

УДК 005.922:658.15:005.57

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-02

**Аблязова Н. Р.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-2367-9349

e-mail: tatamurova2002@gmail.com

**Полукеєв С. С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0009-0008-2128-6024

### Управління змінами в системі реалізації інноваційних стратегій підприємства

**Анотація.** Упровадження інновацій супроводжується трансформацією організаційних структур, функціональних процесів, корпоративної культури та системи комунікацій, що потребує застосування науково-обґрунтованих інструментів управління змінами. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей управління змінами в системі реалізації інноваційних стратегій підприємства та розробка методичних рекомендацій щодо інтеграції механізмів інноваційного менеджменту та управління змінами задля підвищення ефективності стратегічного розвитку. Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного, процесного та інституційного підходів до аналізу управлінських процесів. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління змінами в системі реалізації інноваційних стратегій підприємства. Обґрунтовано, що ефективність інноваційних процесів значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до динамічного ринкового середовища, впроваджувати організаційні, технологічні та управлінські зміни, а також формувати гнучкі механізми реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Розкрито сутність управління змінами як ключового елемента стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість інноваційних цілей із ресурсним, кадровим та інформаційним потенціалом підприємства. Проаналізовано основні моделі, підходи й інструменти управління змінами, а також їх адаптивність до умов сучасного інноваційного розвитку. На основі здійсненого аналізу визначено відсутність сучасних комплексних підходів до формування ефективної системи управління змінами, яка узгоджує стратегічні цілі підприємства з інноваційними пріоритетами та забезпечує їх практичну реалізацію. За результатами дослідження авторами розроблено методичні рекомендації щодо інтеграції механізмів інноваційного менеджменту та управління змінами задля підвищення ефективності стратегічного розвитку.

**Ключові слова:** управління змінами; інновації; стратегія; інноваційна стратегія; моделі управління змінами.

**Abliazova Nataliia**, PhD in Economics, Associate Professor Department of Management and Administration, Rauf Abyazov University East European, Cherkasy, Ukraine

**Polukeev Serhiy**, Postgraduate, Rauf Abyazov University East European Cherkasy, Cherkasy

### Change Management in the System of Implementing Enterprise Innovation Strategies

**Abstract. Introduction.** The implementation of innovations is accompanied by the transformation of organizational structures, functional processes, corporate culture, and communication systems, which requires the application of scientifically grounded change management tools.

**Purpose.** of the article is to provide a theoretical justification of the features of change management within the system of implementing innovative strategies of an enterprise, as well as to develop methodological recommendations for integrating mechanisms of innovation management and change management to enhance the effectiveness of strategic development. The research methodology is based on systemic, process, and institutional approaches to analyzing managerial processes. The theoretical foundation of the study comprises the works of domestic and foreign scholars in innovation, strategic, and change management. This article examines the theoretical and applied aspects of change management within an enterprise's innovative strategy implementation system. The article substantiates that the effectiveness of innovation processes largely depends on an enterprise's ability to adapt to a dynamic market environment, implement organizational, technological, and managerial changes, and develop flexible mechanisms to respond to internal and external challenges. Change management is revealed to be an essential element of strategic management, ensuring the alignment of innovation goals with a company's resources, human capital, and information.

**Results.** The main models, approaches, and tools of change management are analyzed, along with how adaptable they are to modern, innovative developments. The analysis reveals a lack of modern, comprehensive approaches to creating an effective change management system that aligns a company's strategic goals with its innovation priorities and ensures their implementation.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 31.03.2026

Received: 31 March 2026

**Conclusions.** According to the study's results, the author developed recommendations for integrating innovation and change management mechanisms to improve strategic development effectiveness.

**Keywords:** change management; innovation; strategy; innovation strategy; change management models.

**JEL Classification:** G32; D83; M41; M21.

**Постановка проблеми.** Сьогоденні реалії ведення бізнесу супроводжуються трансформаціями зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до глобальних викликів. У таких реаліях, саме інноваційні стратегії стають ключовими чинниками забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Проте реалізація інноваційних стратегій неможлива без ефективного управління змінами, що виступає системним механізмом трансформації організаційних структур, бізнес-моделей та корпоративної культури.

