

## МЕНЕДЖМЕНТ

JEL Classification: O 00; A 13; B 49

Корецька Наталія, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>  
[nataliya.koretska@gmail.com](mailto:nataliya.koretska@gmail.com)

Nataliya Koretska N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>  
[nataliya.koretska@gmail.com](mailto:nataliya.koretska@gmail.com)

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Нині багато організацій у своїй щоденній діяльності стикаються з необхідністю впровадження змін. І це особливо актуально в сучасних умовах розвитку вітчизняного та міжнародного бізнесу, коли відбуваються постійні зміни і коли організації повинні швидко адаптуватися до вимог ринку в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки.

Здатність організацій адаптуватися до змін безпосередньо впливає на прибутковість їхньої діяльності. Проте немає унікального способу управління змінами, оскільки організації вибирають та обґрунтовують свою модель задля підвищення рівня поточної продуктивності, використання нових можливостей або вирішення ключових проблем.

Вибір менеджерами ефективної моделі управління змінами є життєво важливим для керівництва, персоналу та іміджу/репутації організації в цілому.

Основною метою дослідження є здійснення порівняльного аналізу моделей управління змінами (К. Левіна; McKinsey 7-S; ADKAR та Кюблера-Росса).

У цій статті на основі перегляду наукових літературних джерел здійснено порівняльний аналіз найвідоміших моделей управління змінами, що використовуються організаціями для ефективного управління перехідним етапом. Так автор досліджував чотири моделі, які найчастіше використовуються організаціями для управління змінами: модель Левіна, модель McKinsey 7-S, модель ADKAR, модель Кюблера-Росса та.

Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що автором встановлено відмінності та визначено основні переваги та недоліки для кожної моделі управління змінами.

У цій статті використано комплексний огляд літератури, який досліджує та синтезує репрезентативний матеріал про ключові елементи ефективного управління змінами. Методологічною та теоретичною основою статті є наукові дослідження К. Левіна, Кюблера-Росса, Джеф. Хаятта, групи консультантів консалтингової компанії McKinsey. В процесі написання статті також проаналізовано зарубіжну періодику, використано Інтернет-ресурси, офіційні сайти компаній тощо.

Результати дослідження підтверджують, що нині теорія організаційних змін пропонує велику кількість різноманітних моделей управління змінами, що дозволяє виробити спільну ідеологію та концепцію змін. Найбільш захоплюючими та корисними є: простота моделі Курта Левіна; практичність моделі McKinsey 7-S; послідовність та логічність моделі ADKAR та людиноорієнтованість моделі Кюблера-Росса. Кожна модель допомагає зрозуміти фундаментальну концепцію управління змінами, що починається з розуміння поточного стану і усвідомлення необхідності змін та переходить у фазу руху, власне впровадження змін і згодом – у потрібний результативний стан.

Автором сформувано висновки про те, що підібрати оптимальну модель управління змінами для усіх організацій неможливо, але кожен із розглянутих підходів до управління змінами може бути використаний для розвитку певних напрямів діяльності як окремо, так і в симбіозі, доповнюючи один одного.

**Ключові слова:** управління змінами, моделі змін.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF CHANGE MANAGEMENT MODELS

Nowadays, many organizations are faced with the need to implement changes in their daily activities. And this is especially relevant in the modern conditions of domestic and international business development, when

constant changes occur and when organizations must quickly adapt to market requirements in the context of globalization and internationalization of the economy.

The ability of organizations to adapt to changes directly affects the profitability of their activities. However, there is no one-size-fits-all way to manage change, as organizations choose and justify their model to improve current performance, take advantage of new opportunities, or address key challenges.

Managers' selection of an effective change management model is vital to management, staff and the image/reputation of the organization as a whole

The main purpose of the research is to carry out a comparative analysis of K. Levin's change management models; McKinsey 7-S; ADKAR and Kübler-Ross.

In this article, on the basis of a review of scientific literary sources, a comparative analysis of the most famous change management models used by organizations for effective management of the transition stage is carried out. Thus, the author investigated four models most often used by organizations to manage change: the McKinsey 7-S model, the ADKAR model, the Kubler-Ross model, and the Levine change model.

