

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10>

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Р. В. ГРІНЧЕНКОдоктор економічних наук, професор;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3366-6154>**М. В. ІВАНОВСЬКИЙ**магістрант,
Одеський національний економічний університет

Анотація. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні особливостей застосування сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності та війни. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено з використанням таких методів дослідження: логічного узагальнення, аналітики та наукової абстракції. **Результати.** У ході проведеного аналізу виділено основні конкурентні переваги, які може отримати підприємство при здійсненні ефективного управління змінами. Визначено успішні моделі, що дозволяють ефективно впроваджувати зміни, узагальнені особливості та переваги використання моделей управління змінами в умовах нестабільності. **Практична значущість результатів дослідження.** Узагальнені пропозиції щодо вибору та адаптації сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності, а також виявлення викликів і можливостей, що постають перед бізнесом, специфічних потреб організацій, зокрема в період війни. Перспективами подальших досліджень є адаптація та удосконалення методики практичного застосування моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності.

Ключові слова: управління змінами, моделі, виклики, можливості, адаптація підприємства, нестабільність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасні економісти розглядають підприємство як динамічну соціально-економічну систему, що функціонує в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Події, які виникають поза межами підприємства, формують безперервний потік викликів, на які вони мають оперативно реагувати. Це можуть бути зміни споживчих вподобань, нові технологічні можливості, дії конкурентів чи надзвичайний стан та багато інших причин чи викликів.

Здатність бізнесу швидко адаптувати свої внутрішні процеси до змін зовнішнього та свого внутрішнього середовища є ключовим чинником конкурентоспроможності. В умовах нестабільності, зокрема війни в Україні, ці питання набувають особливої гостроти. Український бізнес опинився перед безпрецедентними викликами, що вимагають швидкого реагування та рішучих дій. Підприємствам необхідно не тільки зберегти свою діяльність, а й знайти нові шляхи виживання та можливого розвитку. Перед ними постає питання вибору моделі управління змінами, яка має переваги застосування в умовах нестабільності, такі, як адаптивність, гнучкість та інші..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи та моделі управління змінами досліджували

у своїх роботах такі українські вчені, як: Г.М. Коптева, А.В. Кулик [1]. Вони виділили чотири кластери наукових досліджень, присвячених питанням управління стратегічними змінами. Л. М. Корецька здійснила порівняльний аналіз чотирьох відомих моделей управління змінами: трикрокової моделі Курта Левіна, моделі McKinsey 7-S, моделі ADKAR та моделі Кюблера-Росса. [2]. Низка зарубіжних фахівців працювали над розробкою моделей управління змінами. На основі досліджень Курта Левіна була сформована однойменна трикрокова модель змін [3]. Джон Коттер запропонував власну восьмикрокову модель управління змінами [4]. Джеффри Хіат сформулював модель індивідуальних змін ADKAR [5]. Том Пітерс та Роберт Уотерман розробили модель аналізу стану організації McKinsey 7-S [6]. Egodawe M., Sedera D., Bui V. провели системний огляд літератури з цифрової трансформації [7].

Огляд літератури дозволяє зробити висновок про активний розвиток наукових досліджень у сфері управління змінами, а також підтверджує важливість систематичного аналізу для виявлення сучасних напрацювань та можливих перспектив удосконалення підходів та моделей управління змінами на сучасних підприємствах із урахуванням чинників нестабільності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування

особливостей формування сучасних моделей управління змінами на підприємствах, виявлення викликів, можливостей та змін, що постають перед бізнесом, специфічних потреб підприємств, зокрема в період нестабільності, а також надання пропозицій щодо вибору та адаптації моделей управління змінами в даних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Швидкі зміни в ринковому середовищі та технологіях – основні базові виклики для бізнесу на сучасному етапі розвитку людства. Постійна еволюція технологій і зміни в потребах споживачів вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності. Недостатня швидкість реакції може призвести до втрати конкурентних переваг. Швидкість реакції на зміни у постійно мінливому, важко прогнозованому бізнес-середовищі, зокрема в умовах нестабільності, стає для окремого суб'єкта господарювання істотним чинником, що може забезпечити необхідний рівень економічної безпеки, зумовлює актуальність розробки та впровадження адаптивних моделей управління змінами на підприємствах, особливо в умовах нестабільності та війни.

