

НЕМАШКАЛО Каріна Ромеовна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

ХУТАК Артур Шир Ага, аспірант, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-7860-2576>

КУЧУГУРНИЙ Олександр Михайлович, аспірант, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0009-0007-8553-9361>

## КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Немашко К.Р., Хутак А.Ш.А., Кучугурний О.М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства.

Стаття розглядає стратегічні аспекти управління змінами на сучасних підприємствах. У сучасному глобалізованому економічному середовищі підприємства зіштовхуються з необхідністю постійної адаптації до нових умов, що включають технологічні інновації, зміни в законодавстві, зростаючі вимоги споживачів та конкурентний тиск. Одним з ключових чинників успіху в таких умовах є здатність підприємства ефективно управляти змінами. Охарактеризовано основні аспекти комплексного підходу до управління змінами. Під комплексним підходом розуміється інтеграція різних підходів і методик, які охоплюють не лише технічні аспекти змін, але й організаційні, культурні та соціальні виміри процесу. Основні елементи комплексного підходу включають стратегічне планування змін, виявлення ключових зацікавлених сторін, ефективне управління комунікаціями, залучення персоналу та оцінку результатів. Особлива увага у статті приділяється ролі керівництва в процесі управління змінами. Висвітлюються стратегії та методи, які дозволяють лідерам підприємства стати каталізаторами змін і стимулювати позитивну реакцію та підтримку з боку персоналу. Розглядається також важливість створення сприятливої корпоративної культури, що підтримує інновації та відкритість до змін. Аналізується процес впровадження змін з позиції управління проектами. З'ясовується, як ефективно управління проектами допомагає підприємствам досягати поставлених цілей змін, враховуючи вимоги до бюджету, термінів та якості. Окреслюється важливість використання сучасних інструментів та технологій у процесі управління змінами. Крім того, у статті досліджуються проблеми та виклики, з якими зіштовхуються підприємства при впровадженні змін. Особлива увага приділяється аналізу ризиків, стратегії мінімізації внутрішніх опорів та способів подолання перешкод у процесі змін. Досліджено питання оцінки ефективності управління змінами. Обговорюються ключові показники та методики вимірювання успішності змін, такі як показники продуктивності, задоволеність клієнтів, показники фінансової результативності та інші. Важливість цієї частини полягає у можливості навести конкретні дані та висновки щодо досягнення цілей змін. Пропонується комплексний погляд на управління змінами як стратегічний інструмент для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Автори роблять акцент на необхідності інтегрувати різноманітні аспекти управління змінами в єдину стратегію, що забезпечить успішну реалізацію змін та підвищить стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

**Ключові слова:** управління змінами, комплексний підхід, стратегічне планування, лідерська роль, управління комунікаціями, управління проектами, організаційний розвиток, сталий розвиток.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасному світі, де технологічні новації та глобалізація створюють швидкізмінне бізнес-середовище, важливість комплексного підходу до управління змінами в процесі розвитку підприємства не викликає сумніву. Ця тема відображає потребу сучасних організацій у систематичному плануванні, впровадженні та контролі за змінами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до нових умов. Комплексний підхід передбачає не лише технічні інновації і впровадження нових технологій, але й урахування організаційної культури та людського фактору. Він включає в себе планування змін, оцінку ризиків, залучення ключових зацікавлених сторін, навчання та підтримку персоналу, що дозволяє забезпечити успішне впровадження і прийняття нововведень всередині організації. Однією з основних переваг комплексного підходу є здатність підприємства швидше адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Це стає ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку і забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, інвестування в комплексний підхід до управління змінами стає стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного підприємства, яке прагне зберігати лідерство та ефективно пристосовуватися до викликів сучасного бізнес-світу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження теми управління змінами зроблено низкою таких зарубіжних і вітчизняних фахівців: Д. Лінстадт, Р. Дафт, Л. Грейнер, Д. Келлі, Д. Котгер, К. Левін, Р.А. Патон, МакКалман Дж., А. Ю. Гуменюк, О. А. Кириченко, І. М. Мартинюк, С. В. Ніколаєнко, О. І. Остапчук, Т. О. Петренко, Л. М. Соколовська та ін. Але дослідженню питання управління змінами потрібен постійний розвиток як у теоретичній, так і практичній площинах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у розгляді й аналізі стратегічних методів та підходів, визначенні ключових складових комплексного підходу до управління змінами які дозволяють ефективно впроваджувати та управляти змінами всередині підприємства, включаючи стратегічне планування, культурні аспекти, залучення персоналу та оцінку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплексний підхід до управління змінами є сучасною стратегією, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Цей підхід базується на усвідомленні організацією її складної природи як системи, де різні аспекти, процеси і взаємозв'язки впливають на загальний результат і успішність.

