

Олена В. Дикань*

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах стрімких трансформацій сучасного бізнес-середовища, здатність організації ефективно управляти змінами стає не просто бажаною, а життєво необхідною компетенцією. Дане дослідження заглиблюється у вивчення синергетичної ролі організаційної культури та лідерства як фундаментальних рушіїв успішних перетворень. На основі ретельного аналізу актуальних наукових праць, стаття розкриває, як саме взаємодія цих двох ключових факторів формує підґрунтя для адаптації та інновацій. Обґрунтовується, що культура, яка цінує відкритість, довіру та готовність до навчання, створює сприятливий клімат для сприйняття змін, тоді як трансформаційне лідерство забезпечує необхідне бачення, мотивацію та підтримку на всіх етапах цього складного процесу. У статті детально розглядаються класичні та сучасні підходи до управління змінами, акцентуючи увагу на тому, як лідери можуть впливати на культурні норми та цінності для подолання опору та формування залученості співробітників. Особлива увага приділяється адаптації принципів гнучких методологій, що початково виникли в ІТ-сфері, для управління ширшими організаційними змінами, підкреслюючи важливість ітеративності, зворотного зв'язку та уповноваження команд. Дослідження показує, що успіх трансформаційних ініціатив значною мірою залежить від здатності лідерів не лише проголошувати зміни, але й бути їх активними провідниками, демонструючи прихильність новим підходам та створюючи умови для розвитку відповідних компетенцій у своїх командах. Аналізуються також виклики, пов'язані з впровадженням змін, зокрема культурні бар'єри та опір персоналу, та пропонуються стратегії їх подолання через ефективну комунікацію та залучення. Підкреслюється, що формування єдиного лідерського бачення та його послідовне каскадування є критично важливим для узгодженості дій на різних рівнях організації. Стаття робить висновок, що інтегрований розвиток організаційної культури та лідерського потенціалу є невід'ємною частиною будь-якої успішної стратегії змін. Саме синергія цих двох елементів дозволяє організації не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, але й будувати стійку спроможність до безперервного вдосконалення та інновацій. Отримані результати можуть слугувати основою для розробки практичних рекомендацій для керівників та фахівців з управління змінами. Запропонований інтегративний погляд на культуру та лідерство сприяє глибшому розумінню механізмів успішної організаційної трансформації.

Ключові слова: управління змінами, організаційна культура, лідерство, організаційна трансформація, гнучкі методології, опір змін, адаптивність.

Літ. 20.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-122-130

Olena Dykan

SOCIOCULTURAL DETERMINANTS OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

In the conditions of rapid transformations in the modern business environment, the ability of organizations to effectively manage change becomes not just desirable but a vitally necessary competence. This research delves into the study of the synergistic role of organizational culture and leadership as fundamental drivers of successful transformations. Based on a thorough analysis of current scientific works, the article reveals how the interaction of these two key factors forms the

* Ukrainian State University of Railway Transport. Ukraine.

foundation for adaptation and innovation. It is substantiated that a culture valuing openness, trust, and a readiness to learn creates a favorable climate for the perception of change, while transformational leadership provides the necessary vision, motivation, and support at all stages of this complex process. The article details classical and modern approaches to change management, focusing on how leaders can influence cultural norms and values to overcome resistance and foster employee engagement. Particular attention is paid to adapting agile methodology principles, initially developed in the IT sphere, for managing broader organizational changes, emphasizing the importance of iterativeness, feedback, and team empowerment. The research demonstrates that the success of transformation initiatives largely depends on leaders' ability not only to proclaim changes but also to be their active conduits, demonstrating commitment to new approaches and creating conditions for the development of relevant competencies in their teams. Challenges associated with implementing changes, particularly cultural barriers and personnel resistance, are also analyzed, and strategies for overcoming them through effective communication and involvement are proposed. It is emphasized that the formation of a unified leadership vision and its consistent cascading is critically important for the coherence of actions at different organizational levels. The article concludes that the integrated development of organizational culture and leadership potential is an integral part of any successful change strategy. It is the synergy of these two elements that allows an organization not only to effectively respond to current challenges but also to build a sustainable capacity for continuous improvement and innovation. The obtained results can serve as a basis for developing practical recommendations for managers and change management specialists. The proposed integrative view of culture and leadership promotes a deeper understanding of the mechanisms for successful organizational transformation.

