в якості складової однієї зі сфер знань методології управління проектами, а саме «управління зацікавленими сторонами».

Андрущенко Н.О. [1, с. 290] зазначає, що впровадження стратегічних змін здійснюється

за двома напрямками: проведення змін в організаційній структурі та здійснення змін в організаційній культурі. На нашу думку, стратегічні зміни впливають на функціонування всього підприємства, однак можуть реалізуватись щодо певного напрямку його діяльності, певної складової системи управління.

Серед основних видів стратегічних змін можемо виокремити такі як основні та другорядні зміни, часткові та системні або локальні та загальні, докорінні та поверхневі та інші. Класифікація стратегічних змін є набагато ширшою та може використовуватись залежно від потреб управління. Серед класифікаційних ознак можуть бути, наприклад, характер прояву, призначення, актуальність, структура та інші.

До принципів управління стратегічними змінами можна віднести такі [8, с. 526]: системність та послідовність; комплексність; інтегрованість; стимулювання; ефективність; залучення персоналу.

Серед підходів до управління стратегічними змінами визначають [7, с. 205; 11, с. 1304]: процесний; системний; ситуаційний; поведінковий. В якості підходів до управління організаційними змінами Андрущенко Н.О. [1] визначає: директивний; переговорний; завоювання «сердечь та умів»; аналітичний; заснований на дії.

Кожен підхід має особливості, певні переваги та недоліки. На нашу думку, визначення підходів щодо управління стратегічними змінами має відбуватись з урахування умов діяльності підприємства. Переважно застосовується комплекс низки підходів та методів, що найкращим чином забезпечує ефективність управління стратегічними змінами. Щодо методів (рис. 1), то, на нашу думку, на сьогодні актуальними є саме проєктні методи, а методологія управління проектами та проєктний підхід до управління розвитком та стратегічними змінами є пріоритетним інструментарієм системи управління підприємством.



Рис. 1. Методи управління змінами на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [7]



Рис. 2. Структурно-логічна схема оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін

Джерело: сформовано на основі [14, с. 89–90]

Одним із важливих етапів реалізації стратегічних змін є аналіз рівня готовності підприємства до їх запровадження. Для його проведення використовують, першочергово, експертні методи. Серед характеристик підприємства, що їх доцільно проаналізувати, організаційні, технологічні, фінансові та інші. Важливим також є з'ясування рівня можливого опору працівників стратегічним змінам, що є зворотно пропорційним рівню їхньої готовності. Загальну послідовність дій оцінювання рівня готовності підприємства до стратегічних змін передбачає низку етапів, що наведені на рис. 2.

Зазначимо, що «рівень готовності підприємства до впровадження стратегічних змін» є інтегральним показником. Серед методів, що можуть бути використані для оцінювання показників чинників, що впливають на результативність впровадження стратегічних змін, на нашу думку, можна використати методи оцінювання ризиків. У такому випадку необхідно буде оцінювати не рівень готовності, а рівень неготовності підприємства. Відповідно, певний його низький чи нульовий показник буде свідченням готовності підприємства до впровадження стратегічних змін. В перспективі доцільно опрацювати зазначену проблематику детальніше.

Одним із ключових чинників впливу на результативність впровадження стратегічних змін є співробітники підприємства, оскільки приблизно 70% пропозицій щодо розвитку

суб'єкта господарювання не є успішними через несприйняття змін працівниками [15]. Основними етапами сприйняття стратегічних змін працівниками підприємствами є такі: шок; заперечення; торгівля; депресія; прийняття змін [10, с. 182]. Зауважимо, що етапи сприйняття стратегічних змін відбуваються в системі управління стратегічними змінами, паралельно впровадженню стратегічних змін.

Здійснення спілкування з працівниками, запрошення до відкритих дискусій, включення кожного працівника до процесу змін допомагає зменшити опір. Завдяки ефективному спілкуванню у працівників виникає відчуття справедливості, коли вони впевнені, що зміни, які впроваджує керівництво, є необхідними. Високий рівень довіри працівників зменшує рівень опору [13, с. 50].

Основними причинами виникнення опору змінам є побоювання стосовно збільшення роботи за рахунок введення новацій, різне уявлення керівництва та персоналу причин, які спричиняють необхідність змін, працівники не хочуть сприймати проблеми, які спричиняють зміни, неналежне інформування про нові методи та форми здійснення діяльності підприємства, що спричиняє збільшення рівня недовіри до керівництва підприємства, страх втратити роботу, доходи, невпевненість у власних силах та небажання щось змінювати (рис. 3) [10, с. 182].