Впровадження нових технологій вимагає від працівників нових навичок. Недостатня кваліфікація та знань або відсутність відповідного навчання може знизити ефективність змін. Тому постійним супроводом впровадження змін виступає можливий опір змінам з боку персоналу. Співробітники можуть виявляти опір нововведенням через страх перед невідомим або недостатнє розуміння цілей змін. Тому особливо важливо ефективно комунікувати та залучати персонал до процесу змін.

Кібербезпека та захист даних – ще один виклик для бізнесу. Зростаюча залежність від цифрових технологій підвищує ризики кібератак, що вимагає посилення заходів безпеки. Питання цифрової трансформації бізнесу та процесу управління змінами набувають особливої актуальності, проте і питання захисту даних виступають при цьому теж на першу місце, особливо в умовах глобальної конкуренції та війни.

Третім найбільш важливим напрямом появи змін та їх проявів у діяльності підприємств, особливо в умовах невизначеності та війни, виступають обмежені ресурси для впровадження змін. Малі та середні підприємства можуть стикатися з нестачею фінансових або людських ресурсів для ефективного впровадження змін. Впровадження будь-якої моделі управління змінами потребує ресурсів підприємства: фінансових, людських, часових та інших. Проте в умовах нестабільності та війни особливо важко знайти необхідні ресурси, що значно скорочує перспективи та результативність формування та впровадження моделей управління змінами на підприємствах.

Більш детально зупинимось на характеристиці умов нестабільності та війни, у яких функціонують сучасні українські підприємства.

Повномасштабне вторгнення на територію України спричинило системні деформації в економічній сфері, що проявляються у значних викликах для вітчизняного бізнесу. Одним із найбільш критичних аспектів є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений масовою міграцією та мобілізацією. За наявними даними, понад 6 мільйонів українців покинули країну, що призвело до скорочення трудового потенціалу приблизно на 25% у 2022 році, або на 3,5 мільйона осіб. Зокрема, близько 1,7 мільйона працівників (10,6% усієї робочої сили) виїхали за межі України після 24 лютого 2022 року. Додатковий тиск на ринок праці чинить мобілізація чоловічого населення: за різними оцінками, близько 1,5 мільйона чоловіків були мобілізовані або виїхали, що особливо відчутно для трудомістких галузей, таких як будівництво, транспорт та вугільна промисловість [8].

Ці демографічні та міграційні зміни безпосередньо впливають на процеси підбору персоналу та формування заробітних плат. Статистика свідчить, що 44% підприємств відчують труднощі з наймом через мобілізацію, а 24% – через міграцію. У квітні 2024 року 74% опитаних компаній повідомили про нестачу кадрів, що на 19 відсоткових пунктів більше, ніж восени 2023 року [9; 10]. Дефіцит пропозиції робочої сили, у свою чергу, стимулює інфляційний тиск на рівень заробітних плат.

Окрім кадрових питань, український бізнес зіткнувся з масштабними економічними та інфраструктурними втратами. У 2022 році економіка України скоротилася приблизно на 30%, рівень безробіття сягнув 26%, а кількість підприємств, що припинили діяльність, зросла на 40% [11]. За оцінками, близько 200 000 компаній зупинили свою роботу. Значні пошкодження інфраструктури, оцінені в понад 10 мільярдів доларів США за 2022 рік, та атаки на енергетичну систему, що призвели до відключень електроенергії для 12 мільйонів осіб та зниження виробництва електроенергії майже на 50%, створюють додаткові перешкоди для стабільного функціонування бізнесу [12].

Серед найбільш загрозливих викликів виділяються катастрофічна втрата людського капіталу, спричинена масштабною міграцією, мобілізацією та дефіцитом персоналу, а також суттєве зростання витрат і пошкодження інфраструктури. У відповідь на ці загрози пріоритетними напрямками для бізнесу є автоматизація процесів, перенавчання персоналу, цифровізація операцій, диверсифікація ринків та впровадження сценарного планування як інструменту стратегічного прогнозування.