Управління змінами традиційно розглядається як комплекс заходів, спрямованих на підготовку, супровід і закріплення організаційних трансформацій. Водночас у контексті інноваційного розвитку воно набуває особливого значення, оскільки інновації вимагають швидкої адаптації та гнучкого управління ресурсами підприємств.

Варто зазначити, що наразі існує низка питань щодо узгодженості поєднання процесів управління змінами та впровадження інноваційних стратегій у різних сферах діяльності підприємства. Недостатньо розробленим залишається інструментарій оцінки ефективності змін у контексті реалізації стратегій інноваційного розвитку. В умовах глобалізації та цифрової трансформації здатність інтегрувати управління змінами в систему стратегічного менеджменту стає ключовим фактором зростання конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних реаліях зміни стали життєво важливим та неминучим питанням для всіх організацій, щоб забезпечити їхнє подальше зростання та успіх у досягненні своїх цілей [1]. Адаптація, управління змінами є важливим адміністративним завданням, яке допомагає розвивати бізнес та забезпечувати подальший успіх [2]. Питання управління змінами досліджували Коць Д., Маковоз О., Буряк М., Прохорова В., Шкуренко О., Пікула Г., Синиця С., Піхманець Н., Ткаченко В., Новікова М., Боровик М., Бубирьов Є. та інші. Зосім М. вважає, що «управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу [3]. «Управління змінами – це процес планування, впровадження та оцінки змін в організації», зазначає М. Семюел [4]. Управління змінами спрямоване на досягнення бажаних результатів, мінімізацію ризиків та збоїв, а також на підвищення сприйняття та підтримки зацікавлених сторін. Аналогічної думки дотримуються Вихор М. та Шемігон О. [5]. Тимків О. говорить про те, що «управління змінами, полягає в

досягненні кращої результативності роботи суб'єкта господарювання, впровадженні інновацій, а також реалізації новітніх змін у системі менеджменту» [6].

«Управління змінами – це комплекс тактик і стратегій, спрямованих на підготовку, впровадження та контроль змін в організації для досягнення запланованих результатів та підвищення її ефективності» [7]. Зміни можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства: структури, технологій, корпоративної культури, бізнес-процесів тощо. Проте, й до тепер існує певна прогалина у дослідженнях, адже управління змінами може включати зміни в стратегії, структурі, культурі, технологіях, процесах, політиках або людях. Управління змінами вимагає чіткого бачення, ефективної комунікації, залучення зацікавлених сторін, а також постійного моніторингу та зворотного зв'язку.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених інноваційному розвитку та стратегічному управлінню підприємствами, у сучасній науковій літературі недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції управління змінами безпосередньо в систему реалізації інноваційних стратегій підприємства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей управління змінами в системі реалізації інноваційних стратегій підприємства та розробка методичних рекомендацій щодо інтеграції механізмів інноваційного менеджменту та управління змінами задля підвищення ефективності стратегічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наразі існує значна кількість підходів щодо управління змінами на підприємствах. Так, модель Курта Левіна, засновника теорії управління змінами, передбачає, що зміни проходять через три послідовні фази – розморожування (підготовка), зміна (реалізація) і «заморожування» нових практик (закріплення). Модель є простою та підходить для планованих трансформацій [8]. Успішні перетворення потребують послідовної управлінської роботи, визначено у моделі Джона Коттера, яка є вагомим інструментом для масштабних організаційних трансформацій, особливо коли потрібне лідерське підсилення та масштабна комунікація [9]. Організаційні зміни відбуваються через зміни на рівні індивіда, щоб зміна відбулася, люди мають пройти стадії Awareness–Desire–Knowledge–Ability–Reinforcement (Модель ADKAR). Дана модель є корисною при впровадженні інновацій, що вимагають зміни поведінки працівників й добре поєднується з проектним управлінням [10]. П. Сендж визначив, що організація як система зі

