

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>**Бучнів М.М.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління, менеджменту та маркетингу,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7503-5705>

Руденко В.В.

аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6201-9580>

Buchniev Maxim, Rudenko Viacheslav

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Концепція сталого розвитку ґрунтується на екологічній цілісності, економічному зростанні та соціальній справедливості. Ефективна робота підприємства в таких умовах може бути забезпечена шляхом координації екологічних та технологічних процесів. Важливим аспектом впровадження цілей сталого розвитку на підприємстві є створення розуміння і готовності до змін серед співробітників. Однак дослідження показують, що переважна більшість менеджерів стикається зі спротивом співробітників до змін і небажанням впроваджувати інновації у свою роботу. З цієї причини впровадження концепції сталого розвитку в роботу підприємства потребує створення специфічних умов, які сприятимуть економічному зростанню, ефективному розподілу ресурсів та підвищенню рівня лояльності персоналу. Важливо виявляти та розвивати HR та навички співробітників, які можуть бути корисними для них і майбутнього розвитку підприємства, а також забезпечувати гнучкість і ефективність бізнесу.

Ключові слова: інновації, управління змінами, сталий розвиток, підприємство, технології, адаптивність, конкурентоспроможність, опір змінам.

METHODS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Due to the intensification of processes of global globalization and high competition in the environment, the concept of sustainable development, which means meeting the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their needs, is becoming increasingly important for enterprises. This concept is based on the interaction of ecological integrity, economic development, and social justice. Effective functioning of a company in such conditions is possible through the interaction of ecological and technological processes. A key aspect of integrating sustainable development goals into a company's activities is creating understanding and readiness for change among employees. However, research shows that most managers face resistance and unwillingness from employees to accept changes and implement innovations. Therefore, for successful implementation of the concept of sustainable development in a company's operations, it is necessary to create specific conditions that promote economic growth, efficient resource allocation, and increased employee loyalty. It is also important to identify and develop human resources and skills of employees that will be beneficial for their personal development and the future success of the enterprise, ensuring flexibility and effectiveness in management. The concept of sustainable development is grounded in ecological integrity, economic growth, and social justice. Effective operation of a company in such conditions can be ensured by coordinating ecological and technological processes. A crucial aspect of implementing sustainable development goals within a company is fostering understanding and readiness for change among employees. However, research indicates that the majority of managers encounter resistance from employees towards change and reluctance to embrace innovations in their work. Therefore, implementing the concept of sustainable development in a company requires creating specific conditions conducive to economic growth, efficient resource allocation, and enhanced employee loyalty. It is crucial to identify and cultivate HR and skills among employees that can contribute to their personal growth and the future development of the company, while also ensuring business flexibility and effectiveness.

Key words: innovation, change management, sustainable development, enterprise, technology, adaptability, competitiveness, resistance to change.

JEL classification: O31, Q01

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність підприємств за підтримки їх сталого розвитку передбачає не лише випуск нових продуктів чи послуг, а й постійні зміни всередині організації. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динаміки ринкових змін, постійного технологічного прогресу та зростаючого конкурентного тиску. Ці фактори вимагають від компаній впровадження інноваційних підходів до

управління організаційними змінами. Сталий розвиток підприємств залежить від їх здатності адаптуватися до нових умов, впроваджувати ефективні інновації та забезпечувати збалансований розвиток, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти, саме тому варто глибше вивчити цю тему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збільшення використання ресурсів і вплив на навколишнє

середовище, які пов'язані зі збільшенням населення планети та прискоренням розвитку, зробили очевидним, що «звичайний бізнес» недостатній для досягнення сталого майбутнього, як було зазначено Бокеном Н.Г.П. та Міллар С. [3; 12]. У дослідженні Рокстрема Дж. [14], вказано що планетарні кордони, які визначають безпечні робочі простори для людства, вже перетинаються в результаті нашої діяльності. Багато дослідників, серед яких Броман Г., Шальтеггер С., Стаббс В., дійшли єдиної думки, що сталий розвиток економіки та суспільства неможливий без сталого розвитку організацій; таким чином, компанії повинні інтегрувати стійкість в основу своєї організації [4; 16; 17].