Ці виклики, що охоплюють демографічні, економічні та інфраструктурні аспекти, вимагають

комплексних рішень для стабілізації та подальшого розвитку української економіки. Українських підприємствам необхідно адаптуватись до змін, які обмежують їх можливості та створюють перешкоди для виживання. Впровадження моделей управління змінами в такому випадку виступає необхідною умовою можливого функціонування підприємств.

На сьогоднішній день, в існуючих ринкових умовах, сучасні тенденції розвитку економіки, пошук нових підходів, форм, методів і моделей управління змінами на підприємствах створюють нові можливості для бізнесу. Саме в негайному реагуванні на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі полягає запорука виживання підприємств в сучасних умовах нестабільності та війни. Оптимізація бізнес-процесів, використання сучасних моделей управління змінами дозволяє підприємствам підвищити ефективність операцій, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг, та загалом знайти резерви та напрямки виживання в умовах нестабільності та війни.

Війна в Україні однозначно поставила перед підприємствами складні виклики, змусивши адаптуватися до нових реалій, однак, незважаючи на труднощі, багато компаній не тільки продовжують працювати, а й знаходять нові можливості для розвитку. Наприкінці 2023 року підприємства повернулись до піврічного планування. Якщо в січні 2023-го 42% респондентів не могли відповісти на питання щодо короткотермінових планів своїх підприємств, у грудні таких залишилося лише 19% [13].

Основними напрямками пошуку резервів та напрямків виживання сучасних підприємств в Україні в умовах війни виступають:

- пошук напрямків активізації співпраці із клієнтами. Використання цифрових технологій стало основним джерелом та напрямком активізації пошуку та співпраці з клієнтами для сучасних українських підприємств. Цифрові технології сприяють глибшому розумінню потреб клієнтів та персоналізації пропозицій, що підвищує задоволеність та лояльність споживачів. Вони створюють передумови виключення необхідності особистого зв'язку та присутності продавця-клієнта, що є особливо необхідним в умовах нестабільності та війни. Ці напрямки включають створення інтернет-магазинів, впровадження CRM-систем та інші заходи для оптимізації бізнес-процесів. В умовах воєнного стану особливо важливо забезпечити оцифрування первинної документації, оскільки є підвищений ризик її втрати, а процес відновлення таких документів є, як складним, так іноді взагалі неможливим, а також підписання договорів та інших документів за допомогою ЕЦП, що прирівнюється до підписання їх у паперовому вигляді та має таку ж юридичну силу.

- використання проактивного підходу до управління, у тому числі формування та впровадження підходу та моделі управління змінами із урахуванням особливостей підприємства. Проактивне управління змінами допомагає підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток. Фокусування на сталому розвитку та проактивному управлінні є запорукою поступового просування підприємств до поставленої мети та подальшого розвитку суспільства країни. Сучасні моделі управління змінами сприяють формуванню організаційної культури, здатної швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації.

- аналіз та оцінка перспектив релокації бізнесу на більш безпечні території. В умовах воєнного стану виникла потреба у збереженні потужностей та захисті працівників підприємств з метою забезпечення їх належного функціонування. У зв'язку з цим, керівниками з метою убезпечити підприємства часто приймаються рішення щодо переміщення основних потужностей бізнесу на більш безпечні території, на яких не ведуться активні бойові дії та є можливим провадження господарської діяльності. Іноді підприємства здійснюють не повну релокацію бізнесу, якщо таке є можливим, враховуючи обстановку на територіях місцезнаходження юридичної особи, а часткове переміщення потужностей, якщо підприємство знаходиться не на території активних бойових дій, але все ж знаходиться у зоні більшого ризику. Зазначена повна чи часткова релокація бізнесу виступає простим прикладом активного підходу до адаптації підприємства до змін із використанням тих резервів та можливостей, які є у підприємств в умовах нестабільності та війни.