Комплексний підхід – це стратегія управління, яка передбачає врахування різноманітних аспектів та взаємодію різних елементів організації для досягнення цілей і оптимальних результатів. Він базується на усвідомленні організації як складної системи, де зміни в одному сегменті можуть впливати на всю структуру і діяльність. Комплексний підхід охоплює не лише економічні аспекти, а й соціокультурні, організаційні та технічні фактори. Він передбачає інтеграцію різних дисциплін і підходів у процесі управління, що дозволяє забезпечити глибоке розуміння проблеми й ефективність впровадження змін. Цей підхід включає аналіз поточного стану організації, стратегічне планування змін, інтеграцію всіх рівнів управління, залучення персоналу, ефективну комунікацію, моніторинг

результатів і гнучкість у вирішенні завдань. Він сприяє створенню умов для сталого розвитку й адаптації організації до мінливого середовища, підвищуючи його конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Управління змінами в процесі розвитку підприємства є критичним аспектом сучасного менеджменту. Воно включає в себе систематичний підхід до планування, реалізації та контролю змін, необхідних для адаптації організації до динамічних зовнішніх умов і внутрішніх викликів. Управління змінами допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність та ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Щоб зрозуміти сутність поняття управління змінами, звернемось до табл. 1.

Таблиця 1

**Визначення поняття « управління змінами»**

Автор визначення	Визначення терміну «управління змінами»
Коттер Дж. П. [1]	Процес допомоги індивідуумам, групам та організаціям в адаптації до нових умов та досягненні нових рівнів ефективності
Андерсон Д. [2]	Комплексна дисципліна, що поєднує стратегії, плани, методи і процеси для зміни організаційної структури, процесів та поведінки.
Патон Р. А. [3]	Системний підхід до змін, що включає планування, виконання і контроль змін в організації.
Hiatt J. M. [4]	Методологія, яка допомагає організаціям у процесі переходу від поточного стану до бажаного майбутнього стану.
Картер М. [5]	Процес управління всіма аспектами змін, включаючи людський, технічний, організаційний і зовнішній контексти.
Курт Левін [6]	Підхід, що включає розморожування, зміну та заморожування станів для успішного впровадження змін.
Сенге П. [7]	Практика створення організаційних умов, які сприяють постійному навчання та адаптації до змін.
Хейс Дж. [8]	Процес управління адаптацією організації до нових ринкових, технологічних або регуляторних умов.
Лінстадт Д. [9]	Система управління, яка спрямована на мінімізацію негативних впливів і підвищення ефективності змін в організації.
Бутко М.П. [10]	Управління змінами – це процес планування, впровадження та контролю змін у структурі, культурі та процесах організації для підвищення її ефективності та адаптації до зовнішніх умов.
Воронков Д. К. [12]	Управління змінами передбачає систематичний підхід до перемін в організації, що включає діагностику, планування, виконання та оцінку ефективності змін.
Гайдей О. О., Лісун Я. В. [14]	Це процес, спрямований на зміну управлінських, виробничих і соціальних аспектів діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей.
Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. [13]	Управління змінами визначається як комплекс заходів, спрямованих на трансформацію організаційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Лисюк В.В. [15]	Управління змінами охоплює планування, реалізацію та контроль змін, спрямованих на покращення функціонування підприємства та адаптацію до ринкових умов.
Гриньова В. М., Гребнева Ю. І. [15]	Процес управління змінами включає аналіз поточного стану, визначення потреб у змінах, розробку та впровадження змін для досягнення бажаних результатів.
Турчина С. Г. [16]	Управління змінами – це система дій, що забезпечує перехід від існуючого стану до бажаного майбутнього стану організації.
Тарасюк Г. М. [17]	Це структурований підхід до управління перетвореннями в організації, який охоплює всі етапи від планування до оцінки ефективності змін.
Potosky D., Azan W. [18]	Управління змінами полягає у цілеспрямованій діяльності з перебудови організаційних структур і процесів для досягнення стратегічних цілей.
Соколовська Л. М. [11]	Це сукупність методів і прийомів, що використовуються для адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищення її ефективності.