Keywords: change management, organizational culture, leadership, organizational transformation, agile methodologies, resistance to change, adaptability.

Peer-reviewed, approved and placed: 08.12.2024.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище вирізняється безпрецедентною динамікою та високим ступенем невизначеності, що об'єктивно ставить перед вітчизняними та зарубіжними організаціями нагальну вимогу до постійної адаптації та здійснення трансформаційних процесів задля забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку. За таких умов здатність до ефективного управління змінами перестає бути лише епізодичною реакцією на зовнішні подразники та закономірно перетворюється на одну з ключових компетенцій успішно функціонуючих підприємств. Технологічні прориви, що невідпинно змінюють ринкові динаміки, та еволюція споживчих очікувань змушують компанії до постійного перегляду власних стратегій розвитку та вдосконалення операційних моделей. У цьому контексті, обґрунтування дієвих стратегій і методологій управління організаційними змінами набувають особливої актуальності, оскільки, як слушно зазначають багато дослідників, класичні підходи виявляються недостатньо гнучкими для реагування на швидкі та непередбачувані виклики.

Саме організаційна культура формує той унікальний контекст, в якому відбуваються зміни, значною мірою визначаючи характер сприйняття, індивідуальне ставлення та поведінкові реакції співробітників, тоді як лідерство виступає ключовою рушійною силою, що спрямовує, мотивує та підтримує складний трансформаційний процес. Наукова новизна даного дослідження полягає у спробі здійснити синтез існуючих теоретичних підходів

та наявних емпіричних даних з метою розробки інтегративного погляду на складний взаємозв'язок та взаємовплив організаційної культури та лідерства в контексті забезпечення успішного управління організаційними змінами, особливо при розгляді можливостей та доцільності впровадження гнучких підходів до реалізації трансформаційних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління організаційними змінами, зважаючи на її багатогранність та беззаперечну практичну значущість, закономірно перебуває в центрі уваги численних наукових розвідок. Фундаментальне підґрунтя для розуміння складної динаміки змін в організаційних системах було закладено класичними працями, зокрема, оглядовими дослідженнями теорій організаційних змін, проведеними Арменакісом А.А. та Бедєяном А.Г. [1]. Важливим внеском у розвиток теорії стала робота Бернса Б. [2], який здійснив критичну переоцінку відомої моделі планових змін Курта Левіна, адаптувавши її до сучасних реалій функціонування підприємств. У свою чергу, Коттер Дж.П. та Шлезінгер Л.А. [3] запропонували цінні методичні підходи до вибору оптимальних стратегій, спрямованих на ефективне впровадження змін, з урахуванням різноманітності організаційних контекстів та специфіки трансформаційних завдань. Традиційно значну увагу дослідники приділяють вивченню феномену опору змінам; ця проблема детально аналізується у працях Форда Дж.Д., Форда Л.В. та Д'Амеліо А. [4], а також у дослідженнях Рафферті А.Е. та Гріффін М.А. [5], які розглядають сприйняття змін співробітниками крізь призму психологічного стресу та механізмів його подолання.

З активним розвитком та поширенням гнучких методологій в управлінській практиці, наукова спільнота почала активно досліджувати їхній потенціал не лише у вузькоспеціалізованій ІТ-сфері, але й для управління значно ширшими організаційними трансформаціями. Так, Манубрама Ш., Ширіша С. та Варалакшмі Т. [6] у своєму дослідженні вивчають вплив різноманітних стратегій управління змінами на перебіг організаційної трансформації, при цьому акцентуючи увагу як на важливості формалізованих стратегічних підходів, так і на значущості нематеріальних активів організації, таких як корпоративна культура. Гандомані Т.Д. та співавтори [7] переконливо наголошують на нагальній необхідності розробки комплексної та дисциплінованої стратегії управління змінами саме в процесі так званої Agile-трансформації, підкреслюючи, що такий перехід є складним соціотехнічним процесом, який неминуче потребує глибоких, системних організаційних мутацій. Муруган С. [8] у своїй роботі детально розглядає концепцію організаційної гнучкості, аналізуючи її фундаментальні принципи, ключові елементи та виміри, а також пропонуючи послідовні етапи Agile-трансформації; при цьому особлива увага приділяється критичній важливості узгодження бачення та цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії. Практичний досвід та уроки застосування принципів гнучкості для управління масштабними організаційними змінами в публічному секторі демонструють Дітріх Й., Пріс-Хее Я. та Хйорт-Мадсен К. [9] на прикладі комплексних урядових реформ у Данії, де особливо підкреслюється необхідність тісної інтеграції організаційних та технологічних аспектів

