



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 005.93

JEL Classification: M10

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.4.8

Федоришина Л.М.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
Декалюк О.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Чабан С.Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ВИМОГА ЧАСУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Fedoryshyna L.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of management, economics,
statistics and digital technologies,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
Dekaliuk O.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of economics and management,
Chaban S.R.,
applicant of the second (master's) degree of higher education
in the specialty 073 Management,
University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi

MANAGEMENT OF CHANGES AT THE ENTERPRISE AS A REQUIREMENT OF THE TIME AND NECESSITY IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю, технологічними проривами та глобалізацією, що змушує підприємства швидко адаптуватися до нових викликів. Зміни можуть бути зумовлені як зовнішніми чинниками, такими як економічна криза, війна чи зміни в законодавстві, так і внутрішніми, наприклад, необхідністю модернізації технологій або перебудовою організаційної структури.

Ефективне управління змінами в діяльності підприємства мінімізує ризики, пов'язані з впровадженням нововведень, забезпечує його фінансову стабільність і стійке зростання. Керівництво, яке володіє навичками ефективного управління змінами, може швидко оцінити потребу в змінах, визначити оптимальні стратегії їх реалізації та мобілізувати ресурси. При цьому важливою складовою

успішного управління є робота з персоналом, оскільки опір змінам серед працівників може стати значним бар'єром у їх впровадженні. Лідери повинні вміти мотивувати команди, залучати їх до процесу змін і формувати культуру гнучкості та інноваційності.

Зміни створюють також можливості для оновлення бізнес-моделей, підвищення ефективності операцій і вдосконалення продукції чи послуг. Успішне впровадження змін сприяє підвищенню конкурентоспроможності, іміджу підприємства та здатності швидко реагувати на виклики. Іншими словами, управління змінами є невід'ємним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам залишитися гнучкими, інноваційними та готовими до будь-яких викликів (можливостей чи загроз) у зовнішньому середовищі. А дослідження питань ефективного управління змінами в діяльності підприємств є ключовим для забезпечення їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Очевидно, що питання управління змінами не нове і є вже досить багато напрацювань з цієї тематики, починаючи від «класики» (праць К. Левіна та його послідовників) і закінчуючи навчальними посібниками і підручниками за авторством Буднік М. та Курилової Н.; Живко З.; Косач І., Ладонько Л. та Калінько І.; Мазур Н. та Семенець І.; Овсянюк-Бердадіної О. та Островерхова В.; Пічугіної Т.; Приймак Н.; Мазаракі А., Бай С. та Миколайчука І.

Так, розгляду сутності управління змінами присвячені наукові праці Гавловської Н., Семенченко В., Яблонського Т. та Гуменної Е. [1], Гайдей О. [2], Дмитрієва І. та Курилової Н. [3], Мельник С. та Коць Д. [4], Покотило Т. [5], Порудєєвої Т., Кишковської О. та Скрипник К. [6], Приймак Н. [7], Рябцева В., Козенкова Д. та Альшиної Т. [8], Тимків О. [9]. Етапи управління змінами розглянуто Куждою Т. [10], Стеців С. [11], а основні моделі управління змінами – Буднік М. та Івановою Я. [12], Запухляк І., Зелінською Г. та Побігун С. [13], Тарасюк О. [14]. Особливості побудови ефективної системи управління змінами на підприємстві викладено у праці Пріб К. [15] та [16].

Відаючи належне напрацюванням вчених, вважаємо, що ця тематика є затребуваною, вимагає комплексного підходу і подальшого вивчення, особливо для українських підприємств, що працюють в умовах щоденних викликів.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтування теоретичних засад процесу управління змінами на підприємстві та окреслення його особливостей і необхідності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз наукових публікацій засвідчив, що в сучасних умовах, коли середовище діяльності підприємств є нестабільним, саме управління змінами дає можливість адаптуватись їм до роботи в умовах технологічного прогресу, зміни ринку, економічної чи політичної кризи. Ефективне управління дозволяє мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність і сприяти стійкому розвитку підприємства. Без належного управління змінами підприємство ризикує втратити ефективність, інноваційність та свою ринкову позицію.