зворотними зв'язками, відповідні зміни має планувати, враховуючи нелінійні взаємодії, часові затримки та архетипи систем. Даний підхід є ефективним для стратегічних інновацій, де зміни в одній частині системи дають несподіваний ефект в іншій [11]. Інституційний підхід наголошує, що зміни визначаються не лише внутрішніми рішеннями, а й інституційним контекстом (норми, правило, тиск

легітимності) – організації часто конформують до зовнішніх норм [12]. Загалом, наявні моделі можна згрупувати за такими напрямками: загальні стратегії й моделі змін; підходи, орієнтовані на окрему людину та групу – ADKAR та варіації; підходи, що враховують контекст, невизначеність і складність: теорія складності, інституційна теорія та системне мислення (табл. 1).

Таблиця 1 Порівняння моделей управління змінами

Підхід / Модель	Основний акцент	Переваги	Слабкі сторони / обмеження
Лінійні, етапні моделі	Послідовні фази змін, чітка структура	Простота; зрозумілість; зручні для планованих змін; зручно для навчання менеджерів	Мало гнучкості; не враховують складності, швидкості змін; можуть не працювати в умовах високої невизначеності
ADKAR	Зміна на рівні працівника: мотивація, знання, здібності, підкріплення	Сильний акцент на людському чиннику; допомагає з опором; застосовна модель для проєктів з технологічними чи поведінковими змінами	Може недооцінювати системні, структурні, інституційні обмеження; потребує сильного лідерства й ресурсів; не завжди охоплює весь життєвий цикл стратегії
Теорії лідерства	Емерджентність, взаємодія, навчання, адаптивність	Підходить для інноваційної діяльності; враховує динамічність середовища; стимулює креативність і здатність реагувати на невизначеність	Складність у вимірюванні; потреба в автономії; може важко інтегруватися у бюрократичні структури або в організації з низькою толерантністю до ризику
Інституційні теорії	Зовнішні інституційні впливи: норми, тиск легітимності, ролі, логіки	Допомагає пояснити «чому» зміни можуть не реалізовуватися або робляться лише формально; показує обмеження, які не видно зсередини; корисний для аналізу реформи, нормативного середовища	Може бути пасивним; не завжди дає конкретні інструменти практичного впровадження; може недооцінювати агентність (роль людей, особистих дій)
Системне мислення	Взаємозв'язки, контекст, ідентифікація систем, виявлення зацікавлених сторін, нелінійності	Дає широке уявлення, допомагає візуалізувати складність; корисно для початкових стадій змін, діагностики; сприяє участі	Може бути важко реалізувати швидко; потребує аналітичних навичок; інтерпретація може бути суб'єктивною; можливі труднощі з використанням у великих організаціях з жорсткими звітними структурами

*Джерело: авторська розробка*

Отже, управління змінами сьогодні вже не обмежується лише лінійними та плановими моделями – зростає попит на підходи, які враховують складність, швидкість, невизначеність. Усвідомлення, навчання, підтримка, підкріплення – залишається ключовим. Разом з тим, величезний вплив на те, чи будуть зміни успішними мають нормативи, логіки, тиск легітимності, культури.

Ефективність організації полягає не лише в досягненні цілей та підтримці сталого розвитку, але й в економії часу та зусиль, а також у готовності до всіх змін, зберігаючи при цьому результати [13]. Організації змінюються не просто заради змін, вони роблять це для вдосконалення та впровадження інновацій. Зростаюча важливість змін та інновацій у щоденній бізнес-операції ще більше підкреслює потребу в інноваційних рішеннях, що містяться в концепції управління змінами. Отже, основою змін у діяльності будь-якої бізнес-структури, є впровадження

інновацій та розробка інноваційних стратегій. Адже для інноваційних стратегій має значення не просто «зміна», а здатність організації використовувати появу нових технологій, знань, звернути опір у ресурс, та закріпити інновацію як частину культури організації [14].