Таким чином, автором пропонується таке визначення: управління змінами – це системний та цілеспрямований процес, що включає планування, впровадження та контроль змін в організаційних структурах, процесах та культурі. Мета управління змінами полягає в адаптації підприємства до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищенні його ефективності та конкурентоспроможності. Процес

охоплює аналіз поточного стану, розробку стратегії змін, залучення персоналу, моніторинг результатів та коригування дій для досягнення оптимальних результатів і стійкого розвитку організації.

Управління змінами є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічних умов ринку та внутрішніх викликів. Це системний підхід до впровадження нових стратегій, процесів та культурних змін, спрямованих на підвищення ефективності та

конкурентоспроможності організації. Успішне управління змінами включає аналіз поточного стану, розробку стратегії, залучення персоналу та постійний моніторинг результатів. Важливість управління змінами зростає в умовах швидких технологічних змін і глобалізації, що вимагають від підприємств гнучкості та інноваційності.

Процес управління змінами включає декілька ключових етапів:

1. Діагностика та аналіз поточного стану підприємства. На цьому етапі проводиться оцінка поточного стану підприємства, визначаються його сильні та слабкі сторони, аналізуються зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність. Основною метою є виявлення необхідності змін та визначення конкретних напрямів для їх впровадження.

2. Визначення цілей та розробка стратегії змін. Після проведення діагностики необхідно визначити чіткі цілі, яких підприємство прагне досягти в результаті змін. Це можуть бути підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, збільшення ринкової частки тощо. На основі поставлених цілей розробляється стратегія змін, яка включає конкретні заходи та плани дій.

3. Формування команди та планування ресурсів. Важливим аспектом успішного управління змінами є формування команди, яка буде відповідати за реалізацію змін. Команда повинна складатися з кваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання та досвід. Також необхідно ретельно планувати ресурси (фінансові, матеріальні та людські), які будуть використовуватися для впровадження змін.

4. Комунікація та залучення співробітників. Ефективна комунікація є ключовим елементом в управлінні змінами. Важливо забезпечити прозорість процесу змін та регулярно інформувати співробітників про хід впровадження нововведень. Залучення персоналу до процесу змін сприяє підвищенню їх мотивації та зменшенню опору нововведенням.

5. Впровадження змін та моніторинг результатів. На цьому етапі здійснюється безпосереднє впровадження запланованих заходів. Важливо забезпечити контроль за виконанням плану та оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Моніторинг результатів дозволяє оцінити ефективність впроваджених змін та у разі необхідності вносити корективи.

6. Оцінка результатів та коригування стратегії. Після впровадження змін проводиться оцінка досягнутих результатів. Якщо поставлені цілі не були досягнуті, необхідно проаналізувати причини невдач та внести корективи у стратегію змін. Важливо навчатися на власному досвіді та постійно вдосконалювати процес управління змінами.