По суті, управління змінами є однією з ключових функцій сучасного менеджменту і проявляється шляхом впровадження цілеспрямованих дій, спрямованих на вдосконалення процесів, структур, технологій або корпоративної культури для досягнення нових бізнес-цілей. Цей процес охоплює не тільки технічні аспекти змін, але й роботу з людським фактором, хоча саме персонал є ключовим драйвером або, навпаки, бар'єром на шляху до успіху.

Розуміння сутності управління змінами є необхідним для керівників, оскільки від їхньої здатності ефективно управляти змінами залежить як внутрішня стабільність підприємства, так і його позиція на ринку.

Основні підходи до трактування сутності поняття «управління змінами» представлено на рис. 1.

Як бачимо, більшість вчених виділяє процесний підхід до управління змінами і розглядає його як процес, що складається з певних етапів, кроків, послідовності дій. Підтримуємо цю думку і вважаємо, що управління змінами на підприємстві – це систематичний процес планування, впровадження, моніторингу та закріплення змін у діяльності підприємства, спрямований на адаптацію до зовнішніх умов та внутрішніх викликів, підвищення ефективності діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в швидкозмінному середовищі.

Виходячи з цього, основною метою управління змінами є забезпечення успішної адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом впровадження інновацій, вдосконалення процесів, структури або культури для досягнення стратегічних цілей.

Завданнями управління змінами можемо назвати наступні:

1. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що вимагають змін.
2. Розробка стратегій і планів змін.
3. Визначення ресурсів для впровадження змін.
4. Мотивація та залучення працівників до процесу змін.
5. Управління ризиками, пов'язаними зі змінами.
6. Моніторинг і оцінювання результатів впроваджених змін.
7. Закріплення позитивних результатів і формування культури постійного вдосконалення.

Х. Рамперсад «процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об'єкту змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – у перевірці результатів реалізації змін, а координування – у впровадженні перевірених змін»	Л. Кудрей, Б. Клейнер «процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його ефективності щодо конкурентів за рахунок синхронізації важелів управління – стратегії, процесів, культури і системи винагороди»
О. Пассенхейм «взаємодія процесів «знизу-вгору» та «згори-вниз», де в процесі взаємодії аналізу та проєктування згори вниз реалізується стратегія розвитку та аналіз процесів, а знизу вгору ідуть комунікації та розробка процесів. Найбільш розповсюдженими практиками «згори-вниз» є реінжиніринг бізнес-процесів та реінжиніринг бізнесу, а «знизу-вгору» – це інструменти «кайзен» та lean-менеджмент, який передбачає орієнтацію на клієнтів, постачальників та персонал»	М. Рейс «сукупність всіх дій, пов'язаних з довгостроковими змінами, сутність якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін»
К. Левін «процес впровадження змін, що включає три етапи: розморожування (усвідомлення необхідності змін), впровадження (дії для змін) та заморожування (закріплення результатів)»	Дж. Коттер «систематичний підхід до розробки та реалізації трансформацій в межах організації для досягнення її стратегічних цілей і підвищення ефективності роботи»
О. Гарафонов «діяльність, яка забезпечує планування, моніторинг та реалізацію змін в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах і компонентах підприємств і організацій під постійним моніторингом, постійним оцінюванням та аналізом змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства»	П. Друкер «діяльність, спрямована на забезпечення відповідності вимогам зовнішнього середовища через постійне вдосконалення її процесів, структури та культури»
	Т. Гринько, Т. Гвініашвілі «управління переходом організації як системи з одного стану до іншого»

Рис. 1. Тлумачення сутності поняття «управління змінами» в наукових джерелах
Джерело: побудовано авторами на основі [17–22]

Об'єктами управління при цьому виступають процеси, структура, технології, корпоративна культура, персонал і стратегія підприємства, а суб'єктами управління – керівництво підприємства, лінійні менеджери, команди з управління змінами, консультанти, залучені фахівці. Предметом управління є методи, підходи, інструменти та технології, які використовують для планування та впровадження змін на підприємстві.