Інноваційна стратегія підприємства завжди пов'язана з трансформаціями у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Реалізація інновацій – це не лише впровадження нових продуктів, технологій чи бізнес-моделей, а й зміна організаційної структури, культури, управлінських процесів та поведінки персоналу [15]. У цьому контексті механізми управління змінами виступають не допоміжним, а інтегральним елементом успішного здійснення інноваційної політики. Кожна інноваційна стратегія генерує потребу у змінах і запускає механізми їх реалізації (рис. 1).

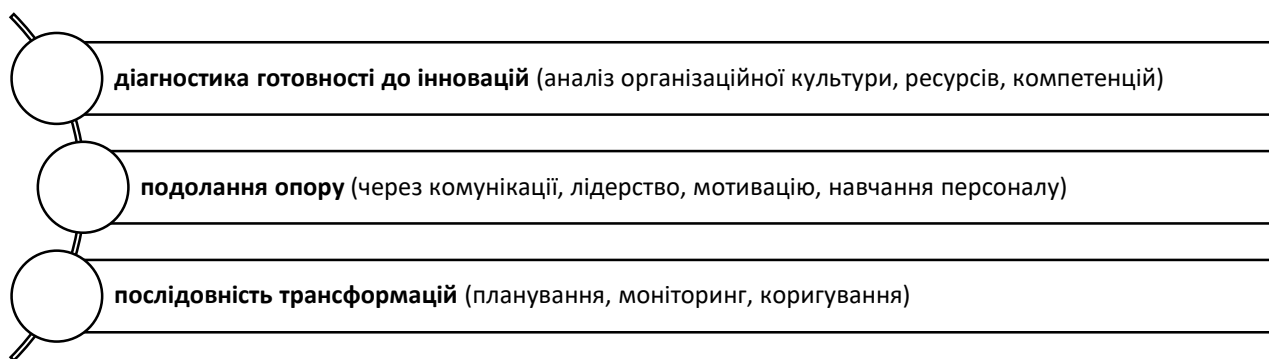


Рисунок 1 – Механізми управління змінами

Джерело: побудовано авторами

Завдяки оновленню стратегічних рішень з урахуванням нових технологій та ринкових тенденцій учасники ринку зможуть залишатися конкурентоспроможними й готовими до наступного циклу стратегії [16].

Інноваційні стратегії ініціюють зміни, а управління змінами забезпечує їх ефективну реалізацію. Синергія цих процесів проявляється в здатності підприємства адаптуватися до ринку, мінімізувати опір і закріплювати інновації як елемент корпоративної культури. Адже, інноваційна стратегія визначає цілі розвитку. Для її реалізації необхідні процеси управління змінами (планування, комунікація,

адаптація, моніторинг). Ці процеси забезпечують подолання бар'єрів, залучення персоналу, трансформацію організаційної культури. У результаті формується стійкий розвиток підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність змін у процесі впровадження стратегій інноваційного розвитку відображає конкурентні позиції підприємства на ринку, задоволення персоналу та потенціал подальшого розвитку. Оцінка ефективності, яка ґрунтується на управлінських інструментах та критеріях представлена на рис. 2.