- пошук резервів розширення ринків збуту та можливої диверсифікації бізнесу. Впровадження інноваційних змін відкриває нові можливості для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції чи послуг. Основні підходи до адаптації до змін у цьому напрямі включають диверсифікацію, розширення лінійки продуктів або послуг, вихід на нові ринки, зміна постачальників – це лише кілька способів мінімізувати ризики і зберегти конкурентоспроможність.

Отже, ці виклики та можливості підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління змінами, що базується на формуванні та впровадженні моделі управління змінами в умовах невизначеності та війни, та включає ефективну комунікацію, навчання персоналу, забезпечення ресурсів та впровадження сучасних технологій для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Дослідивши напрями виникнення та особливості сучасних змін у діяльності підприємств в умовах нестабільності та війни, перейдемо до питань теоретичного обґрунтування моделей

управління змінами. Теоретичне обґрунтування особливостей формування сучасних моделей управління змінами на підприємствах розпочнемо із аналізу наукових напрацювань щодо загальних питань та сутності моделі управління змінами на підприємствах.

Системний аналіз наукових публікацій з тематики управління стратегічними змінами проведено у статті Г.М. Коптевої та А.В. Кулика [1]. Представлене дослідження демонструє значний потенціал для розуміння динаміки наукової активності у сфері стратегічних змін протягом 1990–2024 років. Ключовою перевагою є широкий часовий діапазон, що дозволяє ідентифікувати довгострокові тренди та еволюцію концептуальних підходів до управління змінами. Однак, незважаючи на зазначені переваги, дослідження має певні обмеження, які можуть вплинути на повноту отриманих результатів. Фокус у дослідженні поставлений на кількісному аналізі без належної глибини якісної інтерпретації змісту досліджень, що обмежує можливості для виявлення нюансів та контекстуальних особливостей. Критичний погляд на представлене дослідження дозволяє розглядати його, як цінну базову мапу для орієнтації у складній тематиці стратегічних змін.

У статті Л. М. Корецької [2] здійснено порівняльний аналіз чотирьох відомих моделей управління змінами: трикрокової моделі Курта Левіна, моделі McKinsey 7-S, моделі ADKAR та моделі Кюблера-Росса. Авторка проводить огляд літературних джерел, що дозволяє виявити переваги та недоліки кожної моделі, а також надати рекомендації щодо їх застосування в різних організаційних контекстах [2, с. 97]. Такий підхід дозволяє виявити переваги та недоліки порівнюваних моделей та спростити завдяки цьому вибір модулі управління змінами для підприємств в умовах нестабільності.

Egodawele M., Sedera D., Bui V. [7] провели систематичний огляд літератури з цифрової трансформації за період 2013–2021 років. Аналіз охоплює 174 рецензовані статті та виявляє ключові теми, теоретичні підходи та прогалини в дослідженнях цифрової трансформації в бізнес-організаціях. Результати огляду сприяють формуванню узагальненої моделі для подальших досліджень у цій галузі. Такі огляди літератури демонструють активний розвиток наукових досліджень у сфері управління змінами, а також підкреслюють важливість цифрової трансформації бізнесу та підходів до управління змінами, особливо в умовах нестабільності.

Виходячи із проведених досліджень, можна стверджувати, що управління змінами з точки зору менеджменту полягає у формуванні відповідної моделі – налагодженні ланцюга логічних зв'язків всередині підприємства між керівни-

цтвом та групами співробітників, яких ці зміни безпосередньо стосуються, враховуючи умови та мету такого управління.

Модель управління змінами – це структурований підхід, який надає дорожню карту, гарантуючи, що кожен крок процесу управління змінами враховується, від початкової оцінки та планування до повного впровадження. Завдяки чіткій структурі менеджери можуть краще керувати невизначеністю, координувати зусилля команди та контролювати прогрес, що забезпечує більш плавний і успішний перехід. Загалом, успіх будь-якої моделі управління змінами залежить від готовності персоналу впроваджувати зміни, ці питання потребують особливої уваги при виборі та впровадженні моделі управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності.