The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that the author established the differences and identified the main advantages and disadvantages for each model of change management. This article uses a comprehensive literature review that examines, critiques, and synthesizes representative material on the key elements of effective change management. The methodological and theoretical basis of the article is scientific research by K. Levin, Kübler-Ross, Jef. Hayatta, consulting group of McKinsey consulting company. In the process of writing the article, foreign periodicals were also analyzed. Information was also provided by sources on the Internet, official websites of companies, sources of additional information.

The results of the study confirm that the theory of organizational change currently offers a large number of different models of change management, which allows for the development of a common ideology and concept of change. The most fascinating and useful are: the simplicity of Kurt Lewin's model; the practicality of the McKinsey 7-S model; consistency and logic of the ADKAR model and human orientation of the Kubler-Ross model. Each model helps to understand the fundamental concept of change management, which begins with an understanding of the current state, awareness of the need for change, and moves into the movement phase, the actual implementation of the change, and later - the desired state.

The author concluded that it is impossible to choose the optimal change management model for all organizations, but each of the considered approaches to change management can be used to develop certain areas of activity both separately and in symbiosis, complementing each other.

*Keywords: change management, change models.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зміни є постійною ознакою і обов'язковою умовою забезпечення конкурентних переваг організації, збільшення її ринкової вартості та інтеграції в глобальний економічний простір. Вони є невід'ємною рисою сучасного бізнесу, оскільки вітчизняні та міжнародні компанії функціонують та здійснюють свою діяльність у період безпрецедентної мінливості, в якій виживають лише ті, хто швидко реагує на зміни та змінюється у темпі зміни середовища. При цьому така реальність вимагає формування абсолютно інших навичок виживання та усвідомлення того, що немає нічого постійного і вміння змінитися вчасно і потрібним чином – це один із визначальних чинників успіху функціонування організації.

Загалом в основі концепції управління змінами закладена думка: змінюються не самі організації, а її працівники. Тому, щоб змінилася організація, зміни та нововведення повинні бути зрозумілими, прийнятними та здійснені усіма членами колективу цієї організації (Bekmukhambetova, Anara (2021)).

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Є значна кількість літературних джерел, в яких досліджується процес управління змінами та фактори результативності їх впровадження.

Дослідження змін в організації, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в працях таких зарубіжних авторів, як І.Ансофф, І.Адзісес, Л.Грейнер, Ф.Гуїяр, Дж.Д.Дак, Д.Коттер, К.Левін, С. Хенкс та інших. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджували і вітчизняні вчені.

Однак, нині теорія організаційних змін пропонує велику кількість різних моделей управління змінами, які дозволяють сформувати спільну ідеологію та концепцію змін, що вимагає здійснення порівняльного аналізу найбільш застосовуваних та ефективних.

**Цілі статті** – здійснити порівняльний аналіз моделей управління змінами К. Левіна; McKinsey 7-S; ADKAR та Кюблера-Росса.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Процес управління змінами є важливим для стійкості та розвитку організації. І метою змін всередині організації є прогрес від існуючого стану до необхідного стану.

Зміни здійснюються за двома напрямками – бізнес і персонал (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями управління змінами в організації

Усвідомлення необхідності зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бачення теперішнього стану розвитку організації;</li> <li>– як людина сприймає проблеми;</li> <li>– наявність чуток та неправдивої інформації про процес впровадження змін в організації;</li> <li>– обговорення причин для впровадження змін в організації</li> </ul>
Бажання підтримувати та брати участь в управлінні змінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– природа зміни (яка зміна і як вона вплине на людину, організацію);</li> <li>– контекст організації та оточення, що потребує змін;</li> <li>– індивідуальна ситуація кожного працівника;</li> <li>– унікальні глибинні мотиватори кожного працівника</li> </ul>
Розуміння як змінитися	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поточна база знань та вміння працівника;</li> <li>– здатність кожного працівника набувати нових знань;</li> <li>– ресурси, доступні для навчання працівника та набуття ним практичного досвіду ;</li> <li>– наявність необхідних знань у працівника</li> </ul>
Здатність набувати нових навичок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– психологічні блоки;</li> <li>– фізичні здібності;</li> <li>– інтелектуальні здібності;</li> <li>– час, необхідний для розвитку навичок;</li> <li>– наявність ресурсів для розвитку нових здібностей</li> </ul>
Підтримка для закріплення зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь підтримки, необхідний організації;</li> <li>– зв'язок підтримки з прогресом та досягненнями в процесі впровадження змін;</li> <li>– відсутність негативних наслідків;</li> <li>– система створення механізму для підтримки процесу впровадження змін в організації</li> </ul>

Проаналізуємо чотири відомі моделі: модель змін Левіна, модель McKinsey 7-S, модель ADKAR та модель Кюблера-Росса.