Як зазначає Т. Пічугіна, управління змінами базується на таких принципах, як: програмно-цільового управління, системність управління, цілісність, правова визначеність, економічність, модельованість, мотиваційне забезпечення, синергетична орієнтація, планованість дій, адекватність, логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності [23].

Як нами вказувалося вище, зміни на підприємстві та необхідність їх впровадження можуть бути зумовлені зовнішніми, внутрішніми чинниками або їх спільною дією. Так, можемо назвати серед основних причин змін, зумовлених:

1. зовнішніми факторами:

- економічні зміни: коливання ринкової кон'юнктури, інфляція, зміни у валютному курсі тощо;
- технологічний прогрес: впровадження нових технологій для закріплення/покращення конкурентоспроможності;
- зміни в законодавстві: нове регулювання, податкові закони або вимоги до стандартів якості;
- конкуренція: активність конкурентів, вихід на ринок нових гравців чи продукту;
- соціальні фактори: зміни у споживчих вподобаннях, поведінці клієнтів чи тенденціях ринку праці;

– глобалізація: інтеграція на міжнародні ринки та необхідність адаптації до глобальних стандартів;

2. внутрішніми факторами:

– застарілі процеси: неефективність поточних методів роботи, низька продуктивність чи зростання витрат;

– стратегічні зміни: перегляд місії або ключових цілей підприємства;

– організаційні зміни: реорганізація, зміни в структурі управління або корпоративній культурі;

– лідерські зміни: зміна керівництва, яке може впроваджувати нові підходи до управління;

– кризи: фінансові труднощі, репутаційні загрози або несподівані надзвичайні ситуації.

У науковій літературі для пояснення причин (джерел) організаційних змін виокремлюють три теорії (рис. 2).



Рис. 2. Теорії та підходи пояснення причин змін

Джерело: побудовано авторами на основі [23]

Безперечно, якщо зміни спровоковані внутрішніми чинниками, то їх можливо спланувати, ретельно підготуватися до впровадження, залучити персонал та мінімізувати опір (у разі його виникнення), іншими словами – керівництво усвідомило необхідність змін, готове їх впроваджувати і намітило певні кроки у їх реалізації. Проте більшою мірою зміни бувають спровоковані саме зовнішніми чинниками і необхідність їх впровадження на підприємстві є відповіддю керівництва на зовнішні виклики і тут вирішальну роль відіграє швидкість реакції керівництва та розробка відповідного плану/програми впровадження змін задля нейтралізації загроз / найповнішої реалізації можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі – чи-то прямого впливу (нові чи наявні конкуренти, постачальники, товари-субститути тощо), чи-то непрямого впливу (політичні, економічні, технологічні, соціальні та ін. чинники).

Якщо розглядати умови діяльності більшості українських підприємств протягом останніх п'яти років (Covid-19, а потім і війна, розв'язана росією), то управління змінами на підприємствах в більшій мірі полягало якраз в їхній адаптації до роботи в нових умовах за рахунок впровадження нових технологій, процедур, форм організації роботи персоналу, необхідності доповнення існуючої організаційної культури новими елементами або ж зміни організаційної структури та, навіть, релокації бізнесу. В умовах війни процес управління змінами набуває особливого значення, оскільки конфлікти та війна призводять до глобальних змін в економічній, соціальній і політичній сферах. Підприємства як

приватної форми власності, так і державної, повинні швидко адаптуватися до нестабільних умов, що включають безпекові ризики, економічні труднощі, зниження кадрового потенціалу (за рахунок міграції працездатного населення жіночої статі та частини чоловічої статі, мобілізації працівників чоловічої статі, передчасної смерті/загибелі населення працездатного віку внаслідок ракетних обстрілів) та зовнішні загрози. Від ефективного управління змінами залежить виживання та стійкість підприємств у кризових ситуаціях.