Серед сучасних ефективних концепцій стратегічного управління економічним роз-

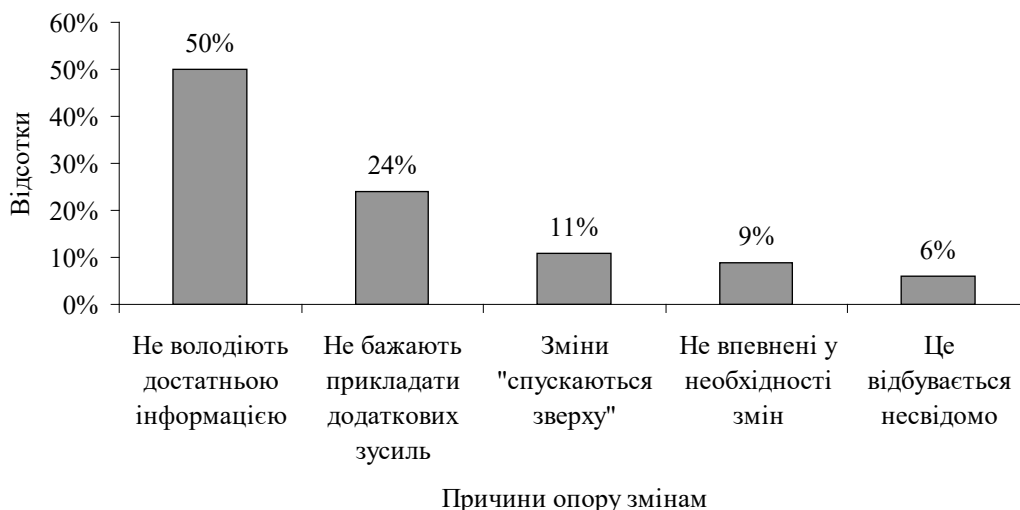


Рис. 3. Причини опору змінам на підприємствах

Джерело: сформовано на основі [10, с. 183]

витком, що передбачає впровадження стратегічних змін, визначаємо концепцію потрібного впливу, основою якої є творчість (англ. Creativity), аналітика та мета [12]. Зазначену концепцію доречно скорочено визначити як ТАМ-концепція (англ. CAP-concept) стратегічного управління економічним розвитком підприємства. За даними [12] підприємства, що поєднують творчість з аналітикою та метою забезпечують зростання принаймні вдвічі порівняно з іншими.

Цікавим є дослідження, що визначає вплив концепції ТАМ на зростання підприємства у період до пандемії коронавірусу та під час. Згідно дослідження використання ТАМ-концепції може підвищити середні темпи зростання в 2,3 рази порівняно з підприємствами, що не використовують жодної з трьох складових. В умовах пандемії коронавірусу вплив концепції ще відчутніший та становив підвищення темпів зростання в 2,7 рази [12].

На нашу думку, кожен з елементів є ключовим для реалізації концепції ТАМ, однак,

вважаємо за доцільне зауважити, що одним із компонентів є «аналітика». Аналітика спрямована на вирішення завдань стратегічного управління економічним розвитком підприємства, надаючи можливість як підтвердити певні факти щодо умов господарської діяльності суб'єкта господарювання, так і формувати дані для прогнозування стану суб'єкта в майбутньому.

Для реалізації та досягнення мети застосовуються творчі підходи. З їхньої допомогою створюються новітні продукти, формуються новітні підходи щодо ведення діяльності підприємства. Аналітика ж, використовуючи різноманітні методи та способи, здатна забезпечити вищий рівень творчим підходам задля досягнення визначених завдань господарської діяльності підприємства.

Отже, вважаємо доцільним реалізацію стратегічного управління економічним розвитком підприємства з використанням ТАМ-концепції. У той же час системним підходом щодо стратегічного управління загалом та



Рис. 4. Структурна схема методологічного забезпечення системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства

Джерело: сформовано авторами

управління стратегічними змінами зокрема вважаємо проєктний підхід на основі методології управління проєктами (рис. 4).

Проєктний підхід дозволяє врахувати як управління ризиками в процесі стратегічного управління економічним розвитком підприємства так й, відповідно, управління вартістю, якістю, часом, зацікавленими сторонами тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумувавши проведені дослідження, маємо можливість зробити такі висновки.

1. Проблематика управління економічного розвитку підприємства набула додаткової актуальності в умовах впливу пандемії коронавірусу та цифровізації.

2. Важливим є регулярний моніторинг наукових надбань в сфері стратегічного управління економічним розвитком підприємства задля його удосконалення шляхом не лише адапта-

ції до умов функціонування, а й забезпечення ефективності господарської діяльності.

3. Одним із основних етапів управління стратегічними змінами є оцінювання рівня готовності підприємства до них, на який впливають певні чинники, зокрема, пов'язані з працівниками.

4. Концепція ТАМ, що передбачає врахування таких аспектів як творчість, аналітика та мета, а також методологія управління проєктами є перспективними інструментами забезпечення ефективності системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства.

5. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності як розробки, так і врахування новітніх інструментів, що дозволяють забезпечити результативність стратегічного управління підприємством, його розвитком та впровадження стратегічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 288–291.
- Гарафонова О.І. Стратегічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4(8). С. 253–256.
- Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/24.pdf
- Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33(366). С. 59–63.
- Занора В.О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. Вип. 6(61). С. 69–78. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069
- Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. № 6(1). С. 151–157.
- Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.
- Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
- Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2(57). С. 99–106. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099
- Синякова К.М. Сучасні підходи HR-менеджменту в процесі управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 26(1). С. 181–185.
- Тесленок І.М., Косенко Ю.В. Порівняння підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві. *Тиждень науки* : тези доповідей науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. С. 1303–1305.
- Cvetanovski V., Gregg V., Hazan E., Jojart O., and Perrey J. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>
- Darmawan A.H., Azizah S. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCN 2019)*. 2020. Published by Atlantis Press. V. 395. P. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
- Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4(4). С. 87–91.
- Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 2014. Vol. 12. P. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmnp.2012.49>

REFERENCES:

1. Andrushhenko N.O. (2015) Rolj ta znachennja suchasnoji systemy upravlinnja zminy jak odnogo z faktoriv strimkogho rozvytku vitchyznjanykh pidpryjemstv torghivli [Role and importance of modern change management system as a factor of the rapid development of domestic trade enterprises]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, 5, 288–291. (in Ukrainian)
2. Harafonova O.I. (2016) Stratehichni aspekty protsesu upravlinnja zminy na pidpryjemstvi [Strategic aspects of process of management changes on enterprise]. *Naukovyj visnyk Polissja – Scientific bulletin of Polissia*, 4(8), 253–256. (in Ukrainian)
3. Zakharchenko Yu.I. & Zanora V.O. (2016) Stratehichne upravlinnja: uzahalnennja riznovydiv stratehii pidpryjemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Strategically management: generalization strategies of enterprises of hotel and restaurant business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja – Eastern Europe: economy, business and management*, 5. Retrieved from: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/24.pdf (in Ukrainian)
4. Zanora V.O. (2015) Uzahalnennja naukovo-metodychnykh pidkhodiv do stratehichnogo upravlinnja pidpryjemstvom [Generalization of scientific and methodical approaches for the strategic management of enterprise]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 33(366), 59–63. (in Ukrainian)
5. Zanora V.O. (2019) Rozvytok pidpryjemstva: sutnist, formy, vydy [Enterprise development: essence, forms, types]. *Halytskyi ekonomichni visnyk – Galician economic journal*, 6(61), 69–78. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069 (in Ukrainian)
6. Zanora V.O. (2020) Stratehichni analiz yak osnova upravlinnja proektamy rozvytku pidpryjemstva [Strategic analysis as the basis for project management of enterprise development]. *Yevropejskyi zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu – European Journal of Economics and Management*, 6(1), 151–157. (in Ukrainian)
7. Zapukhljak I.B., Zelinsjka Gh.O. & Pobighun S.A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnja zminy v systemi upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva [Approaches, methods and tools managing changes in the development management system of the enterprise]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, 23, 204–209. (in Ukrainian)
8. Pokotylo T. (2020) Upravlinnja orghanizacijnyh zminy jak skladova zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Organizational change management as an element of competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, 22, 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91> (in Ukrainian)
9. Pryjmak N. (2019) Dykhotomija upravlinnja zminy ta jogho rolj u dijaljnosti pidpryjemstva [Dichotomy of management of changes and its role in business activities of enterprises]. *Halytskyi ekonomichni visnyk – Galician economic journal*, no. 2(57), pp. 99–106. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099 (in Ukrainian)
10. Synjakova K.M. (2017) Suchasni pidkhody HR-menedzhmentu v procesi upravlinnja stratehichnymy zminy na vitchyznanomu pidpryjemstvi [Contemporary HR-management approaches to the change management process at service enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 26(1), 181–185. (in Ukrainian)
11. Teslenok I.M. & Kosenko Ju.V. (2018) Porivnjannja pidkhodiv do upravlinnja stratehichnymy zminy na pidpryjemstvi [Comparison of approaches to strategic change management in the enterprise]. *Proceedings from: naukovo-praktychnoji konferenciji «Tyzhdenj nauky» – scientific-practical conference «Science Week» (April 16-20, 2018)* (1303–1305). Zaporizhzhja: ZNTU. (in Ukrainian)
12. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O. & Perrey J. (2021) The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
13. Darmawan A.H. & Azizah S. (2020) Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (vol. 395, pp. 49–53). Atlantis Press. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
14. Mikh O.M. (2015) Modeljuvannja procesu realizaciji systemy upravlinnja zminy na pidpryjemstvakh [Simulation of implementing change management system in enterprises]. *Naukovyj visnyk Polissja – Scientific bulletin of Polissia*, 4(4), 87–91. (in Ukrainian)
15. Castillo L.A.M. & Cazarini E.W. (2014). Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.49>