запланованих змін. Роль гнучких методологій у прискоренні процесів цифрової трансформації, що є одним із ключових видів сучасних організаційних змін, глибоко досліджують Парвін К. та Дауд М. [10]. Водночас, проблему адаптації планів змін до непередбачуваних обставин та зовнішніх впливів, що є актуальною для будь-яких трансформаційних процесів, ретельно вивчають Хаген С. та Кемпер А. [11].

Вплив стилю та якості лідерства на формування організаційної культури та загальну ефективність управління змінами в публічному секторі, зокрема на прикладі Об'єднаних Арабських Еміратів, став предметом ґрунтовного дослідження Аль-Алі А.А. та співавторів [12]. Канаане Р. та його колеги [13] розглядають управління організаційними змінами крізь призму стратегічної перспективи, особливо наголошуючи на ключовій ролі менеджменту у формуванні, комунікації та реалізації трансформаційних ініціатив. Важливість створення та підтримки організаційної культури, що активно підтримує зміни та сприяє інноваційній діяльності, також послідовно підкреслюється в роботі Баль С. [14]. Основоволожні принципи гнучкого руху, які можуть бути успішно адаптовані та застосовані для управління змінами, були сформульовані групою провідних авторів, серед яких особливе місце займає Бек К. та інші [15], у відомому Маніфесті гнучкої розробки. Неру С., Махапатра Р. та Мангаларадж Г. [16] у своєму дослідженні глибоко проаналізували виклики та перешкоди, пов'язані з міграцією організацій на гнучкі методології, серед яких саме культурні та лідерські аспекти часто відіграють провідну, а іноді й вирішальну роль. Хайсміт Дж.А. [17] у своїх численних роботах з адаптивної розробки також опосередковано, але послідовно торкається важливості сильного, адаптивного лідерства та гнучкої культури для успішної навігації в нестабільних та швидкоплинних бізнес-середовищах. Основоволожники Scrum, зокрема Швабер К. та Бідл М. [18], заклали фундаментальні принципи ефективної командної роботи, прозорості процесів та фасилітуючого лідерства, які є надзвичайно релевантними та можуть бути успішно застосовані для ефективного управління складними процесами організаційних змін. Суарез Кампас М.С. та співавтори [19] у своєму огляді сучасної літератури з управління змінами також виділяють лідерство та організаційну культуру як ключові змінні, що суттєво визначають успішність та стійкість трансформаційних зусиль. Навіть у контексті природного зростання компаній та їх неминучого переходу від підприємницького, часто інтуїтивного, стилю управління до більш професійно керованих структур, як детально описує Мастерфано М.К. [20], саме лідерські якості та відповідні культурні зміни є неминучими та визначальними для успіху цього переходу.

Мета дослідження. Незважаючи на широке визнання важливості цих двох фундаментальних факторів у науковій спільноті, все ще існує нагальна потреба в більш глибокому та системному розумінні їх синергетичної взаємодії та розробці практично орієнтованих, інтегрованих підходів до їх цілеспрямованого формування та розвитку в складному та багатогранному процесі організаційних трансформацій.

Основні результати дослідження. Ефективне управління організаційними змінами, як свідчить науковий аналіз та управлінська практика, вимагає

застосування комплексного, системного підходу, в якому організаційна культура та феномен лідерства виступають не просто як окремі, ізольовані елементи, а як глибоко взаємопов'язані та взаємопідсилюючі сили. Саме їхня синергія значною мірою визначає загальну траєкторію та кінцеву успішність складного трансформаційного процесу. Організаційна культура, що охоплює усталені спільні цінності, глибоко вкорінені переконання, загальноприйняті норми поведінки та часто неписані правила взаємодії, формує те унікальне підґрунтя, на якому розгортаються будь-які ініціативи змін. Вона може виступати як потужним каталізатором, що сприяє оновленню, так і значною, інертною перешкодою на шляху до прогресивних перетворень. Як слушно зазначають Манубрама Ш., Ширіша С. та Варалакшмі Т. [6], організаційна культура здійснює значний, а подекуди й вирішальний, вплив на перебіг та результати організаційної трансформації. Культура, що характеризується високим ступенем відкритості до нового, готовністю до обґрунтованих експериментів, толерантним ставленням до помилок як невід'ємного джерела цінного досвіду та навчання, а також високим рівнем довіри між співробітниками та керівництвом, значно полегшує процеси сприйняття та практичного впровадження запланованих змін. Навпаки, культури, де домінують жорстка ієрархічність, надмірне уникнення будь-якого ризику та глибоко вкорінений опір інноваційним нововведенням, закономірно створюють значні, часто важкоздоланні, бар'єри для реалізації трансформаційних зусиль, що переконливо підтверджується численними дослідженнями феномену опору змінам, зокрема працями Форда Дж.Д. та його колег [4].