Роу М. відзначає, що сталий розвиток, корпоративне управління стійким розвитком і управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) стали крилатими фразами в діловому світі останніх років [15]. Незважаючи на те, що різноманіття видів діяльності, які керівники компаній розглядають як проекти сталого розвитку, є дуже широким, без перегляду основного значення сталого розвитку та фундаментальної функції організацій робота зі сталого розвитку й надалі страждатиме від «редукціонізму», «зміщення проблем» і «проблеми». зміщення» з точки зору часу, простору та передачі знань, як сказано в дослідженні Баумгартнера Р.Дж. [1]. Відповідно до цього корпоративного виклику дослідники працюють над такими темами, як стратегічне мислення для сталого розвитку [1], стратегічна стійкість [9] та інтеграція сталого розвитку в основний бізнес [4; 11], організаційний дизайн і організаційні зміни для сталого розвитку [6; 5; 13] та стійкі бізнес-моделі [3; 13; 16; 17]. Кілька досліджень Баумгартнера Р.Дж., Гріффітса А., показали, що компанії повинні інтегрувати стійкість на всіх рівнях і в усіх відділах компанії, а це означає, що корпоративна архітектура та культура також повинні змінитися [2; 6; 10; 11]. У деяких випадках компанії не зможуть зробити свій внесок у сталий розвиток без зміни базової бізнес-логіки.

Однак, незважаючи на значні досягнення у сфері управління змінами, залишається низка невирішених питань, які потребують подальших досліджень та обговорення. Одним із найактуальніших питань є ефективна інтеграція змін в існуючі структури та процеси підприємства без суттєвих перебоїв у роботі. Важливо враховувати як технічні аспекти, так і людський фактор, щоб нові технології були прийняті та ефективно використовувалися. Також невирішеними залишаються питання глобалізації та лідерства у змінах, тож варто в подальшому звернути на це увагу.

Мета статті – дослідження та аналіз інноваційних методів управління організаційними змінами, які сприяють забезпеченню сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено виявленню найбільш ефективних підходів та розробці рекомендацій для їх впровадження у практику управління.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток людських ресурсів та сталий розвиток взаємопов'язані і базуються на трьох ключових компонентах: економічному, соціальному та екологічному. Кожен з цих компонентів виконує специфічні функції, які сприяють не лише прогресу в галузі HR, але й забезпечують загальний сталий розвиток суспільства. Економічний компонент розвитку HR включає зростання ВВП та рівня життя населення, він тісно пов'язаний

з раціональним використанням наявних ресурсів на інноваційній основі. Соціальний компонент також є надзвичайно важливим для розвитку HR, оскільки він включає покращення освітніх, творчих та культурних параметрів особистості, це пов'язано з формуванням людського, інтелектуального та соціального капіталу, що є фундаментом сталого розвитку. Інвестиції в освіту, професійний розвиток та культуру сприяють створенню кваліфікованої робочої сили, здатної адаптуватися до змін та впроваджувати інновації, водночас формування людського капіталу підвищує загальний рівень благополуччя суспільства, що є ключовим елементом сталого розвитку.

Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на вибір осіб або організаційних підрозділів, що відповідають за управління сталим розвитком, вимагає уважності. Тому, необхідною є інтегрована перспектива, яка розглядає спочатку окремих осіб та організаційні одиниці як агентів змін для сталого розвитку, потім їхню мотивацію та рушії діяти, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, і, нарешті, результати їхньої діяльності [19].

І такими «гнучкими» методологіями (Agile) є такі як Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) та Lean, вони набувають все більшої популярності серед підприємств управління змінами, такі методології базуються на принципах гнучкості, ітеративності та зосередженості на клієнті. Управління проектами за допомогою Agile дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, знижувати ризики та підвищувати якість продукції.

Lean Management спрямований на усунення втрат та оптимізацію процесів. Він базується на принципах виявлення та усунення зайвого, збільшення ефективності та покращення якості продукції чи послуг.

Lean Management сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню відходів та оптимізації процесів, що відповідає принципам сталого розвитку. Зменшення втрат та оптимізація процесів дозволяють економити ресурси та знижувати викиди, що сприяє збереженню навколишнього середовища.