Модель управління змінами Левіна є однією з найпопулярніших, найбільш прийнятих і ефективних моделей управління змінами. Вона допомагає менеджерам організацій краще зрозуміти організаційні та структурні зміни.

*Модель управління змінами Левіна* є однією з перших моделей організаційних змін і її можна назвати класичною. Вона складається з трьох основних етапів, а саме (рис. 1) (K.Lewin, 1947):

1. Розморожування – це певний етап підготовки змін. Першим кроком на цьому етапі є розморожування поточного стану речей, що передбачає визначення реального стану, виявлення рушійних сил і сил опору, прогнозування бажаного кінцевого стану. Він включає усвідомлення того, що зміни необхідні і потрібно готуватися до руху поза існуючою «комфортною зоною». Тут менеджерам необхідно обґрунтувати необхідність змін, детально описати запропоновані методи реформування, сформувати мотиваційні механізми управління змінами.

2. Рух.

Основний меседж даного етапу – «перспектива, яка необхідна для того, щоб змінити причину ваших проблем, а не лише виявити симптоми».

Курт Левін розумів, що зміна – це не миттєва подія, а процес і він називав цей процес переходом – внутрішнім рухом у відповідь на зміну (K.Lewin, 1947). На цьому етапі відбувається перехід до нового стану через участь і залучення, виконуються заплановані дії щодо зміни поведінки працівників організації.

В цілому даний етап є одним із найскладніших, оскільки в цей період працівники дізнаються про зміни, вони невпевнені і навіть налякані. Їм потрібен час для усвідомлення того, що зміни для організації є необхідністю, принесуть бажані вигоди і тому з ними потрібно працювати та управляти. На цьому етапі потрібна підтримка у формі тренінгів, коучингу тощо, а помилки необхідно сприймати як частину процесу.

3. Заморожування – це етап, на якому менеджери формують програму стабілізації нового стану справ, закріплення нових організаційних практик, впроваджують мотиваційні механізми тощо.

Колективу організації необхідно зрозуміти, що після ефективного впровадження змін, налаштування на наступний крок у розвитку необхідно «заморозити» сформований новий статус-кво. Це життєво важливо для будь-якої моделі управління змінами – «усе, що ви робили, стає марним, якщо старі звички знову повторяться».



Рис. 1. Зміст моделі управління змінами Левіна

Використовуючи цю модель, необхідно усвідомлювати, що вона часто піддавалася критиці за «простоту». Проте, вважаємо, що модель Курта Левіна досі актуальна і багато сучасних моделей управління змінами базуються саме на її змісті.

В цілому модель управління змінами К.Левіна дуже проста і описує основні 3 етапи, через які повинен пройти кожен процес управління змінами: до зміни, під час зміни та після зміни. Через її простоту багато організацій вирішують слідувати цій моделі під час впровадження змін.

*Модель McKinsey 7-S* чудово підходить для аналізу того, наскільки злагодженою є організація. Вона повинна використовуватися тими організаціями, в яких менеджери знають, що потрібно змінити в напрямках діяльності, поведінці, але відсутні знання та впевненість у тому, що і як робити.

Модель McKinsey 7-S включає 7 взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища організації (рис. 2) (Ali Alshaher, 2013):

1. Стратегія – план, розроблений для створення і управління конкурентоспроможністю організації.
2. Структура – організаційне структурування організації та координація звітності.
3. Система управління – поточні управлінські процедури та практики, за допомогою яких персонал організації досягає кінцевого результату.

4. Система цінностей («пріоритетні цілі») – основні цінності організації, що підкріплюються корпоративною культурою та загальною етикою роботи.
5. Стиль взаємовідносин – манера поведінки менеджерів організації.
6. Співробітники – людські ресурси організації: демографічні, освітні та оціночні характеристики.
7. Сума навичок – уміння та компетенції працівників організації.



Рис. 2. Зміст моделі управління змінами McKinsey 7-S

Ці 7 взаємопов'язаних елементів класифікуються як «жорсткі» і «м'які» елементи.