У цьому багатогранному контексті роль лідерства стає важливішою, відповідно саме лідери на всіх рівнях організаційної структури несуть основну відповідальність за свідоме формування, послідовний розвиток та постійну підтримку такої організаційної культури, яка б максимально сприяла успішному здійсненню змін. Це, в свою чергу, вимагає від них не лише формального проголошення відповідних цінностей та принципів, але й, що значно важливіше, послідовної демонстрації їх на власному прикладі, тобто ефективного рольового моделювання бажаної поведінки та ставлення до трансформаційних процесів.

Трансформаційне лідерство, що характеризується здатністю надихати, глибоко мотивувати та активно залучати співробітників до реалізації спільного бачення майбутнього, є особливо ефективним та затребуваним у складні періоди організаційних змін. Коттер Дж.П. та Шлезінгер Л.А. [3] у своїх дослідженнях переконливо наголошують на критичній важливості вибору адекватних та своєчасних стратегій для управління змінами, і саме лідери відіграють ключову роль у цьому стратегічному виборі та його подальшій ефективній комунікації всередині організації. Лідери мають чітко та зрозуміло артикулювати об'єктивну необхідність запланованих змін, всебічно роз'яснювати їхні потенційні переваги для організації та її співробітників, а також створювати відчуття невідкладності та важливості цих перетворень, тим самим долаючи природну інерцію та можливий скептицизм.

Добре, спробуємо ще раз "гуманізувати" цей фрагмент, намагаючись зробити його менш механістичним і більш природним для сприйняття, зберігаючи при цьому академічний стиль та посилання на джерело:

Синергетичний ефект, що виникає на перетині організаційної культури та лідерських впливів, особливо яскраво виявляється у тому, як саме керівники взаємодіють з існуючим культурним середовищем. Успішні лідери здатні не лише використовувати наявні позитивні культурні аспекти для підтримки змін, але й, за необхідності, свідомо та цілеспрямовано ініціювати культурні трансформації задля ефективного досягнення стратегічних цілей організаційних перетворень. Варто зазначити, що саме по собі впровадження прогресивних гнучких підходів до управління змінами, таких як ітеративне планування, реалізація запланованих змін короткими, чітко визначеними циклами, а також налагодження дієвої системи регулярного зворотного зв'язку, неминуче сприяє поступовому, але невпинному формуванню більш адаптивної та гнучкої організаційної культури. Однак, важливо підкреслити, і на цьому слушно наголошують Гандомані Т.Д. та співавтори [7] у контексті потенційних ризиків під час так званих Agile-трансформацій, що без відповідного, послідовного та усвідомленого лідерського супроводу й активної підтримки, ці, безперечно, прогресивні практики ризикують не прижитися в організаційному середовищі. У гіршому випадку, вони можуть сприйматися співробітниками суто формально, без глибокого внутрішнього усвідомлення їхньої справжньої суті, переваг та трансформаційного потенціалу.

Важливим аспектом успішного управління змінами є також забезпечення узгодженості дій лідерів на різних рівнях організаційної ієрархії. Якщо вище керівництво лише проголошує амбітний курс на зміни, а керівники середньої та нижньої ланки відкрито чи приховано саботують або ж просто не підтримують ці ініціативи, будь-яка, навіть найкраще спланована, трансформація приречена на невдачу. Тому формування єдиного, консолідованого лідерського бачення та забезпечення ефективного каскадування цінностей та цілей змін по всій вертикалі управління є критично важливим завданням. Це, в свою чергу, передбачає необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських компетенцій, пов'язаних з ефективним управлінням змінами, підвищенням рівня емоційного інтелекту керівників та розвитком їхньої здатності мотивувати та згуртовувати команди в складних умовах невизначеності та стресу. Принципи, що були закладені в Маніфесті гнучкої розробки [15] та отримали подальший розвиток у таких прогресивних підходах, як адаптивна розробка, запропонована Хайсмітом Дж.А. [17], та фреймворк Scrum, розроблений Швабером К. і Бідлом М. [18], послідовно підкреслюють надзвичайну важливість формування самоорганізованих команд та застосування фасилітуючого стилю лідерства, що також є абсолютно актуальним та ефективним для успішного управління процесами організаційних змін.