Отже проаналізувавши Lean Management та Agile, можна виділити, що швидкість впровадження змін є критичним фактором у динамічних ринкових умовах. Agile management відзначається короткими ітераційними циклами, що дозволяє швидко впроваджувати нові рішення та коригувати стратегії відповідно до зворотного зв'язку. Lean management, завдяки своєму фокусу на потік та усунення затримок, сприяє прискоренню процесів та швидкому впровадженню змін. Взаємодоповнююче використання цих методів дозволяє досягти швидкої реалізації змін без втрати якості. Адаптивність як критерій оцінює здатність організації не лише реагувати на зміни, але й проактивно передбачати їх. Agile management включає механізми регулярного перегляду та коригування стратегій на основі зворотного зв'язку, що дозволяє організації проактивно впроваджувати необхідні зміни. Lean management, через свою спрямованість на усунення марнотратства та підвищення ефективності, допомагає організації адаптувати свої процеси для більшої стійкості та конкурентоспроможності. Комбінація цих методів сприяє створенню гнучкої, адаптивної організації, здатної досягати сталого розвитку.

Таблиця 1

Agile та Lean Management: порівняння

Аспект	Agile	Lean Management
Філософія	Зосередження на адаптивності, співпраці та швидкій доставці цінності	Зосередження на усуненні втрат, оптимізації процесів та створенні цінності для клієнтів
Основні принципи	* Ітеративний підхід * Самоорганізація команди * Взаємодія з клієнтом	* Визначення цінності * Виявлення потоку * Створення пулу * Постійне вдосконалення
Інструменти та практики	* Daily Standup Meetings * Product Backlog * Sprint Planning * Scrum, Kanban, XP	* Kaizen * 5S * Value Stream Mapping * Just-in-Time (JIT) * Kanban
Переваги	* Збільшення швидкості реакції на зміни * Покращення співпраці * Зниження ризиків та вартості * Задоволення потреб клієнтів	* Зменшення втрат * Оптимізація процесів * Покращення якості * Зниження витрат * Підвищення продуктивності
Виклики	* Зміна корпоративної культури * Ризик втрати контролю * Необхідність постійного навчання та адаптації	* Складність впровадження * Опір змін * Необхідність довгострокового зосередження
Вплив на сталий розвиток	* Економія ресурсів * Зниження відходів * Ефективне використання енергії	* Економія ресурсів * Зниження викидів * Збереження навколишнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [4–9]

Прикладом успішного застосування Lean Management є Toyota Motor Corporation – світовий лідер у впровадженні принципів Lean management, які стали основою її виробничої системи – Toyota Production System (TPS). Ця система, заснована на ідеях усунення втрат (muda), постійного вдосконалення (kaizen) та поваги до людей, є прикладом успішного застосування Lean management для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Toyota виділяє сім видів втрат, які включають перевиробництво, очікування, зайві переміщення, надлишкові запаси, зайві обробки, дефекти та неефективне використання людських ресурсів. Для мінімізації цих втрат Toyota застосовує методи Just-in-Time (JIT) та Jidoka. JIT дозволяє виробляти необхідні компоненти саме тоді, коли вони потрібні, що зменшує запаси та витрати. Jidoka, або автоматизація з людським дотиком, забезпечує негайне виявлення та виправлення помилок у процесі виробництва, що підвищує якість продукції.

У TPS працівники на всіх рівнях активно залучаються до процесу вдосконалення, тобто це означає, що кожен працівник може пропонувати ідеї для покращення операцій, звісно ж такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та якості, адже постійні невеликі покращення в сукупності мають значний вплив на загальну ефективність. Toyota інвестує в розвиток своїх працівників, підтримуючи їхню участь у процесах вдосконалення та створюючи культуру відповідальності та співпраці. Toyota стала еталоном для багатьох підприємств у всьому світі, які прагнуть впровадити Lean management для покращення своїх процесів та підвищення конкурентоспроможності. Система TPS показала, що стратегічне управління з фокусом на усуненні втрат, постійне вдосконалення та повагу до людей може забезпечити стабільний розвиток і успіх на глобальному рівні.