Модель McKinsey 7-S забезпечує відстежуючий механізм з метою виявлення проблем і продемонструвати їх фактичне вирішення. Ця модель передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім вимірів організації, здійснюється оцінювання поточної ситуації і готовності її до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі напрями, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та невдач (O. Bhatti, 2011; Ali Alshaher, 2013; I. Запухляк, 2015).

Застосування моделі McKinsey 7S в процесі управління змінами допоможе організації покращити свої внутрішні бізнес-процеси, оптимізувати організаційну структуру, спрогнозувати можливі зміни за кожним із семи елементів, правильно здійснити реорганізацію, підвищити рівень ефективності використання усіх ресурсів (в тому числі людських), а також визначити найбільш оптимальний спосіб та інструменти реалізації стратегії розвитку (Запухляк, 2015).

Модель ADKAR широко використовується як покрокова інструкція для управління змінами як у багатьох компаній з рейтингу Fortune 500, так і урядовими організаціями (наприклад, Міністерство оборони США).

Визначаючи цілі та результати успішних змін, модель ADKAR дозволяє керівникам та командам управління зосередити свою діяльність на тому, що сприятиме індивідуальним змінам, а отже, досягти організаційних результатів. Формування усвідомлення, визначеного в ADKAR, означає поділитися як природою змін, так і відповісти, чому ця зміна необхідна. Це означає чітко пояснення бізнес-рушія або причин, які призвели до необхідності змін. Це також означає розглянути питання, чому зміни потрібні зараз, і пояснити ризики [Careda S., 2020].

Одна з ключових ідей, яка зустрічається практично у будь-якій праці з управління змінами, полягає в тому, що зміни – це не момент, а процес. Відповідно до моделі ADKAR, цей процес складається з 5 ключових етапів (рис. 3):

1. Поінформованість про необхідність зміни.

Цей етап – це робота з роз’яснення кожному працівнику необхідності змін (з урахуванням особистісних особливостей). Персонал повинен не просто зрозуміти, що організація буде розвиватися за іншим планом, а усвідомити і перейнятися необхідністю успіху впровадження цих змін.

2. Бажання брати участь у змінах.

Цей етап передбачає особисту зацікавленість кожного працівника організації в успішному результаті процесу управління змінами. Після усвідомлення необхідності та невідворотності перетворень кожен працівник повинен зрозуміти, чим саме ці зміни можуть бути корисні особисто йому.

3. Знання, що саме потрібно зробити для змін.

Після усвідомлення потреби та мотивації – це найважливіший підготовчий етап. При цьому важливо не обмежуватися загальними командними тренінгами з вивчення основ змін, що впроваджуються, а підходити до питання максимально диференційовано.

Цей етап вважається завершеним лише після реалізації усіх програм навчання.

4. Вміння/здатність втілювати зміни.

На цьому етапі варто розуміти, що навіть за наявності усіх необхідних знань темп впровадження змін буде нерівномірним на різних ділянках роботи. Тому тут особливо важливим є системний моніторинг та корекція процесів за тими напрямками, де зміни гальмуються.

Крім того, даному етапі моделі ADKAR може виникнути нове бачення проблеми, яке необхідно та важливо обговорити, щоб знайти ефективне управлінське прикладне рішення.

5. Підкріплення реалізованих змін.

На цьому етапі менеджерам організації необхідно враховувати можливість виникнення у працівників бажання повернення до колишнього порядку роботи. Тому підкріплення та підтримка колективу та закріплення вже реалізованих змін – основне завдання управлінського складу організації.



Рис. 3. Зміст моделі управління змінами ADKAR

Практика показує, що кожен етап цієї моделі досить самодостатній. На окремих етапах організації знадобиться додатковий час, щоб пройти відповідний етап (Sheikh Hamdo, S., 2021).

Варто зазначити, що для успішного впровадження змін усі етапи моделі ADKAR повинні бути пройдені організацією від початку до кінця.

Модель ADKAR дозволяє зробити зміни більш послідовними та логічними, знизити кількість опор у командах, забезпечити швидше і легке досягнення поставлених цілей щодо зміни культури та робочих процесів.

Модель Кюблера-Росса на відміну від інших моделей управління змінами повністю зорієнтована на персонал і допомагає менеджерам організації краще розуміти своїх

працівників. Ця модель складається з етапів, через які можуть пройти усі працівники в процесі впровадження змін (рис. 4):

1. Потрясіння – на цьому етапі працівники організації не хочуть або не можуть прийняти зміни та чинять опір цим змінам.