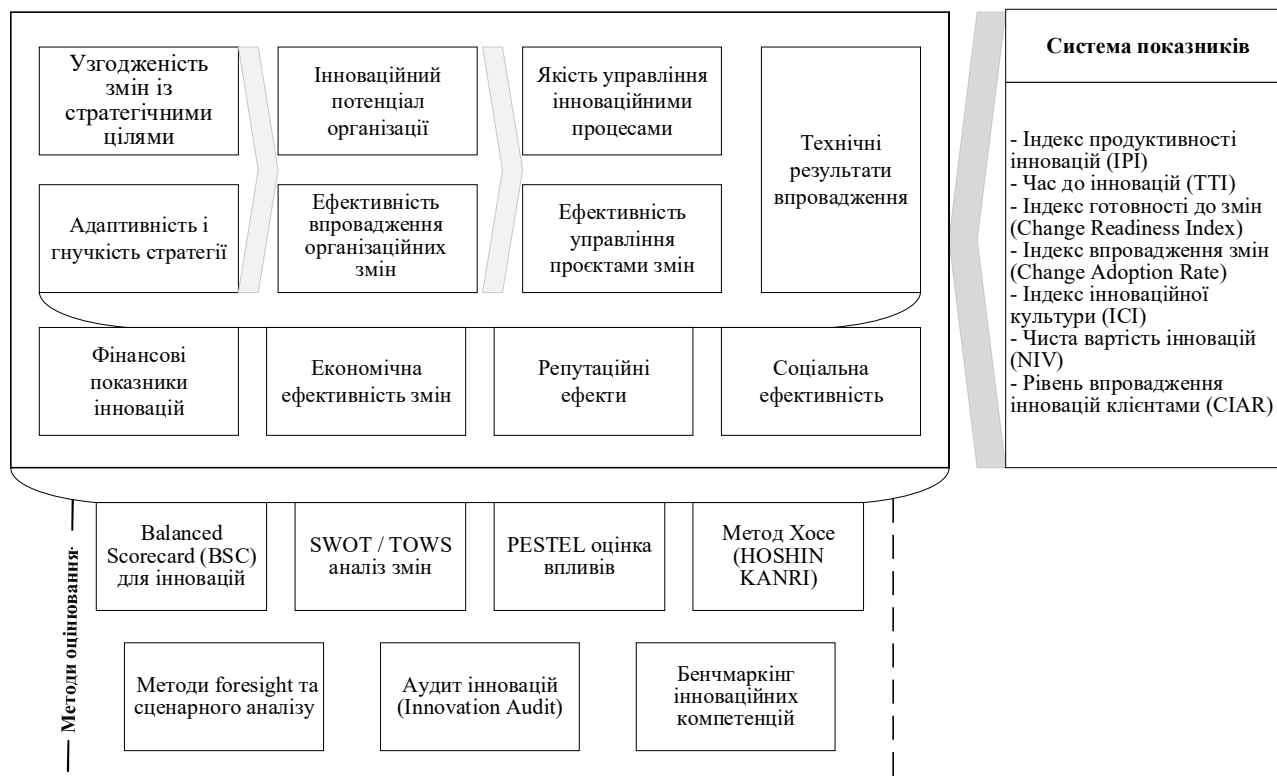


Рисунок 2 – Оцінка ефективності змін у контексті реалізації інноваційної стратегії

Джерело: побудовано авторами

Отже, роль інноваційних стратегій в управлінні змінами є ключовою для успішних організаційних трансформацій. Інновації діють як каталізатор, запускаючи процес змін шляхом впровадження нових ідей, методів і технологій. Вони підвищують ефективність ініціатив щодо змін, сприяючи креативності, адаптивності та перспективному мисленню серед співробітників. Відтак, вважаємо за доцільне запропонувати методичні рекомендації щодо інтеграції механізмів інноваційного менеджменту та управління змінами задля підвищення ефективності стратегічного розвитку.

Так, впровадження інновацій в управління змінами починається з визначення пріоритетів сфер, які виграють від нового підходу. Ключовим аспектом інтеграції інновацій є залучення зацікавлених сторін протягом усього процесу змін. Беручи участь у роботі співробітників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін, організації можуть використовувати різноманітні точки зору та креативні ідеї. Такий інтерактивний підхід збільшує шанси на виявлення нових ідей, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими та розвиває почуття відповідальності серед зацікавлених сторін. Застосування гнучкого підходу до управління змінами передбачає постійні, адаптивні стратегії, які дозволяють вносити корективи на основі зворотного зв'язку та обставин, що змінюються. Цей метод визнає, що зміни є динамічними та складними, що вимагає постійних інновацій у способи їх управління.