Комплексний підхід до управління змінами є стратегічною методологією, спрямованою на ефективне впровадження змін в організаційному середовищі. Сутність комплексного підходу до управління змінами полягає в інтеграції всіх аспектів діяльності підприємства для досягнення гармонійного та ефективного впровадження змін. Цей підхід охоплює як стратегічні, так і

операційні рівні управління, враховуючи всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Комплексний підхід базується на розумінні того, що зміни виникають в різних аспектах підприємства – від технологічних до культурних – і вимагають комплексного підходу для успішної імплементації. Основні елементи комплексного підходу, на думку автора, повинні включати в себе (рис. 1).

Системний аналіз і діагностика передбачають комплексний підхід до управління змінами на підприємстві, що включає детальний аналіз поточного стану, стратегічне планування, інтеграцію різних рівнів управління, залучення персоналу та ефективну комунікацію, моніторинг і оцінку процесів, гнучкість і адаптивність, інвестування в навчання та розвиток, використання сучасних технологій, а також формування культури змін та інновацій. Важливим кроком у впровадженні будь-яких змін на підприємстві є ретельний аналіз поточного стану організації. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості та загрози, що стоять перед підприємством. Знання цих аспектів є ключовим для визначення напрямів подальших змін та стратегій, які необхідно розробити для досягнення успішних результатів.

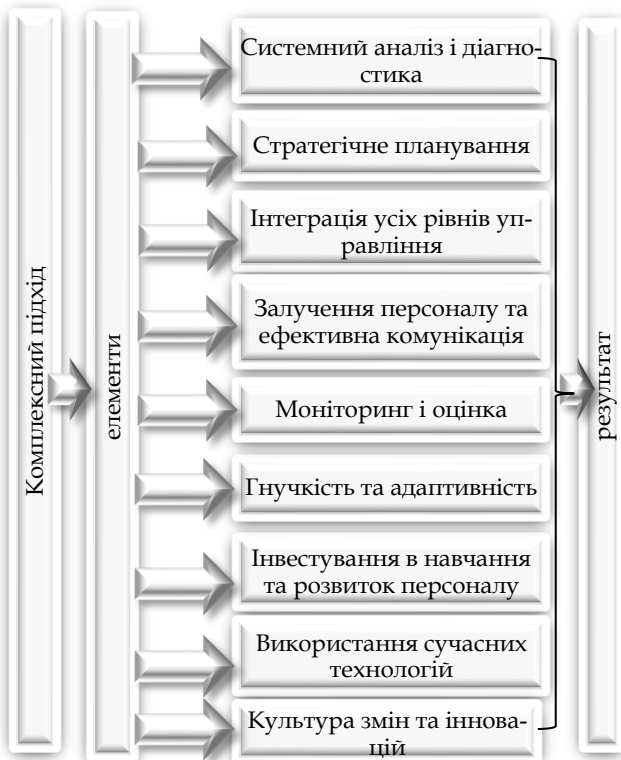


Рис. 1. Елементи комплексного підходу до управління змінами

Другим етапом є стратегічне планування, яке включає в себе визначення місії, бачення та основних цілей організації. Чітко сформульована стратегія змін відповідає довгостроковим цілям підприємства і включає розробку конкретних планів та заходів для їх досягнення. Важливо, щоб стратегія була адаптивною і спрямованою на зміцнення конкурентних позицій підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Інтеграція усіх рівнів управління є наступним важливим аспектом

комплексного підходу до управління змінами. Успішна реалізація змін вимагає взаємодії керівництва з операційним персоналом і кожного співробітника, який має чітке розуміння своєї ролі у впровадженні змін.

Залучення персоналу до процесу змін є критичним для їх успішного впровадження. Ефективна комунікація відіграє ключову роль у забезпеченні розуміння цілей змін і мотивації персоналу до активної участі в процесі трансформації. Моніторинг і оцінка процесів змін є необхідними елементами для вчасного виявлення проблем і внесення коректив. Цей процес включає як кількісні, так і якісні показники ефективності змін, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків. Гнучкість і адаптивність підприємства відіграють критичну роль у змінному бізнес-середовищі. Здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до нових умов і змінювати стратегії відповідно до потреб ринку і внутрішніх процесів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу є важливою складовою комплексного підходу. Розвиток навичок та знань співробітників сприяє підвищенню їх готовності до змін та дозволяє підприємству залучати й утримувати кваліфікований персонал.