2. Заперечення – за поглинанням новини щодо впровадження змін в організації, розумінням, що зміни насправді неминучі слідує заперечення, які в результаті перетворюються на гнів.

3. Розчарування – на цьому етапі працівники намагаються знайти найкраще можливе рішення для певної ситуації чи обставини. І тут переговори – це той спосіб, який повинні застосовувати менеджери з метою уникнення виникнення найгіршого сценарію.

4. Депресія – на цьому етапі працівники починають розуміють, що їхні заперечення не працюють і можуть втратити віру з наступними наслідками: пасивність в роботі, відсутність зобов'язань, небажання працювати тощо.

5. Експеримент – на цьому етапі працівники починають споглядати за процесами змін, що вже відбуваються в організації, і сприймати це як реальність, неминучість.

6. Рішення – на цьому етапі працівники розуміють, що більше немає сенсу боротися зі змінами, слід змиритися та прийняти те, що відбувається, і почати діяти.

7. Об'єднання – комплексна робота персоналу задля швидкого та ефективного впровадження змін в організації.

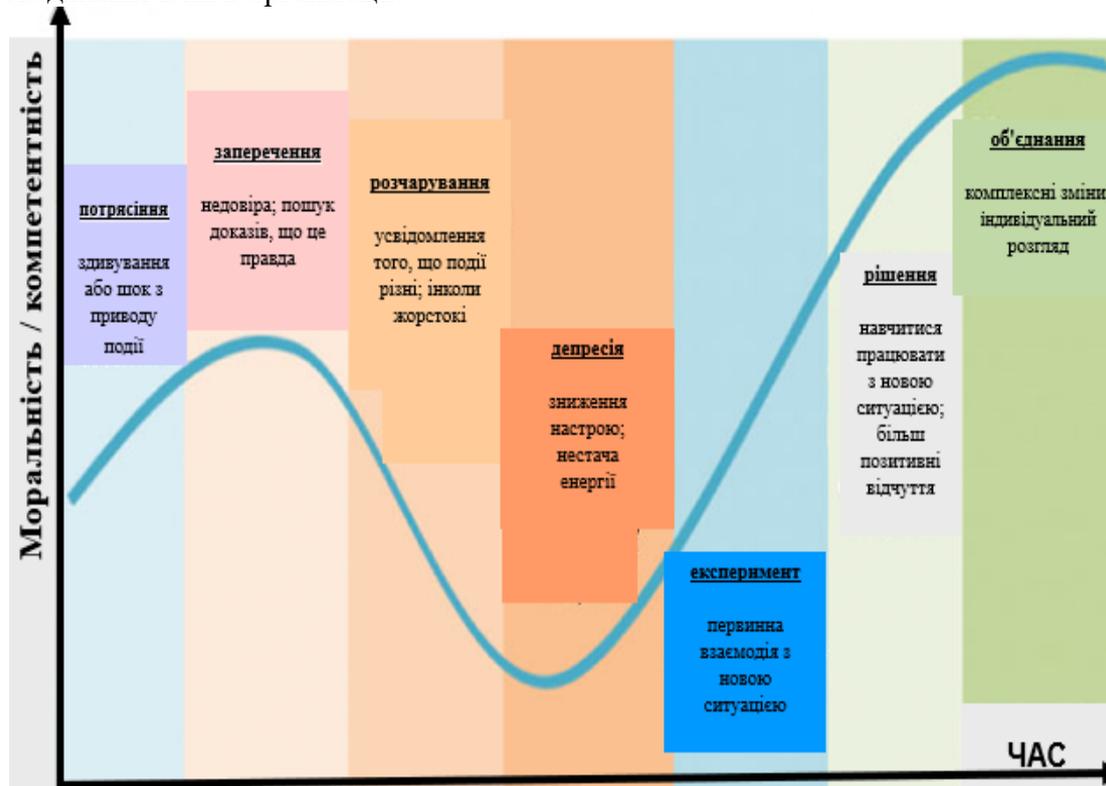


Рис. 4. Зміст моделі управління змінами Кюблера-Росса

В цілому модель Кюблера-Росса є корисною для того, щоб визначити і зрозуміти, як працівники справляються зі змінами, як вони розуміють їх зміст та усвідомлюють неминучість перетворень. Не усі погоджуються зі змістом цієї моделі, вважаючи, що запропоновані етапи спрощують широкий спектр емоцій, які працівники можуть відчувати під час процесу впровадження змін.