Війна часто супроводжується швидким зсувом політичних, економічних і соціальних умов. Невизначеність щодо майбутнього, зміни в правовій системі, загроза для здоров'я і життя людей, необхідність термінового реагування на зовнішні та внутрішні виклики змушують підприємства застосовувати гнучкі стратегії управління змінами. Традиційні моделі управління, які працюють в умовах стабільності, можуть не спрацювати в умовах війни, що потребує миттєвих і адаптивних рішень.

Війна змушує підприємства змінювати свої структури та процеси. Для того, щоб забезпечити ефективність управління змінами, організаційна структура повинна бути максимально гнучкою. Важливою є здатність до швидкої переорієнтації ресурсів, управлінських кадрів та процесів для забезпечення безпеки, виробництва, поставок та виконання інших життєво важливих функцій. В даному випадку на перший план виходить адаптивне управління як концепція адаптації до ведення бізнесу в умовах війни. Як зазначають В. Сусіденко, О. Болманенко та Г. Хашініна, «адаптивне управління є одним із найважливіших підходів до керування організаціями в умовах нестабільності та швидких змін, особливо в умовах воєнного стану» [24]. Підхід базується на гнучкості, швидкості реакції та здатності підприємства змінювати свої стратегії відповідно до нових реалій.

Важливим інструментом для збереження комунікації та забезпечення функціонування підприємства можуть стати інформаційні технології. Впровадження нових цифрових технологій, використання систем для моніторингу ситуації, автоматизації процесів і організації віддаленої роботи дозволяє знизити ризики, пов'язані з фізичними загрозами. В умовах війни ресурси часто обмежені і їх ефективний розподіл стає важливим аспектом управління змінами. Саме тому необхідно чітко визначати пріоритети для підтримки основних напрямів діяльності, збереження ключових компетенцій та функцій підприємства.

Моделі управління змінами, які слід використовувати в умовах війни, наведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Можливі до використання в умовах війни моделі управління змінами

Модель	Опис	Переваги та застосування в умовах війни
Модель Дж. Коттера (8 етапів змін)	Модель, що включає етапи від створення відчуття терміновості до інтеграції змін в культуру підприємства.	Допомагає створити стратегію змін і залучити лідерів до процесу змін.
Модель ADKAR	Орієнтована на індивідуальні зміни та включає п'ять етапів: усвідомлення, бажання, знання, здатність, підтримка.	Призначена для полегшення адаптації співробітників в кризових умовах.
Модель стійкості (Resilience)	Оцінювання та управління ризиками з фокусом на підтримку функціонування підприємства.	Допомагає підприємствам адаптуватися до змін і стати стійкими до криз.
Модель кризового управління	Включає підготовку, швидке реагування та відновлення після кризових ситуацій.	Ефективно працює в умовах обмеженого часу і ресурсів для збереження функціональності.
Модель ланцюга поставок (Supply Chain Management)	Модель, що забезпечує гнучкість та безперервність ланцюга поставок в умовах криз.	Використовується для збереження стабільності у постачаннях та логістиці.

Джерело: сформовано авторами

Застосування моделей управління змінами, таких як модель Дж. Коттера, ADKAR та стійкості, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, зберігати ефективність, підтримувати мотивацію працівників і мінімізувати ризики. Розглянемо їх детальніше:

1. Модель Дж. Коттера (John Kotter's 8-Step Change Model) передбачає 8 етапів, через які підприємство повинне пройти для успішного впровадження змін. В умовах війни ця модель може бути адаптована для швидких змін та оптимізації ресурсів. Зокрема, такі етапи, як «створення відчуття терміновості» та «формування коаліції лідерів» можуть бути особливо важливими для забезпечення своєчасного реагування.

2. Модель ADKAR (Prosci's ADKAR Model) фокусується на індивідуальних змінах, що є критично важливим у війні, де кожен працівник підприємства може пережити стрес чи змінювати свої звички в умовах кризової ситуації. Модель ADKAR включає п'ять етапів: усвідомлення необхідності змін, бажання змінювати, знання того, як здійснити зміни, здатність реалізувати зміни та підтримка змін на

тривалий період. Як зазначає О. Філонова, ця модель дозволяє з'ясувати причини невдач змін, ставлення персоналу до змін та рівень опору і виробити план для розвитку співробітників [25].

