

УДК 65.005.591

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-11

Зубар І.В., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5112-421X

e-mail: ivan.zubar@vspu.edu.ua

Радзимовський В.Е., магістрант кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0009-0009-7642-8752

e-mail: vladyslav.radzymovskiy@vspu.edu.ua

Сучасні моделі управління змінами на підприємстві

Анотація. У статті проаналізовано наукові підходи до трактування сутності дефініції управління змінами. Встановлено, що концепція управління змінами передбачає реакцію підприємства на вплив з боку факторів макросередовища, мікросередовища, а також зовнішніх сил. Ідентифіковано найпоширеніші вектори змін, серед яких технологічні, організаційні, інформаційно-технологічні, а також зміни у стилі керівництва, місії, цілях та завданнях компаній. Визначено, що процес управління змінами вимагає формування відповідної моделі, яка структурує дорожню карту етапів впровадження відповідних змін. Проаналізовано ключові моделі управління змінами на підприємстві, серед яких особлива увага звертається на триетапну модель Курта Левіна, а також потенціал застосування восьмикрокової концепції управління змінами Джона Коттлера. Узагальнено матрицю типізації організаційних змін Надлера-Тушмана, яка дозволила оптимізувати ідентифікацію категорій змін з метою підбору відповідної моделі управління. Визначено чотири концептуальних категорії змін у менеджменті, серед яких налаштовувальні, адаптаційні, переорієнтовуючі та відтворювальні. Визначено, що вибір того чи іншого підходу до управління змінами має ґрунтуватися на врахуванні індивідуальних умов, а також у більшості випадків вимагає інтеграції кількох моделей.

Ключові слова: менеджмент; лідерство; зміни; модель управління змінами; стратегічний розвиток.

Zubar Ivan, PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine

Radzymovsky Vladyslav, Master's student of the Department of of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine

Modern Approaches to Enterprise Change Management

Abstract. Introduction. The article is devoted to the analysis of existing models of change management in the enterprise and the determination of the prospects for their implementation in conditions of active influence of external factors.

Purpose. The purpose of the article is to analyze existing models of change management in the enterprise and determine the prospects for their implementation in conditions of active influence of external factors.

Results. The scientific approaches to interpreting the essence of the definition of change management are analyzed. It is proven that the concept of change management involves the reaction of an enterprise to the influence of external factors of the microenvironment, macroenvironment and external forces. The most common directions of changes in enterprises are established. These include technological, organizational, information and technological. In addition, changes in the management style, mission, goals and objectives of companies are also common. It is determined that the change management process tests the branding rating of the enterprise leader, the level of which enhances the desired results from changes. It is established that the change management process requires the formation of an appropriate model. The change management model structures the algorithm for implementing the appropriate changes. The key models of change management in the enterprise are analyzed. Among the main ones, Kurt Lewin's change management model is identified (it includes three stages of the management process - defrosting, the direct change process and freezing the system). The potential of applying John Kottler's change management concept (aimed at preventing typical errors in administrative management) was also studied. The Nadler-Tushman organizational change typology matrix was generalized, which will allow optimizing the identification of change categories in order to select an appropriate management model. Four conceptual categories of changes in management were identified: adjusting, adaptive, reorienting and reproducible.

Conclusions. It was determined that the choice of a particular approach to change management should be based on taking into account individual conditions. It was proven that in most cases effective change management requires the integration of several models. It was established that partial fragmentary models can be applied in addition to standard models, based on situational, adaptive, process, functional, contact and behavioral approaches.

¹Стаття надійшла до редакції: 23.03.2025

Received: 23 March 2025

Keywords: management; leadership; changes; change management model; strategic development.

JEL Classification: L23; M11; M21.

Постановка проблеми. Загострення кризових явищ в Україні та світі призводить до появи різних проблемних ситуацій, як економічного, так і політичного характеру. Це створює додаткові виклики для складного та динамічного бізнес-середовища. У відповідь підприємства постійно прагнуть змінювати та адаптувати свою діяльність до обставин у міру їх розвитку. Зміни є невід'ємною частиною шляху кожної організації до зростання та адаптації в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється. В таких умовах зростає увага до налагодження ефективного процесу управління змінами. У цій сфері менеджменту важливою мірою є структурування організаційної архітектури, яка найкраще сприятиме успішному управлінню змінами на підприємстві. Наразі існує багато наукових досліджень організаційної практики та моделей управління змінами. Моделі управління змінами є ключовими інструментами для організацій та їхніх співробітників, що можуть забезпечити їх успішну трансформацію та адаптацію. Ці моделі забезпечують конкретні вказівки та стратегії, керуючись якими менеджери можуть підвищити шанси успішного впровадження змін. Проте, як і будь-який тип організаційної структури, модель управління змінами для підприємства загалом, не гарантує найефективнішого способу досягнення успіху. Результат управління змінами залежить від обставин конкретної ситуації та умов у яких перебуває компанія. Результативність розв'язання зазначених проблем активно диктується сьогодні виробничою та науковою сферою. Це імплікує потребу в ефективному менеджменті, що, своєю чергою, вимагає розробки та апробації моделей ситуаційного управління, на основі аналізу й узагальнення наукових напрацювань у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження теми управління змінами та вивчення їх моделей зроблено низкою вітчизняних науковців, серед яких: Буднік М. М., Іванова Я. Ю., Воронкова В. Г., Венгер О.М., Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О., Стахурська С. А., Стахурський В. О., Ткачук С. В., а також зарубіжних дослідників: Kotter J. P., Lewin K., Chowdhury A., Shil N.C., Nadler, D. A., Tushman, M. L. та ін. Попри суттєву кількість проведених досліджень, окремі напрямки наукового пошуку залишаються не достатньо обґрунтованими. Зокрема, потребує систематизації та