Порівняння моделей управління змінами здійснено в таблиці 2.

Таблиця 2

## Порівняння моделей управління змінами

Ключові характеристики	Модель Левіна	Модель McKinsey 7-S	Модель ADKAR	Модель Кюблера-Росса
Підхід	системний	системний	процесний	людино-орієнтований
Зміст	модель силового поля; стабілізації певної поведінки		спрощена реалізація змін	зорієнтована на персонал
Особливості застосування	для запланованих і частково сценарних змін		для незапланованих, запланованих і сценарних змін	для незапланованих, запланованих та частково сценарних змін
Структура моделі	логічно вибудована (поетапна) структура			
Людський потенціал	здебільшого не враховуються особливості людського фактору	вплив на працівників через освіту, навчання, набуття навиків	вплив на працівників з метою їх змін	Емоційна взаємодія
Команда	побудованій «згори донизу», не враховано важливості зворотного зв'язку	спільне прийняття рішень та альтернатив	робота по зменшенню опору змінам	об'єднання після тривалої роботи
Механізм	одновекторність	альтерна-тивність	відсутність глибокої системності	циклічність

**Висновки.** Цінність змін стає реальною лише тоді, коли змінюється підхід до звичайного стану речей, коли розвиток еволюційного процесу в організації сприймається завдяки визначенню чітких меж, згідно яких повинні розповсюджуватися зміни, та злагодженої взаємодії з усіма зацікавленими особами на будь-якому етапі проекту впровадження змін.

Згідно проведеного дослідження, слід зазначити, що одного ідеального конкретного підходу до управління змінами не існує. Вибір підходу повинен бути заснований на врахуванні реальних умов розвитку організації. Крім того, вважаємо: ідеальним є варіант інтеграції кількох моделей.

Проте, варто відмітити, що дане дослідження потребує більш поглибленого аналізу щодо застосування моделей управління змінами в різних організаціях, отримання реальної картини практики впровадження змін за певною моделлю залежно від стилю управління, ресурсного забезпечення, рівня опору змінам тощо.

**Авторські внески:**

Концептуалізація: Корецька Наталія  
Зберігання даних: Корецька Наталія  
Формальний аналіз: Корецька Наталія  
Придбання фінансування: Корецька Наталія  
Розслідування: Корецька Наталія  
Методика: Корецька Наталія  
Ресурси: Корецька Наталія  
Нагляд: Корецька Наталія  
Підтвердження: Корецька Наталія  
Візуалізація: Корецька Наталія  
Написання: Корецька Наталія

**Список бібліографічного опису:**

1. Bekmukhambetova, Anara (2021) Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. In: New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings. Corvinus University of Budapest, Budapest, pp. 98–110.

2. Lewin K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. June. № 1. P. 5–41.
3. Bhatti O. (2011) *Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S'S*. *Annals of Management Research*, Volume 1, Number 2. November-December. P. 52–59.
4. Ali Alshaher (2013). The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Nov. Vol. 6. Issue 5. P. 1948–1966.
5. Запукхляк І. Б. (2015). Модель McKinsey 7S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 3. С. 136–140.
6. Sheikh Hamdo, S. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*. July. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764>
7. Caredda S. (2020). *Models: the ADKAR Change Management Model/ UTR: https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-adkar-change-managementmodel/*

#### References:

1. Bekmukhambetova, Anara (2021) *Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review*. In: *New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings*. Corvinus University of Budapest, Budapest, pp. 98–110.
2. Lewin K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. June. № 1. P. 5–41.
3. Bhatti O. (2011) *Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S'S*. *Annals of Management Research*, Volume 1, Number 2. November-December. P. 52–59.
4. Ali Alshaher (2013). The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Nov. Vol. 6. Issue 5. P. 1948–1966.
5. Zapukhliak I. B. (2015). Model McKinsey 7S yak instrument otsiniuvannia hotovnosti hazotransportnykh pidpriemstv do zmin. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vyp. 3. S. 136–140.
6. Sheikh Hamdo, S. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*. July. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764>
7. Caredda S. (2020). *Models: the ADKAR Change Management Model/ UTR: https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-adkar-change-managementmodel/*

Дата подання публікації 10.10.2022 р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11>**