Використання сучасних технологій є необхідною умовою для оптимізації процесів управління змінами і підвищення ефективності впроваджених заходів. Інвестиції в новітні технології допомагають підприємствам підтримувати конкурентоспроможність і вдосконалювати свої бізнес-процеси. Нарешті, формування культури змін та інновацій стає важливою складовою успішного впровадження змін на підприємстві. Створення сприятливого середовища, що підтримує відкритість до новацій і готовність до змін, сприяє стабільному розвитку і конкурентоспроможності підприємства. Усі ці аспекти формують інтегрований підхід до управління змінами на підприємстві, що дозволяє досягати позитивних результатів і забезпечувати стале зростання в умовах сучасного бізнес-середовища.

Модель залежності між організаційними трансформаціями і ефективністю діяльності підприємства є теоретичною або емпіричною конструкцією, яка описує, як зміни в організаційній структурі, процесах, культурі та стратегії впливають на загальну продуктивність та ефективність підприємства. Тобто це заключний етап комплексного підходу щодо управління змінами. Такі моделі можуть мати різні форми і рівні складності, але основною метою є виявлення і пояснення причинно-наслідкових зв'язків між змінними. Побудувати модель залежності між організаційними трансформаціями і ефективністю діяльності підприємства можна розглянути з декількох точок зору, використовуючи наукові дослідження та теоретичні концепції. Автором виділено 4 основні моделі та підходи, на які можна спиратися при моделюванні залежності:

1. Модель змін Коттера. Відомий у управлінській практиці підхід Джона Коттера включає в себе 8 етапів змін, таких як створення відчуття

важливості, формування візії та стратегії, впровадження нових структур і систем. Можна створити модель, що оцінює, як кожен з цих етапів впливає на показники ефективності підприємства, такі як фінансові результати, задоволеність клієнтів, інноваційність тощо [1]. Прикладом підприємства, що застосовує модель змін Коттера, може бути компанія General Electric. Вони використовують цю модель для керування стратегічними трансформаціями, такими як переорієнтація на нові ринки або оптимізація внутрішніх процесів.

2. Балансована система показників (BSC). Застосування BSC дозволяє створити збалансовану карту показників, яка враховує не лише фінансові результати, але й показники клієнтської задоволеності, процесні показники, розвиток людських ресурсів тощо. Шляхом включення показників, що відображають організаційні зміни, можна оцінити їх вплив на загальну ефективність підприємства [19]. Прикладом підприємства, яке успішно використовує BSC для вимірювання ефективності після змін, є Coca-Cola. Вони включають до своєї збалансованої карти показників не лише фінансові показники, але й показники клієнтської задоволеності та інновацій.

3. Регресійна модель. Дослідження, яке використовує статистичні методи, може аналізувати дані про різноманітні організаційні трансформації (наприклад, технологічні інновації, зміни в оргструктурі, культурні зміни тощо) і їх вплив на ключові показники ефективності підприємства. Такі моделі можуть включати керовані змінні і контролювати інші фактори, що можуть впливати на ефективність [2]. Технологічні компанії, наприклад Apple, використовують регресійні моделі для аналізу впливу технологічних інновацій на їхню ринкову позицію і фінансові результати. Це дозволяє їм розуміти, які конкретні зміни в технологіях впливають на загальну ефективність компанії.

4. Кейс-студії. Вивчення конкретних випадків організаційних трансформацій і їх вплив на підприємства може допомогти висвітлити успішні стратегії та виклики, з якими стикаються організації під час змін. Це дозволяє отримати глибше розуміння процесів і результатів організаційних змін. Універсальним прикладом є Walmart, який активно використовує кейс-студії для аналізу своїх організаційних трансформацій. Вони досліджують успішні історії впровадження змін, такі як удосконалення логістичних процесів або розширення мережі магазинів, щоб визначити оптимальні стратегії для майбутніх проєктів.