Spotify, провідний постачальник музичних стрімінгових послуг, досяг значного успіху завдяки впровадженню Agile management. Компанія відома своєю унікальною моделлю організації праці, яка включає концепції, такі як "сквади" (squads), "племена" (tribes), "глави" (chapters) та "гільдії" (guilds). Ця структура забезпечує гнучкість, швидке реагування на ринкові зміни та сприяє інноваціям. Сквади – це невеликі автономні команди, відповідальні за певні аспекти продукту. Кожен сквад працює незалежно, що дозволяє швидко приймати рішення та впроваджувати зміни. Використання методологій Scrum або Kanban допомагає сквадам ефективно керувати своїми процесами, забезпечуючи прозорість та постійну оптимізацію. Племена об'єднують групи сквадів, що працюють у схожих областях. Племена забезпечують координацію між сквадами та підтримують обмін знаннями та досвідом. Це дозволяє зберегти синергію між командами та уникати дублювання зусиль. Глави – це горизонтальні групи спеціалістів з однаковими компетенціями, які працюють у різних сквадах, відповідають вони за професійний розвиток та підтримку стандартів у своїй галузі, забезпечуючи високий рівень експертизи та узгодженість практик. Гільдії – це добровільні об'єднання працівників з різних племен та сквадів, які обмінюються знаннями та найкращими практиками з певної тематики, вони сприяють розвитку спільноти та обміну інноваційними ідеями всередині компанії.

Завдяки автономії сквадів, Spotify може швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та впроваджувати нові функції та покращення, такий підхід дозволяє компанії оперативно реагувати на потреби користувачів та нові тенденції, що є критичним для успіху у швидкозмінному технологічному середовищі.

Spotify продемонструвала, що впровадження Agile management є ефективним підходом до управління в

умовах постійних змін та високої конкуренції. Гнучка організаційна структура, заснована на автономії, координації та професійному розвитку, дозволяє компанії швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та підтримувати високу ефективність. Цей кейс став прикладом для інших технологічних компаній, які прагнуть адаптувати свої організаційні моделі для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Щодо цифрових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), вони відкривають перед сучасними підприємствами нові горизонти управління організаційними змінами. Застосування цих технологій не лише дозволяє ефективно реагувати на зміни у вимогах ринку, але й створює нові можливості для здійснення інновацій та покращення бізнес-процесів. Використання великих даних є одним з ключових напрямків управління організаційними змінами. Аналіз великих обсягів даних дозволяє отримати цінні інсайти щодо попиту, поведінки споживачів та ринкових тенденцій. Штучний інтелект та автоматизація в свою ж чергу допомагає в розпізнаванні патернів та прогнозуванні результатів змін, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін у середовищі. Тобто автоматизація процесів зменшує вплив людського фактору на можливі помилки та ризики, а також дозволяє швидше та ефективніше впроваджувати зміни.

Розробка та використання нових лідерських компетенцій та управлінських моделей є критичними для успішної імплементації процесів стійкості. У відсутність структур управління стійкістю, грає важливу роль організаційне навчання та ініціативи змін для підвищення стійкості. На сьогоднішній день виділяють ключові компетенції агентів змін сталого розвитку, включаючи системне мислення, міжособистісні компетенції, антиципаційність, стратегічне планування та предметні знання [7].

Індивідуальна відданість відіграє критичну роль у впровадженні сталого розвитку в організаціях. Для кращого розуміння варто розглянути поняття агенти змін - це особи, які ініціюють, впроваджують та приймають зміни як всередині, так і поза організацією. Агенти змін є ключовими учасниками у процесах навчання та змін, пов'язаних зі стійкістю, навіть якщо вони не є членами виконавчого персоналу. Важливо розрізняти керівництво компанії від лідерів сталого розвитку чи агентів змін, оскільки ці ролі не обов'язково збігаються. Визначається чотири типи агентів змін у компаніях та їхні мотивації: "Експерти", "Фасилітатори", "Каталізатори" та "Активісти" [21]. Перш ніж взятися за роботу як агенти змін, необхідно, щоб керівництво компанії прийняло стратегічні рішення щодо сталого розвитку.

Дослідження вказують на те, що агенти змін переважно займають керівні посади в компаніях середнього розміру та працюють у відділах сталого розвитку та науково-дослідних розробок у великих компаніях. Наприклад, барометр корпоративної відповідальності для Бельгії показав, що менеджери з корпоративної соціальної відповідальності в основному працюють у стратегічних відділах. Компанії, які мають спеціалізовані підрозділи з корпоративної соціальної відпові-

дальності, виявилися більш успішними у всіх аспектах корпоративної відповідальності порівняно з тими, які не мають таких підрозділів.