3. Модель управління змінами за допомогою ланцюга поставок (Supply Chain Management Model). В умовах війни ланцюги поставок можуть бути порушені або ускладнені. Тому важливо звертати увагу на гнучкість постачання, здатність швидко адаптуватися до нових умов, а також безпеку процесів поставок. Це потребує особливого підходу до управління змінами у сфері логістики та постачання.

4. Модель стійкості (Resilience Model). В умовах війни моделі, орієнтовані на стійкість, стають необхідними для мінімізації наслідків несприятливих факторів та швидкої адаптації підприємства до змін. Моделі стійкості орієнтовані на управління ризиками, забезпечення безпеки, підтримку морального духу та фізичних умов для безперервної діяльності підприємства навіть в умовах змін.

5. Модель кризового управління (Crisis Management Model). В умовах війни необхідно звертати увагу на кризове управління, яке допомагає підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій. Кризове управління передбачає швидку і злагоджену реакцію на загрози, виявлення критичних точок та ресурсів для мінімізації збитків. Застосування цієї моделі дозволяє підприємству швидко реагувати на кризи та відновлювати свою діяльність після завданих збитків.

Загалом можна констатувати, що управління змінами в сучасних умовах створює такі можливості:

1. Адаптація до зовнішніх викликів: у динамічному середовищі підприємству потрібно швидко реагувати на зміни, щоб залишитися конкурентоспроможним.

2. Покращення внутрішніх процесів: управління змінами завдяки оптимізації роботи, зниження витрат і підвищення продуктивності.

3. Зниження ризиків: структурований підхід до змін допоможе мінімізувати негативні наслідки, такі як опір персоналу або збої в роботі.

4. Забезпечення стійкого розвитку: зміни сприяють оновленню стратегії, вдосконаленню продукції та послуг, розширенню ринків.

5. Утримання та залучення талантів: сучасні працівники цінують інноваційні та гнучкі підприємства, здатні до змін.

6. Відповідність ринковим вимогам: управління змінами забезпечує підприємству можливість відповідати новим стандартам і потребам клієнтів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, зміни є невід'ємною частиною діяльності підприємств, а ефективне управління ними дозволяє не лише долати виклики, але й використовувати їх як можливості для зростання та розвитку. Проведене дослідження дало змогу сформулювати власне бачення поняття «управління змінами на підприємстві» й довести необхідність та його затребуваність в умовах швидкозмінного середовища та постійних викликів. Розглянуті моделі управління змінами можуть бути застосовані керівництвом підприємства задля успішного проходження кризових ситуацій та забезпечення ефективності діяльності навіть в умовах війни.

Література

1. Гавловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 161-166.
2. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71-75.
3. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (дата звернення: 03.12.2024).
4. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
5. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
6. Порудєєва Т. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 568-572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.
7. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> (дата звернення: 03.12.2024).
8. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132.
9. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.

10. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66-72.
11. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161.
12. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370-376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>.
13. Запущляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).
14. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. URL: https://www.researchgate.net/publication/382936070_Upravlinna_zminami_v_organizacii_osnovni_koncepcii_ta_modeli/ (дата звернення: 04.12.2024).
15. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126.
16. Декалюк О., Федоришина Л., Федоришин Ю. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві шляхом підвищення вартості людського капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 6. С. 89-94.
17. Kudray L. M., Kleiner B. H. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3. P. 14-22.
18. Reiss M. Change Management. Books on Demand, 2012. 356 p.
19. Passenheim O. Change Management. Copenhagen : Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.
20. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
21. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
22. Гарафонов О. І. Управління змінами: концептуальні засади та стратегічний підхід до їх реалізації. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2013. Вип. 4. С. 122-128.
23. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
24. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>.
25. Філонова О. Моделі управління змінами. *IntelTech*. 2015. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravleniyya-izmeneniyam/> (дата звернення: 06.12.2024).