Залежно від досвіду та доступних даних, можна обрати підхід, який найбільше підходить для дослідження конкретного випадку організаційних змін та їх впливу на ефективність підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства є ключовою стратегією, спрямованою на досягнення стійкості й успіху в умовах постійних трансформацій та конкурентного середовища. Він враховує всі аспекти організаційного життя, забезпечуючи інтеграцію різних рівнів управління і залучення персоналу до процесу змін. Ефективна

комунікація та чітке спрямування на стратегічні цілі є критичними для успішної імплементації нововведень. Моніторинг і оцінка результатів дозволяють оперативно реагувати на виклики та коригувати стратегію, забезпечуючи навіть більшу адаптивність і гнучкість організації. Інвестування в розвиток персоналу і використання передових технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності і забезпечують організації стабільну основу для інноваційного росту. Такий підхід виявляється невід'ємною частиною сучасного управлінського підходу, що сприяє не лише

ефективному впровадженню змін, але і зміцненню позицій підприємства на ринку. Комплексний підхід до управління змінами є необхідною умовою успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Врахування усіх аспектів діяльності підприємства, чітке планування, ефективна комунікація та підтримка керівництва – це ключові фактори, які забезпечують успішне впровадження організаційних трансформацій. Тільки таким чином підприємство може досягти поставлених цілей та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

#### Література.

1. *Kotter J.P.* Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 73 (2). P. 59-67.
2. *Андерсон Д.* Beyond Change Management. 2010.
3. *Патон Р.А., МакКалман Дж.* Change Management: A Guide to Effective Implementation. 2000.
4. *Hiatt J.M.* ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. 2006.
5. *Картер М.* The Change Champion's Field Guide. 2008.
6. *Lewin K. Feild.* Theory in Social Science: Selected Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
7. *Сенге П.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. 1990.
8. *Хейс Дж.* The Theory and Practice of Change Management. 2014.
9. *Лінстадт Д.* Change Management Handbook. 2015.
10. *Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М.* Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
11. *Гавкалова Н.Л., Степаненко С.В.* Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.
12. *Воронков Д.К.* Планування стратегічних змін на підприємстві на основі моделювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 2 (156). Частина 1. С. 40-43.
13. *Запукхляк 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. Випуск 23. С. 204-209.
14. *Гайдей О.О., Лісун Я.В.* Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Частина 1. С. 472-479.
15. *Гриньова В.М., Гребнева Ю.І.* Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249-254.
16. *Турчина С.Г.* Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 199-203. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/2017>.
17. *Тарасюк Г.М.* Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287-291.
18. *Potosky D., Azan W.* Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33. Issue 1.
19. *Мехович С.А., Міщенко В.А., Другова О.С.* Впровадження обліку й економічного аналізу на базі застосування вартісних показників управління підприємством. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 174-177.