Також варто розглянути екологічний аспект управління змінами, він включає в себе кілька ключових елементів, що спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної свідомості. Першим ключовим елементом є зменшення впливу на довкілля. Управління змінами повинно активно спрямовуватися на впровадження енергоефективних технологій та методів, спрощення викидів та підвищення використання відновлюваних джерел енергії, тобто це означає не лише зменшення споживання енергії та ресурсів, а й раціональне використання матеріалів та зменшення кількості відходів. Розробка та імплементація нових процесів та технологій стають необхідними кроками для досягнення цієї мети. Другим важливим аспектом є екологічна свідомість персоналу та керівництва. Підвищення екологічної свідомості є ключовим для успішної реалізації екологічних змін в організації, до прикладу, провадження навчальних програм, тренінгів та інформаційних кампаній допомагає усвідомити важливість охорони довкілля та мотивує співробітників до прийняття екологічно відповідальних рішень у своїй роботі та особистому житті.

Здобуття екологічних сертифікатів та впровадження систем управління середовищем, таких як ISO 14001, є важливими кроками у підтвердженні високих стандартів екологічної діяльності організації, такі загальновідомі стандарти допомагають установлювати, виконувати та підтримувати ефективні системи управління, спрямовані на збереження довкілля та покращення екологічної діяльності організації.

Висновки. Отже організації, які використовують інноваційні методи управління змінами, демонструють вищі показники ефективності та адаптивності. Наприклад, компанії, що застосовують Agile методологію, мають більш швидкий час на виведення продукту на ринок і кращу реакцію на зміни в ринкових умовах. Впровадження Lean підходу зменшує витрати та підвищує продуктивність, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність і сталий розвиток.

Підсумовуючи все вищесказане:

По-перше, сталий розвиток вимагає не лише прийняття змін, а й управління цими змінами в ефективний та систематичний спосіб.

По-друге, для досягнення сталого розвитку підприємства важливо враховувати екологічний аспект управління змінами, впроваджуючи енергоефективні технології та методи, спрощуючи викиди та підвищуючи використання відновлюваних джерел енергії.

По-третє, підвищення екологічної свідомості персоналу та керівництва, а також здобуття екологічних сертифікатів, є ключовими кроками для успішної реалізації сталих змін та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Порівняння методів управління змінами за критеріями ефективності, швидкості впровадження, гнучкості та адаптивності показало, що поєднання Agile та Lean management є найбільш ефективним підходом для забезпечення сталого розвитку. Дослідження виявило, що такий підхід забезпечує оптимальні результати для сталого розвитку підприємств.

Інноваційні методи управління організаційними змінами є ключем до забезпечення сталого розвитку підприємств. Використання таких підходів, як Agile, Lean дозволяє організаціям бути гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними. Впровадження цих методів у практику управління потребує комплексного

підходу, що включає залучення всіх рівнів організації, постійне навчання, інтеграцію сучасних технологій та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Таким чином, підприємства зможуть досягти стійкого розвитку та успішно адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Baumgartner R., Korhonen J. Strategic thinking for sustainable development. *Sustain. Dev.* 2010. No. 75. P. 71–75.
2. Baumgartner R.J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustain. Dev.* 2009. No. 17. P. 102–113.
3. Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 2014. No. 65. P. 42–56.
4. Broman G.I., Robèrt K.-H. A Framework for Strategic Sustainable Development. *J. Clean. Prod.* 2015. No. 140. P. 1–15.
5. Dentchev N., Rauter R., Jóhannsdóttir L., Snihur Y., Rosano M., Baumgartner R., Nyberg T., Tang X., van Hoof B., Jonker J. Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *J. Clean. Prod.* 2018. No. 194. P. 695–703.
6. Griffiths A., Petrick J.A. Corporate architectures for sustainability. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2001. No. 21. P. 1573–1585.
7. Heiskanen, E.; Thidell, Å.; Rodhe, H. Educating sustainability change agents: The importance of practical skills and experience. *J. Clean. Prod.* 2016. No. 123. P. 218–226.
8. Klarin, T. The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business.* 2018. No. 21(1). P. 67–94.
9. Kurucz, E.C.; Colbert, B.A.; Lüdeke-Freund, F.; Upward, A.; Willard, B. Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *J. Clean. Prod.* 2017. No. 140. P. 189–204.
10. Linnenluecke, M.K.; Griffiths, A. Corporate sustainability and organizational culture. *J. World Bus.* 2010. No. 45. P. 357–366.
11. Lozano, R. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2013. No. 20. P. 275–295.
12. Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Magala, S. Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *J. Organ. Chang. Manag.* 2012. No. 25. P. 489–500.
13. Rauter, R.; Jonker, J.; Baumgartner, R.J. Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability. *J. Clean. Prod.* 2014. No. 140. P. 144–154.
14. Rockström, J.; Steffen, W.; Noone, K.; Persson, Å.; Chapin, F.S.; Lambin, E.F.; Foley, J.A. A safe operating environment for humanity. *Nature* 2009. No. 461. P. 472–475.
15. Rowe, M. Reputation, Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers. *Bus. Soc. Rev.* 2006. No. 111. P. 441–455.
16. Schaltegger, S.; Hansen, E.G.; Lüdeke-Freund, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organ. Environ.* 2016. No. 29. P. 3–10.
17. Stubbs, W.; Cocklin, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organ. Environ.* 2008. No. 21. P. 103–127.
18. Visser, W.; Crane, A. Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents. SSRN eLibrary 2010. P. 1–36.
19. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Видавництво СЧУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152–158
20. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22.
21. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2016. № 3. С. 60–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12