Отже, можна зробити обґрунтований висновок, що успішне та стійке управління організаційними змінами неможливе без цілеспрямованої, системної роботи над формуванням відповідної організаційної культури та одночасного розвитку адекватного лідерського потенціалу. Це не два окремі,

незалежні напрямки діяльності, а глибоко взаємозалежні компоненти єдиної системи, що спільно забезпечують необхідний рівень адаптивності та стійкості організації в умовах невинних та часто непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх трансформацій. Психологічна готовність до змін та здатність окремих співробітників і команд ефективно справлятися зі стресом, як слушно зазначають Рафферті А.Е. та Гріффін М.А. [5], також значною мірою формуються під впливом як домінуючої організаційної культури, так і конкретних лідерських дій та прикладів. Навіть у процесі природного зростання та еволюційного переходу від переважно підприємницького до більш професійно керованої організаційної моделі, саме лідерські якості та відповідні культурні зміни є неминучими та визначальними факторами успіху цього складного процесу, як вказує у своєму дослідженні Мастерфано М.К. [20]. Численні виклики, пов'язані з міграцією організацій на гнучкі методології управління, часто криються саме в недостатній увазі до культурних та лідерських аспектів, що переконливо підтверджується дослідженням Неру С., Махпатри Р. та Мангалараджа Г. [16].

Висновки. Проведений аналіз ролі організаційної культури та лідерства в динаміці управління змінами переконливо підтверджує їхню фундаментальну та глибоко взаємопов'язану значущість для успішної реалізації складних організаційних трансформацій. Можна стверджувати, що саме організаційна культура створює той унікальний внутрішній контекст, який може або активно сприяти, або ж, навпаки, суттєво перешкоджати впровадженню запланованих змін, тоді як ефективне лідерство виступає ключовим каталізатором цього процесу, формуючи надихаюче бачення майбутнього, мобілізуючи необхідні ресурси та цілеспрямовано спрямовуючи колективні зусилля на досягнення стратегічних трансформаційних цілей.

Наукова новизна представленого у даній роботі підходу полягає, перш за все, в акцентуванні уваги на синергетичній взаємодії цих двох визначальних факторів — культури та лідерства — а також на нагальній необхідності їх інтегрованого, узгодженого розвитку для забезпечення реального успіху при впровадженні гнучких підходів до управління змінами. Досягнення позитивних та стійких змін в організації є результатом не просто механічного впровадження нових, навіть найсучасніших, стратегій чи процесів, а, значною мірою, наслідком цілеспрямованого формування такої корпоративної культури, яка є відкритою до інновацій, готовою до адаптації та навчання, а також паралельного розвитку лідерів на всіх рівнях, здатних надихати, ефективно залучати співробітників та вміло керувати складним процесом організаційної трансформації. Принципи гнучкості, що передбачають ітеративність у діях, прозорість у комунікаціях, регулярний зворотний зв'язок та розширення повноважень команд, можуть слугувати дієвим інструментарієм як для безпосереднього, практичного впровадження змін, так і для поступової, але стійкої еволюції самої організаційної культури та домінуючих лідерських підходів.