References

1. Havlovska, N., Semenchko, V., Yablonskyi, T. and Humenna, E. (2023), "Theoretical basis of change management in an organization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 161-166.
2. Haidei, O.O. (2012), "Change management in the enterprise", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3(19), pp. 71-75.
3. Dmytriiev, I.A. and Kurylova, N.M. "Definition of the concept of change management as a key component of the activities of a modern enterprise", available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (access date December 03, 2024).
4. Melnyk, S. and Kots, D. (2023), "Characteristics of the essence of change management in an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 51, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
5. Pokotylo, T.V. (2020), "Organizational change management as a component of ensuring the competitiveness of an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 22, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
6. Porudieieva, T.V., Kyshkovska, O.L. and Skrypnyk, K.M. (2028), "Theoretical foundations of change management in enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 19, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.
7. Pryimak, N. "The dichotomy of change management and its role in enterprise operations", available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> (access date December 03, 2024).
8. Riabtsev, V.A., Kozenkov, D.Ye. and Aloshyna, T.V. (2023), "Change management as a necessary element of industrial enterprise development", *Ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 122-132.
9. Tymkiv, O. "The essence and content of change management in enterprise activities", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.

10. Kuzhda, T. (2013), "Stages of successful organizational change management in an enterprise", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2(41), pp. 66-72.
11. Steshiv, S.R. (2011), "The essence and stages of change management in an enterprise", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 714, pp. 155-161.
12. Budnik, M.M. and Ivanova, Ya.Yu. (2020), "Approaches and models of change management in the enterprise", *Biznes Inform*, no. 10, pp. 370-376, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>.
13. Zapukhliak, I.B., Zelinska, H.O. and Pobihun, S.A. (2018), "Approaches, methods and tools for managing changes in the enterprise development management system", *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky*, Issue 23, pp. 204-209, available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (access date December 04, 2024).
14. Tarasiuk, O.V. "Change management in an organization: basic concepts and models", available at: https://www.researchgate.net/publication/382936070_Upravlinna_zminami_v_organizacii_osnovni_koncepcii_ta_modeli/ (access date December 04, 2024).
15. Prib, K.A. (2014), "Formation of a change management system at the enterprise", *Intelekt XXI*, no. 2, pp. 119-126.
16. Dekaliuk, O., Fedoryshyna, L. and Fedoryshyn, Yu. (2023), "Building an effective change management system in the enterprise by increasing the value of human capital", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 6, pp. 89-94.
17. Kudray, L.M. and Kleiner, B.H. (1997), "Global trends in managing change", *Industrial Management*, no. 3, pp. 14-22.
18. Reiss, M. (2012), *Change Management*, Books on Demand, UK, 356 p.
19. Passenheim, O. (2010), *Change Management*, Ventus Publishing ApS, Copenhagen, Denmark, 50 p.
20. Hryenko, T.V. and Hvinashvili, T.Z. (2015), "Methodological approaches to classifying changes in an enterprise", *Biznes Inform*, no. 11, pp. 39-44.
21. Hryenko, T.V. (2013), "Change management in enterprises is a necessary condition for ensuring their development", *Biznes Inform*, no. 10, pp. 247-252.
22. Harafonova, O.I. (2013), "Change Management: Conceptual Frameworks and a Strategic Approach to Their Implementation", *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnia. Seriya 1: Ekonomika*, Iss. 4, pp. 122-128.
23. Pichuhina, T.S. (2017), *Upravlinnia zminamy* [Change management], tutorial, KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, 226 p.
24. Susidenko, V., Bolmanenko O. and Khashchinina, H. (2024), "Change management in organizations: approaches and tools in conditions of martial law in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 65, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>.
25. Filonova, O. (2015), "Change management models", *IntelTech*, available at: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravleniya-yzmeneniyamy> (access date December 06, 2024).

Федоришина Л.М., Декалюк О.В., Чабан С.Р.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ВИМОГА ЧАСУ ТА ЗУМОВЛЕНА НЕОБХІДНІСТЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Мета. Обґрунтування теоретичних засад процесу управління змінами на підприємстві та окреслення його особливостей і необхідності в сучасних умовах.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: аналізу, монографічний, абстрактно-логічний, узагальнення – для вивчення сутності поняття «управління змінами» різними авторами та формування власного бачення його сутності, для опису особливостей процесу управління змінами в умовах війни; табличний, графічний – для наочного представлення сутності наявних теорій та підходів пояснення причин змін, а також можливих моделей управління змінами в сучасних умовах.