У дослідженні були проаналізовані найбільш поширені моделі управління змінами, що існують на сучасному етапі. Поширені моделі управління змінами, їх опис та визначення особливостей використання, зокрема у період нестабільності, висвітлені у табл. 1.

Вищенаведене узагальнення характерних особливостей найбільш розповсюджених у світі моделей управління змінами дозволяє виділити переваги та недоліки застосування їх в умовах нестабільності та війни, що є характерними для підприємств України. Проте більш детально зупинимось на розгляді позицій науковців та наявній науковій дискусії щодо особливостей формування та використання тих чи інших моделей управління змінами.

Наукова полеміка щодо використання сучасних моделей управління точиться навколо універсальності та контекстуальності моделей змін.

Курт Левін [3], Джефф Хайат [4], Джон Коттер [5] стверджують, що існують універсальні підходи, які можна застосовувати в більшості організацій незалежно від сфери діяльності. Прихильники універсальних підходів стверджують, що ці моделі є загальноприйнятими і перевіреними практикою. Вони забезпечують структурований підхід до змін, що може бути адаптований у будь-якому організаційному контексті. Наприклад, Корецька Л.М. [2, с. 97] зазначає: «...модель Коттера є найбільш адаптованою до умов корпоративного середовища і дозволяє чітко структурувати процес змін». Дана характеристика дійсно виступає перевагою даної моделі.

Проте у статті Аверкиної М. Ф. та ін. [14] зазначається, що «модель Коттера ефективна лише в умовах великого бізнесу з чіткою ієрархією, але практично не працює в малих гнучких організаціях». З позицією автора можна погодитись у зв'язку із складним покроковим алгоритмом реалізації даної моделі, який не завжди може бути реалізованим у малих гнучких організаціях.

Таблиця 1

Моделі управління змінами та їх особливості використання в умовах нестабільності та війни

Назва моделі	Опис	Особливості використання у період нестабільності та війни
Модель Курта Левіна (Lewin's Change Model)	Складається з трьох етапів: • «Розморожування» (Unfreeze) – підготовка до змін, визнання потреби у них. • «Зміна» (Change) – реалізація нових процесів або структур. • «Заморожування» (Refreeze) – закріплення нових практик у корпоративній культурі.	В умовах війни дозволяє швидко мобілізувати організацію, створити гнучку структуру для реагування на кризу, а також закріпити ефективні антикризові практики.
Модель Коттера (Kotter's 8-Step Change Model)	Включає 8 кроків, серед яких: створення почуття терміновості, формування коаліції лідерів змін, розробка бачення, комунікація змін, усунення перешкод, досягнення короткострокових перемог, підтримка імпульсу та закріплення змін у культурі.	Дає змогу структуровано керувати змінами у складних умовах, мобілізувати співробітників, швидко комунікувати нове бачення та адаптуватися до постійних загроз.
ADKAR-модель (Prosci)	Орієнтована на індивідуальні зміни та складається з п'яти етапів: • Awareness (Усвідомлення необхідності змін) • Desire (Бажання підтримати зміни) • Knowledge (Знання, як змінюватися) • Ability (Здатність впроваджувати зміни) • Reinforcement (Підкріплення та закріплення змін).	Особливо ефективна для підтримки окремих працівників у період турбулентності, дозволяє адресно працювати з опором, страхом і мотивацією.
Модель McKinsey 7S	Фокусується на узгодженості 7 ключових елементів організації: Strategy, Structure, Systems, Shared values, Skills, Style, Staff. Модель підходить для глибокого аналізу внутрішніх змін.	Сприяє глибокому перегляду стратегій і структур в умовах невизначеності, дозволяє виявити слабкі місця та забезпечити внутрішню стійкість.
Модель Кублера-Росса (Крива змін)	Базується на емоційних стадіях, які проходять люди в процесі змін: заперечення, злість, торг, депресія, прийняття. Використовується для розуміння реакцій співробітників та надання підтримки.	Дає змогу краще зрозуміти емоційні реакції працівників на невизначеність та війну, адаптацію до нової реальності, та надати необхідну психологічну підтримку.