References:

1. Baumgartner, R. J. (2009) Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustain. Dev.*, vol. 17, pp. 102–113.
2. Baumgartner, R., Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustain. Dev.* vol. 75, pp. 71–75.
3. Bocken, N. M. P.; Short, S. W.; Rana, P.; Evans, S. A. (2014) literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* vol. 65, pp. 42–56.
4. Broman, G. I.; Robèrt, K.-H. A (2015) Framework for Strategic Sustainable Development. *J. Clean. Prod.*, vol. 140, pp. 1–15.
5. Dentchev, N.; Rauter, R.; Jóhannsdóttir, L.; Snihur, Y.; Rosano, M.; Baumgartner, R.; Nyberg, T.; Tang, X.; van Hoof, B.; Jonker, J. (2018) Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *J. Clean. Prod.*, vol. 194, pp. 695–703.
6. Griffiths, A.; Petrick, J. A. (2001) Corporate architectures for sustainability. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* vol. 21, pp. 1573–1585.
7. Heiskanen, E.; Thidell, Å.; Rodhe, H. (2016) Educating sustainability change agents: The importance of practical skills and experience. *J. Clean. Prod.*, vol. 123, pp. 218–226.
8. Klarin, T. (2018) The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol. 21(1), pp. 67–94.
9. Kurucz, E. C.; Colbert, B. A. Lüdeke-Freund, F.; Upward, A.; Willard, B. (2017) Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *J. Clean. Prod.*, vol. 140, pp. 189–204.
10. Linnenluecke, M. K.; Griffiths, A. (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *J. World Bus.*, vol. 45, pp. 357–366.

11. Lozano, R. (2013) Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 20, pp. 275–295.
12. Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Magala, S. (2012) Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *J. Organ. Chang. Manag.*, vol. 25, pp. 489–500.
13. Rauter, R.; Jonker, J.; Baumgartner, R.J. (2014) Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability. *J. Clean. Prod.*, vol. 140, pp. 144–154.
14. Rockström, J.; Steffen, W.; Noone, K.; Persson, Å.; Chapin, F. S.; Lambin, E. F.; Foley, J. A. (2009) A safe operating environment for humanity. *Nature*, vol. 461, pp. 472–475.
15. Rowe, M. (2006) Reputation, Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers. *Bus. Soc. Rev.*, vol. 111, pp. 441–455.
16. Schaltegger, S.; Hansen, E.G.; Lüdeke-Freund, F. (2016) Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organ. Environ.*, vol. 29, pp. 3–10.
17. Stubbs, W.; Cocklin, C. (2008) Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organ. Environ.*, vol. 21, pp. 103–127.
18. Visser, W.; Crane, A. (2010) Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents. SSRN eLibrary, pp. 1–36.
19. Voronkov D. K. (2010) Intehratsiia pidkhodiv do upravlinnia zminamy na pidpriemstvi. *Zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia*. Vydavnytstvo SNU im. V. Dalia. Vol. 22 (II), pp. 152–158.
20. Pokotylo T. (2020) Upravlinnia orhanizatsiynomy zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 22.
21. Stepanenko S. V. (2016) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia orhanizatsiynomy zminamy. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 60–67. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12