Результати дослідження. Актуалізовано необхідність управління змінами на підприємстві в сучасних умовах. Розглянуто тлумачення поняття «управління змінами» зарубіжними та вітчизняними авторами та сформовано власне визначення. Встановлено, що управління змінами в умовах війни є надзвичайно складним і відповідальним процесом, що вимагає використання специфічних моделей і стратегій. Цей процес включає адаптацію до швидкозмінюваного середовища, забезпечення психологічної підтримки співробітників, гнучкість організаційних структур і ефективне використання технологій. Наведено моделі управління змінами, що можуть бути використані керівництвом українських підприємств в умовах війни. Зокрема, такі моделі управління змінами, як модель Дж. Коттера, ADKAR, моделі стійкості та кризового управління, є корисними інструментами для того, щоб підприємства могли успішно пережити кризові ситуації та забезпечити свою діяльність навіть в умовах війни.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку дослідження сутності поняття «управління змінами на підприємстві», яке в авторському тлумаченні слід розглядати

як систематичний процес планування, впровадження, моніторингу та закріплення змін у діяльності підприємства, спрямований на адаптацію до зовнішніх умов та внутрішніх викликів, підвищення ефективності діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в швидкозмінному середовищі. Доведено, що управління змінами на підприємстві в умовах війни є скоріше не потребою, а зумовленою необхідністю і вимогою часу; окреслено особливості такого управління.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного дослідження можуть стати підґрунтям подальших наукових розвідок стосовно пошуку шляхів удосконалення процесу управління змінами на підприємствах в умовах воєнного стану, враховуючи галузеву специфіку та напрями діяльності.

Ключові слова: зміни, підприємство, управління змінами, швидкозмінне середовище, війна, причини змін, джерела змін, моделі управління змінами.

Fedoryshyna L.M., Dekaliuk O.V., Chaban S.R.

MANAGEMENT OF CHANGES AT THE ENTERPRISE AS A REQUIREMENT OF THE TIME AND NECESSITY IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations of the process of change management at the enterprise and outline its features and necessity in modern conditions.

Methodology of research. The following research methods are used to achieve such purpose: analytical, monographic, abstract and logical, generalization – to study the essence of the concept of “management of changes” by various authors and to form one's own vision of its essence, to describe the features of the change management process in wartime; tabular, graphical – to clearly present the essence of existing theories and approaches to explaining the causes of changes, as well as possible models of change management in modern conditions.

Findings. The need for change management at the enterprise in modern conditions is actualized. The interpretation of the concept of “management of changes” by foreign and domestic authors is considered and its own definition is formed. It is established that change management in wartime is an extremely complex and responsible process that requires the use of specific models and strategies. This process includes adaptation to a rapidly changing environment, providing psychological support for employees, flexibility of organizational structures and effective use of technologies. Change management models that can be used by the management of Ukrainian enterprises in wartime are presented. In particular, such change management models as the J. Kotter model, ADKAR, resilience and crisis management models are useful tools for enterprises to successfully survive crisis situations and ensure their activities even in wartime.

Originality. There was further development of the study of the essence of the concept of “management of changes at the enterprise”, which in the author's interpretation should be considered as a systematic process of planning, implementing, monitoring and consolidating changes in the activities of the enterprise, aimed at adapting to external conditions and internal challenges, increasing the efficiency of activities, ensuring the competitiveness and sustainability of the enterprise in a rapidly changing environment. It is proved that change management at the enterprise in wartime is rather not a need, but a necessity and requirement of the time; the features of such management are outlined.

Practical value. The results of the conducted research can be the basis for further research into the regarding of finding ways to improve the change management process at enterprises under martial law, taking into account industry specifics and areas of activity.

Key words: changes, enterprise, change management, rapidly changing environment, war, causes of change, sources of change, change management models.