Джерело: [3–5]

Противники універсальності наголошують, що кожне підприємство має свої культурні, організаційні та ринкові особливості, що вимагає адаптації моделей. Згідно з дослідженням Коптевої Г. М. і Кулика А. В. [1], жодна із загальноприйнятих моделей не забезпечує повної відповідності динамічним умовам функціонування малих суб'єктів підприємництва та стартапів.

На наш погляд, універсальні моделі можуть виступати основою, але без урахування контексту зростає ризик формалізму і неефективності змін. Тому важливо поєднувати дані моделі з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволить врахувати специфіку діяльності підприємства та адаптувати моделі до умов господарювання.

Також вчені ведуть дискусію про те, що є ефективнішим при управлінні змінами: формалізовані моделі чи гнучкі підходи (agile, lean)?

Частина дослідників [3] виступають за жорсткі структуровані моделі, такі як: Lewin's Change Model або McKinsey 7-S, які дозволяють системно

планувати й контролювати зміни. Інші вчені виступають за гнучкі, адаптивні підходи (наприклад, Agile Change Management), вважаючи формалізовані моделі занадто інерційними для динамічного середовища. Аргументом наводиться той факт, що гнучкі підходи краще відповідають вимогам цифрової трансформації, де зміни – постійні, непередбачувані та взаємопов'язані [15].

За дослідженням Юрченко О.А. [16, с. 144] прихильники класичних моделей, наголошують на необхідності системного бачення змін, вважаючи, що тільки чітко структурований план дає змогу уникнути хаосу під час трансформацій.

Підсумовуючи можна сказати, що формалізовані підходи дають змогу керувати масштабними змінами, проте для умов нестабільності та війни більш доцільними є гнучкі підходи щодо управління змінами з короткими циклами зворотного зв'язку.

Крім питання ефективності формалізованих та гнучких підходів до управління при формуванні та впровадженні моделей управління змінами виникає полеміка навколо питання ролі людського

фактору в ефективності управління змінами на підприємствах.

Частина дослідників, такі як Курт Левін [3], Джефф Хайат [4], Джон Коттер [5] розглядають людський фактор як центральний елемент ефективних змін. Прихильники визначальної ролі людського фактору стверджують, що зміни не мають сенсу без внутрішньої готовності людей. Навіть найсучасніша технологія не забезпечить успіху без прийняття її працівниками. Тут можна погодитись із думкою обох течій науковців, тому що людський фактор так само важливий, як і швидкість технологічного впровадження. Дані фактори доповнюють один одного та можуть надати перспективи підвищення ефективності управління змінами.

У підтвердження цього Степаненко С. В. [15] наголошує на важливості лідерства, корпоративної культури та мотивації персоналу, бо без участі працівників жодна технологічна трансформація не буде ефективною. Інші автори, зокрема Egodawe M. та ін. [7], вважають, що цифрові технології самі трансформують бізнес-моделі, і завдання менеджменту лише оперативно адаптуватися до нових умов.

На нашу думку, найкращі результати досягаються при інтеграції технологічних інновацій із розвитком людського капіталу. Односторонній фокус (лише на людей чи лише на технології) призводить до перекосів.

Дискусійним також залишається питання: «Чи можна оцінити ефективність зміни виключно в цифрах, не враховуючи змін у корпоративній культурі чи мікрокліматі?». Ефективність змін можна оцінювати на основі якісних методів оцінювання (опитування працівників, культура змін, задоволеність), або за допомогою кількісних методів, наприклад при використанні показників – ROI змін, зростання продуктивності праці, економії коштів та ін.

Багато управлінців очікують конкретних результатів від змін: підвищення продуктивності праці, зниження витрат тощо. Вони стверджують,

що без цифр зміни перетворюються на абстрактні розмови [17, с. 116].

Наше переконання, що ефективне управління змінами має базуватись на комплексній оцінці, що включає як кількісні, так і якісні індикатори.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований процес із зворотним зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей. Він має бути адаптованим, гнучким, людиноцентрованим та в міру цифровізованим процесом в сучасних умовах функціонування організацій.