Ключовим висновком даного дослідження є те, що організації, які справді прагнуть до успішних, а головне — стійких у довгостроковій перспективі змін, мають розглядати цілеспрямований розвиток власної організаційної культури

та лідерського потенціалу як невід'ємну, інтегральну частину своєї загальної трансформаційної стратегії. Реалізація такого підходу, безумовно, вимагає значних, послідовних зусиль з боку керівництва, готовності інвестувати у навчання та всебічний розвиток персоналу, а також свідомого створення такого внутрішнього середовища, де зміни сприймаються не як неминуча загроза стабільності, а як унікальна можливість для індивідуального та колективного зростання, розвитку та вдосконалення.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямку можуть бути пов'язані з розробкою конкретних, валідованих моделей та практичних інструментів для здійснення глибокої діагностики складного взаємозв'язку між специфічним типом організаційної культури, домінуючим стилем лідерства та об'єктивною успішністю впровадження різних типів організаційних змін. Окрім того, актуальним є подальше вивчення порівняльної ефективності різних підходів та методик розвитку лідерських компетенцій та цілеспрямованої культурної трансформації саме в контексті застосування принципів гнучкого управління змінами в сучасних організаціях.

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
2. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
3. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
4. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
5. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
6. Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(5), 1580-1583.
7. Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards Comprehensive and Disciplined Change Management Strategy in Agile Transformation Process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.
8. Mourougan, S. (2015). Reengineering the organization for profit and growth through agility and change management. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 31-42.
9. Dittrich, Y., Pries-Heje, J., & Hjort-Madsen, K. (2005). HOW TO MAKE GOVERNMENT AGILE TO COPE WITH ORGANIZATIONAL CHANGE. У *Proceedings of the Agile Development Conference* (pp. 21-32). IEEE.
10. Parveen, K., & Daud, M. (2021). Rapid Digital Transformation Using Agile Methodologies for Software Development Projects. *Journal of Software Engineering & Intelligent Systems*, 6(2).
11. Hagen, S., & Kemper, A. (2011). Facing the Unpredictable: Automated Adaption of IT Change Plans for Unpredictable Management Domains. У *Proceedings of the 2011 IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks Workshops (DSN-W)* (pp. 148-155). IEEE.
12. Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
13. Kanaane, R., Akabane, G., Peterossi, H., & Endler, D. C. N. (2015). Organizational Change Management in a Strategic Perspective. *American Journal of Management*, 15(2), 88-93.
14. Bahl, S. (2018). Challenge of Implantation of Change Management Strategies: An Empirical Study. *Psychology and Education*, 55(1), 384-392.
15. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

16. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
17. Highsmith, J.A. (2000). *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*. Dorset House Publishing.
18. Schwaber, K., & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
19. Suñrez Campas, M. S., Blvarez-Medina, M. T., & V6squez-Torres, M. D. C. (2020). La gestiyn de cambio organizacional: variables asociadas para una implementaciyn exitosa. *Ciencia, Economna y Negocios*, 4(1), 69-83.
20. Masterfano, M. K. (2008). Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2), Article 8.

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
2. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
3. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
4. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
5. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
6. Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(5), 1580-1583.
7. Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards Comprehensive and Disciplined Change Management Strategy in Agile Transformation Process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.
8. Mourougan, S. (2015). Reengineering the organization for profit and growth through agility and change management. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 31-42.
9. Dittrich, Y., Pries-Heje, J., & Hjort-Madsen, K. (2005). HOW TO MAKE GOVERNMENT AGILE TO COPE WITH ORGANIZATIONAL CHANGE. *У Proceedings of the Agile Development Conference* (pp. 21-32). IEEE.
10. Parveen, K., & Daud, M. (2021). Rapid Digital Transformation Using Agile Methodologies for Software Development Projects. *Journal of Software Engineering & Intelligent Systems*, 6(2).
11. Hagen, S., & Kemper, A. (2011). Facing the Unpredictable: Automated Adaption of IT Change Plans for Unpredictable Management Domains. *У Proceedings of the 2011 IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks Workshops (DSN-W)* (pp. 148-155). IEEE.
12. Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
13. Kanaane, R., Akabane, G., Peterossi, H., & Endler, D. C. N. (2015). Organizational Change Management in a Strategic Perspective. *American Journal of Management*, 15(2), 88-93.
14. Bahl, S. (2018). Challenge of Implantation of Change Management Strategies: An Empirical Study. *Psychology and Education*, 55(1), 384-392.
15. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
16. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
17. Highsmith, J.A. (2000). *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*. Dorset House Publishing.
18. Schwaber, K., & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
19. Suñrez Campas, M. S., Blvarez-Medina, M. T., & V6squez-Torres, M. D. C. (2020). La gestiyn de cambio organizacional: variables asociadas para una implementaciyn exitosa. *Ciencia, Economna y Negocios*, 4(1), 69-83.
20. Masterfano, M. K. (2008). Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2), Article 8.