Проте інноваційні стратегії часто потребують значних ресурсів, що створює фінансові ризики. Також продукт або послуга може не відповідати потребам споживачів, що призведе до втрат. Таким чином, управління змінами виступає ключовим механізмом, який дозволяє подолати організаційні, технологічні, фінансові та культурні бар'єри, а також мінімізувати ризики, що виникають при впровадженні інноваційних стратегій. Без системного підходу до змін інновації часто залишаються недосягнутими через опір, невідповідність ресурсів і непередбачувані ризики.

Активна підтримка керівництва та формування інноваційної культури сприяють зниженню опору, швидкій адаптації персоналу та підвищенню мотивації до впровадження новацій. Прозора комунікація цілей, очікуваних результатів та механізмів впровадження змін дозволяє сформувати відчуття спільної відповідальності та партнерства. Впровадження чітких KPI, регулярний моніторинг і

гнучкі підходи управління проектами підвищують ефективність реалізації інноваційних стратегій та дозволяють швидко реагувати на непередбачувані обставини.

Відтак, методичні засади інтеграції управління змінами у стратегічний інноваційний менеджмент базуються на комплексному поєднанні планування, процесного моделювання, роботи з персоналом, фінансового забезпечення та системного моніторингу, що забезпечує успішну реалізацію інноваційних стратегій та підвищує адаптивність підприємства. **Висновки.** Отже, управління змінами зосереджене на управлінні переходом від поточного стану до бажаного, що супроводжується інноваційними процесами та підкріплюється сучасними стратегіями. Адже, реалізація інноваційних стратегій у сучасних підприємствах неможлива без ефективного управління змінами, оскільки саме зміни забезпечують адаптацію організації до нових умов, технологій та ринкових викликів. Проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до управління змінами дозволяє зробити висновок, що успішність впровадження інновацій значною мірою залежить від комплексного поєднання стратегічного планування, активного лідерства, мотивації персоналу та контролю результатів.

Формування чіткої стратегії змін та визначення ключових цілей інновацій дозволяє підприємству сфокусувати ресурси на пріоритетних напрямках та мінімізувати ризики, пов'язані з непродуктивними витратами часу та ресурсів. Важливим аспектом є ефективна комунікація та залучення персоналу до процесу змін, що забезпечує прозорість цілей і очікуваних результатів, а також формує атмосферу колективної відповідальності за впровадження інновацій.

Таким чином, управління змінами виступає не просто технічним інструментом впровадження інновацій, а стратегічним механізмом, що забезпечує стійкий розвиток підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до динамічного середовища. Подальший розвиток методик управління змінами, включно з інтеграцією цифрових технологій, аналізом поведінкових чинників опору та створенням системи безперервного навчання, відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності реалізації інноваційних стратегій та забезпечення сталого розвитку організації в умовах невизначеності та глобальної конкуренції.

---

### Література:

1. Harahsheh A., Alharafsheh M., Zraquat O., Abu Houssien A., Shajrawi, A. Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian Universities: The mediating role of strategic ambidexterity. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2021. Vol. 18(4). Pp. 3985–4007.
2. Mondal B., Loganandhan N., Patil S. L., Raizada A., Kumar S., Bagdi G. Institutional performance and participatory paradigms: Comparing two groups of watersheds in the semi-arid region of India. *International Soil and Water Conservation Research*. 2020. № 8(2). Pp. 164–172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iswcr.2020.04.002>.
3. Maxym Z. Change management. *Maxym Zosym*. 2022, 24 december. URL: <https://www.maxzosim.com/change-management>.
4. Samuel M. How Change Management and Innovation Are Transforming Business Processes Leave a Comment. *B STATE*. 2023, 21 september. URL: <https://bstate.com/2023/09/21/how-change-management-and-innovation-are-transforming-business-processes>.
5. Вихор М., Шемігон О. Структурно-функціональні аспекти управління змінами. Сучасний рух науки: тези доп. Учасників Х Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 2-3 квітня 2020 р.). 2020. Т. 1. С. 198-202.
6. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
7. Юхман Я., Бережницький О. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 161-168 DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.161>.
8. What Is Lewin's Change Theory? Explanation, Pros and Cons. *Prosci*. 2025, 20 august. URL: <https://www.prosci.com/blog/lewins-change-theory>.
9. Kotter J. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail: Compelling lessons from the mistakes companies have made trying to implement change. *Harvard Business Review*. 1995. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.
10. The Prosci ADKAR Model: A powerful yet simple model for facilitating individual change. *Prosci*. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.
11. Senge P. The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Nonprofit Management Leadership*. 1991. № 30. Pp. 37-37. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>.
12. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 200. № 48. Pp. 147-160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.
13. Mwakuduwa E., Omido K. Influence of Formality in Communication Strategies On Resistance to Organizational Change in The Taita Taveta County Government, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*. 2025. №3(3). Pp. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i3.212>.
14. Pop V., Popescu C., Gabor, M. Process and product change management as a predictor and innovative solution for company performance: a case study on the optimization process in the automotive industry. *Applied System Innovation*. 2023. Vol. 6 No. 5, p. 75, DOI: <https://doi.org/10.3390/asi6050075>.
15. Сукач О., Савченко С. Інноваційний маркетинг як інструмент ефективного управління підприємством. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф. (м. Полтава, 2021). С. 326-329.
16. Сукач О., Савченко С. Фінансовий ринок у контексті цифрових інновацій: імплікації для маркетингових практик. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2024. Вип. 108. С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-04>.