Вибір моделі управління змінами на підприємстві має врахувати особливості та специфіку діяльності підприємства, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень менеджменту. В швидкозмінному, нестабільному середовищі варіантом ефективного впровадження змін може бути поєднання моделей управління змінами та передових практик їх впровадження.

Отже, вибір моделі управління змінами в умовах нестабільності та війни має залежати від: масштабу бізнесу, сфери діяльності, корпоративної культури, динаміки середовища, результатів аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оптимальний підхід до управління змінами в умовах нестабільності та війни, полягає у поєднанні структурованих моделей з гнучкими підходами до впровадження, адаптацією до контексту підприємства та балансом між технологічними й людськими чинниками. Також відкрите критичне мислення та здатність менеджерів до навчання є запорукою та ключовими умовами успіху трансформацій.

Зазначені результати свідчать про необхідність подальших досліджень. Перспективами наступних досліджень є висвітлення прикладних аспектів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільності та війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коптева Г. М., Кулик, А. В. Управління стратегічними змінами: систематичний огляд літератури. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2024. № 5. С. 54–59. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7a66b795-6414-4c38-b369-8b2c4f8fa01c?utm_source= (дата звернення: 10.06.2025).
2. Корецька Л.М., Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. С. 90–98. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_12_No_4-90-98.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
3. Lewin K. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations*, № 1-1, June 1947.
4. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January 2007.
5. Hiatt J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci Research, 2006.
6. Peters T. J., Waterman R. H. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. *Harper Business*. February 2006.
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V., A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021). 2022. P. 2. URL: <https://arxiv.org/pdf/2212.03867> (дата звернення: 11.06.2025).

8. Anastasia G., Boeri T., Kudlyak M., Zholud O. The labour market in Ukraine: Rebuild better, January 2023. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> (дата звернення: 04.07.2025).
9. Укрінформ – онлайн-медіа, джерело інформації про політичне, економічне, соціальне, наукове, культурне, суспільне життя в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3870946-v-ukraini-seredna-zarobitna-plata-zrosla-na-225-derzstat.html> (дата звернення: 13.06.2025).
10. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 02.07.2025).
11. Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту за січень 2023 року). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku> (дата звернення: 24.06.2025).
12. Світовий банк (World Bank). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Кузяків О.В. Що турбує український бізнес під час війни. URL: <https://forbes.ua/money/nebezpeka-defitsit-kadriv-ta-logistika-shcho-turbue-ukrainskiy-biznes-pid-chas-viyni-rozpovidae-analitikinya-oksana-kuzyakiv-28022024-19566> (дата звернення: 27.04.2025).
14. Аверкіна М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (дата звернення: 27.06.2025).
15. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. №3. С. 60-67. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=apie_2016_3_12 (дата звернення: 09.06.2025).
16. Юрченко О.А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1. С. 141–145. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49175> (дата звернення: 29.05.2025).
17. Правдивий О. О., Ситник Н. І. Роль стратегічного управління змінами в умовах нестабільності зовнішнього середовища. 2022. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua> (дата звернення: 16.06.2025).

REFERENCES:

1. Kopteva H. M., Kulyk A. V. (2024). Upravlinnia stratehichnymy zminamy: systematychnyi ohliad literatury [Strategic Change Management: A Systematic Literature Review]. *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) – Visnyk NTU "KhPI" (economic science)*, no. 5, pp. 54–59. Available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7a66b795-6414-4c38-b369-8b2c4f8fa01c?utm_source= (accessed June 10, 2025). [In Ukrainian].
2. Koretska L. M. (2022). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia zminamy [Comparative Analysis of Change Management Models]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, no. 4, pp. 90–98. Available at: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_12_No_4-90-98.pdf (accessed June 15, 2025). [In Ukrainian].
3. Lewin K. (June 1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, no. 1–1.
4. Kotter J. P. (January, 2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
5. Hiatt Jeffrey M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci Research.
6. Peters Thomas J., Waterman Robert H. Jr. (2006). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. *Harper Business*. February.
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021). Available at: <https://arxiv.org/pdf/2212.03867> (accessed June 11, 2025).
8. Anastasia G., Boeri T., Kudlyak M., Zholud O. (January 2023). The labour market in Ukraine: Rebuild better. Available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> (accessed July 4, 2025).
9. Ukrinform – online-media, dzherelo informatsii pro politychne, ekonomichne, sotsialne, naukove, kulturne, suspilne zhyttia v Ukraini [Ukrinform – Online media, a source of information on political, economic, social, scientific, cultural, and public life in Ukraine]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3870946-v-ukraini-seredna-zarobitna-plata-zrosla-na-225-derzstat.html> (accessed June 13, 2025) [In Ukrainian].
10. Rynok pratsi v umovakh viiny: demohrafichni vyklyky dlia Ukrainy [Labour Market During War: Demographic Challenges for Ukraine]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html> (accessed July 2, 2025). [In Ukrainian].
11. Prosto pro ekonomiku (na osnovi materialiv Inflatsiynoho zvitu za sichen 2023 roku) [Economics Made Simple (based on the Inflation Report for January 2023)]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku> (accessed June 24, 2025). [In Ukrainian].
12. World Bank. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA> (accessed June 10, 2025).
13. Kuzyakiv O. V. Shcho turbuie ukrainskyi biznes pid chas viiny [What Concerns Ukrainian Business During the War]. Available at: <https://forbes.ua/money/nebezpeka-defitsit-kadriv-ta-logistika-shcho-turbue-ukrainskiy-biznes-pid-chas-viyni-rozpovidae-analitikinya-oksana-kuzyakiv-28022024-19566> (accessed April 27, 2025). [In Ukrainian].
14. Averkina M., Matvieiev A. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy [Comparative Analysis of Organizational Change Management Models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (accessed June 27, 2025). [In Ukrainian].

15. Stepanenko S. V. (2016). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy [Formation of a Mechanism for Managing Organizational Change]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual problems of innovative economy*, no. 3, pp. 60–67. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=apie_2016_3_12 (accessed June 9, 2025). [In Ukrainian].

16. Yurchenko O. A. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv na pidpriemstvakh: perevahy ta perspektyvni napriamy pryskorennia [Digitalization of Business Processes in Enterprises: Advantages and Promising Acceleration Directions]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*. No. 1, pp. 141–145. Available at: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49175> (accessed May 29, 2025). [In Ukrainian].

17. Pravdyvyi O. O., Sytnyk N. I. (2022). Rol stratehichnoho upravlinnia zminamy v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha [The Role of Strategic Change Management under Conditions of External Instability]. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua> (accessed June 16, 2025). [In Ukrainian].

Raisa Hrinchenko, Maksym Ivanovskiy, Odesa National Economic University. Application of modern change management models in enterprises under conditions of instability: challenges and opportunities for business.

Annotation. The purpose of the article is to provide theoretical justification for the peculiarities of applying modern change management models in enterprises under conditions of instability and war. **Methodology of research.** The objective set in the article was achieved using the following research methods: logical generalization, analytics, and scientific abstraction. **Findings.** In modern organizational conditions, change management must be an adaptive, flexible, human-centered, and appropriately digitized process. The analysis identified the main competitive advantages that an enterprise can obtain through effective change management. Successful models that enable effective implementation of changes were identified, and the features and advantages of using change management models under conditions of instability were summarized. **The choice of a change-management model within an enterprise should take into account the characteristics and specifics of the enterprise's operations, the staff's readiness for change, the company's position in the competitive environment, and the level of management.** Formalized approaches make it possible to manage large-scale changes; however, under conditions of instability and war, flexible change-management approaches with short feedback cycles are more appropriate. **Practical value.** Generalized recommendations regarding the selection and adaptation of modern change management models in enterprises under conditions of instability, as well as identification of challenges and opportunities facing business, specific organizational needs, particularly during wartime. **Prospects for further research** include adaptation and improvement of the methodology for practical application of change management models in enterprises under conditions of instability.

Keywords: change management, models, challenges, opportunities, enterprise adaptation, instability.

Стаття надійшла: 10.09.2025

Стаття прийнята: 30.09.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025