#### References.

1. *Kotter, J.P.* (2005). «Leading change: Why transformation efforts fail». *Harvard Business Review*. Vol. 73 (2). pp. 59-67.
2. *Anderson, D.* (2010). Beyond Change Management.
3. *Paton, R.A., MakKalman, Dzh.* (2000). Change Management: A Guide to Effective Implementation.
4. *Hiatt, J.M.* (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community.
5. *Karter, M.* (2008). The Change Champion's Field Guide.
6. *Lewin, K. Feild.* (1951). Theory in Social Science: Selected Edited by Dorwin Cartwright. Harper & Row. New York. USA.
7. *Senhe, P.* (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.
8. *Khejs, Dzh.* (2014). The Theory and Practice of Change Management.
9. *Linstadt, D.* (2015). Change Management Handbook.
10. *Butko, M.P., Ditkovs'ka, M.Yu., Zadorozhna, S.M.* (2016). *Stratehichnyj menedzhment*. [Strategic management]. «Tsentr uchbovoi literatury». Kyiv. Ukraine.
11. *Havkalova, N.L., Stepanenko, S.V.* (2016). «Planning organizational changes at machine-building enterprises». *Efektivna ekonomika*. № 4.
12. *Voronkov, D.K.* (2011). «Planning of strategic changes at the enterprise based on modeling». *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 2 (156). Part 1. pp. 40-43.
13. *Zapukhlyak, I.B., Zelins'ka, H.O., Pobihun, S.A.* (2018). «Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 23. pp. 204-209.
14. *Hajdej, O.O., Lisun, Ya.V.* (2012). «Mechanism of strategic change management as a tool for capitalization of entrepreneurial activity (world practice)». *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. Part 1. pp. 472-479.
15. *Hryn'ova, V.M., Hrebnieva, Yu.I.* (2013). «Study of the essence of change management in ensuring the cyclical development of enterprises». *Biznes Inform*. № 12. pp. 249-254.
16. *Turchina, S.H.* (2017). «Change management system as a component of successful enterprise development». *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Issue 3 (08). pp. 199-203. Available at: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/2017>.
17. *Tarasiuk, H.M.* (2010). «Management of changes in the enterprise management system». *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2 (52). pp. 287-291.

18. *Potosky, D., Azan, W.* (2023). «Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation». *Human Resource Management Review*. Vol. 33. Issue 1.

19. *Mekhovich, S.A., Mischenko, V.A., Druhova, O.S.* (2021). « Implementation of accounting and economic analysis based on the application of value indicators of enterprise management ». *Perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta audytu v konteksti ievroointehratsii*. [Vprovadzhennia obliku j ekonomichnoho analizu na bazi zastosuvannia vartisnykh pokaznykiv upravlinnia pidpryemstvom]. *Proceeding of the Materials of the IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. ONEU. Odesa. Ukraine.

---

**Abstract.**

*Nemashkalo K. A., Khutak A., Kuchuhurnyi O. Comprehensive approach to change management in the process of enterprise development.*

*Managing change effectively has become a critical challenge for modern enterprises amidst dynamic economic, technological, and social landscapes. This article explores the comprehensive approach to change management in enterprise development. It examines strategic methodologies and practices that enable organizations to adapt and thrive in a rapidly evolving business environment. The article begins by outlining the fundamental concepts of change management and the rationale behind adopting a comprehensive approach. It emphasizes integrating various strategies, including strategic planning, stakeholder engagement, communication management, and organizational culture alignment. These elements collectively contribute to the successful implementation of changes within an organization. A significant focus of the article is placed on leadership's role in driving and facilitating change initiatives. It discusses strategies for leadership to act as change catalysts and garner employee support throughout the change process. Fostering a supportive corporate culture that encourages innovation and openness to change is also highlighted. Furthermore, the article delves into the project management aspect of change implementation. It explores how effective project management practices contribute to achieving change objectives within specified budgets, timelines, and quality standards. Modern tools and technologies are also examined to enhance efficiency and effectiveness. Challenges and barriers encountered by enterprises during change implementation are comprehensively analyzed in the article. It addresses risk assessment, strategies to minimize internal resistance, and methods to overcome obstacles encountered during the change journey. The article's concluding section focuses on evaluating change management effectiveness. Key performance indicators and evaluation methodologies are discussed to measure the success of change initiatives. Concrete data and insights are provided to assess the attainment of change objectives and overall organizational resilience. In summary, this article provides a holistic perspective on change management as a strategic tool for achieving competitive advantages and sustainable development in today's volatile economic environment. It underscores the necessity of integrating diverse aspects of change management into a unified strategy to ensure successful change implementation and enhance organizational resilience against external disruptions.*

**Keywords:** *change management, comprehensive approach, strategic planning, leadership role, communication management, project management, organizational development, sustainable development.*

---

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

*Немашкало К.Р., Хутак А.Ш.А., Кучугурний О.М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 89-94.*

*Nemashkalo K. A., Khutak A., Kuchuhurnyi O. Comprehensive approach to change management in the process of enterprise development. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 89-94.*

---