### References:

1. Harahsheh, A., Alharafsheh, M., Zraquat, O., Abu Houssien, A., & Shajrawi, A. (2021). Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian universities: The mediating role of strategic ambidexterity. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 3985–4007.
2. Mondal, B., Loganandhan, N., Patil, S. L., Raizada, A., Kumar, S., & Bagdi, G. (2020). Institutional performance and participatory paradigms: Comparing two groups of watersheds in the semi-arid region of India. *International Soil and Water Conservation Research*, 8(2), 164–172. <https://doi.org/10.1016/j.iswcr.2020.04.002>
3. Maxym, Z. (2022, December 24). Change management. <https://www.maxzosim.com/change-management>.
4. Samuel, M. (2023, September 21). How change management and innovation are transforming business processes. *B STATE*. <https://bstate.com/2023/09/21/how-change-management-and-innovation-are-transforming-business-processes>.
5. Vykhor, M., & Shemihon, O. (2020). Structural-functional aspects of change management. In *Suchasnyi rukh nauky: Proceedings of the 10th International scientific and practical internet conference* (Vol. 1, pp. 198–202). Dnipro.
6. Tymkiv, O. (2024). The essence and content of change management in enterprise activity. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
7. Yukhman, Y., & Berezhnyskyi, O. (2024). Change management as a tool for forming the adaptive potential of an enterprise. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3, 161–168. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.161>.
8. Prosci. (2025, August 20). What is Lewin's change theory? Explanation, pros and cons. <https://www.prosci.com/blog/lewins-change-theory>.
9. Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.
10. Prosci. (n.d.). The Prosci ADKAR model: A powerful yet simple model for facilitating individual change. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.
11. Senge, P. M. (1991). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(1), 37–37. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>.
12. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.

13. Mwakuduwa, E., & Omido, K. (2025). Influence of formality in communication strategies on resistance to organizational change in the Taita Taveta County Government, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(3), 30–39. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i3.212>.
  14. Pop, B., Popescu, C., & Gabor, M. (2023). Process and product change management as a predictor and innovative solution for company performance: A case study on the optimization process in the automotive industry. *Applied System Innovation*, 6(5), 75. <https://doi.org/10.3390/asi6050075>.
  15. Sukach, O., & Savchenko, S. (2021). Innovative marketing as a tool for effective enterprise management. In *Proceedings of the IV International scientific and practical conference "Formation and prospects for the development of entrepreneurial structures in the context of European integration"* (pp. 326–329). Poltava.
  16. Sukach, O., & Savchenko, S. (2024). Financial market in the context of digital innovations: Implications for marketing practices. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina, Seriya "Ekonomichna"*, (108), 41–48. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-04>.
- 



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License