адаптації існуючих підходів та моделей управління змінами до сучасних умов зовнішнього середовища розвитку підприємств.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті виступає аналіз існуючих моделей управління змінами на підприємстві та визначення перспектив їх впровадження в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту, роботизація зумовила перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, нашою є необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання [3]. Кожному підприємству та організації необхідно формувати таку систему менеджменту, яка буде здатна швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливо актуальною ця перевага стає у кризових ситуаціях, яким притаманна швидка зміна економічних умов. Дані зміни відображаються в переформатуванні внутрішньої політики підприємства та впровадженні новітніх технологій [1]. Управління змінами вітчизняні вчені пропонують трактувати як «процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який враховує ініціювання змін: визначення їх необхідності, планування, організування, формування системи мотивування, контролювання, регулювання та впровадження» [4]. Таким чином, зміни можемо сприймати як реакцію підприємства на вплив збоку факторів макросередовища, мікросередовища, а також зовнішніх сил (технологічні, економічні та соціальні фактори, що діють як каталізатори процесу змін). Можемо також припустити, що будь-які організаційні зміни випробовують брендинг лідера підприємства, рівень якого посилює бажані результати змін.

Варто зауважити, що управління змінами є складним і ризикованим процесом. Серед найпоширеніших векторів учені вирізняють зміни місії, цілей та завдань діяльності компаній; в технологіях, що використовуються; в організаційній структурі управління та управлінських процесах; впровадження сучасних інформаційних систем; в корпоративній культурі; в мотиваційних процесах та стилі керівництва [6]. Складові процесу управління змінами підприємства наведемо на рис. 1.

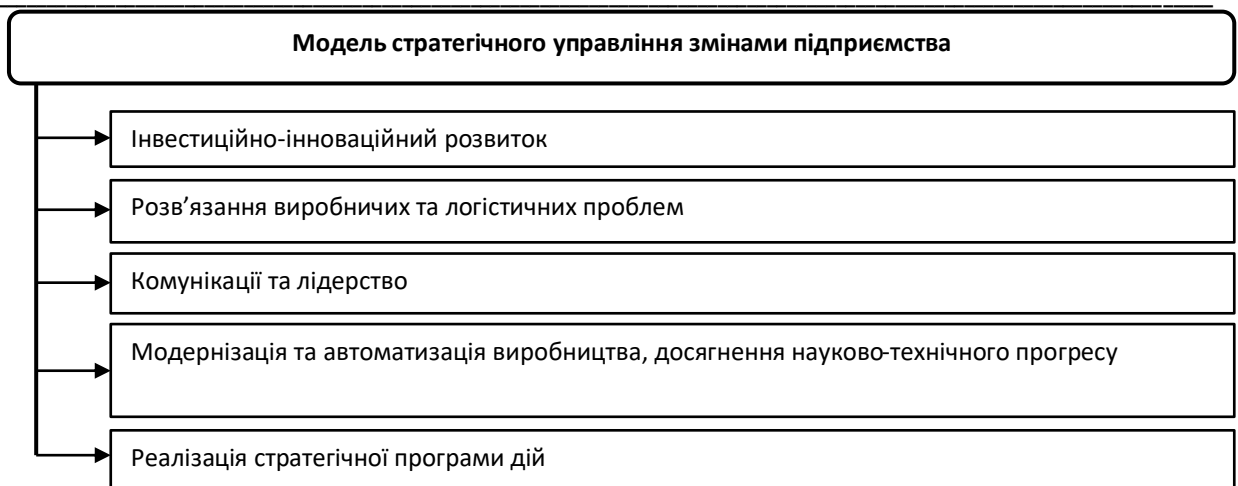


Рисунок 1 - Складові стратегічного управління змінами підприємства

Джерело: сформовано на основі [4]

Виходячи із зазначеного вище, можна стверджувати, що управління змінами з точки зору менеджменту полягає у формуванні відповідної моделі – налагодженні ланцюга логічних зв'язків всередині компанії між керівництвом та групами співробітників, яких ці зміни безпосередньо стосуються. 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.

Отже, можемо припустити, що ефективність впровадження змін залежатиме від правильного визначення груп стейкхолдерів, розуміння ними необхідності змін та надання їм необхідних інструментів, навичок, навчання та підтримки. У цьому випадку доцільно розглянути модель організаційних змін, яку запропонував Lewin K. (рис. 2). Модель управління змінами Курта Левіна є однією з наріжних моделей для розуміння організаційних змін. Ця модель, розроблена ще в 1940-х роках, але не втрачає актуальності й сьогодні. Відповідно до неї зміни проходять через три етапи: розморожування, сама зміна та повторне заморожування. Розморожування означає зменшення впливу тих сил, які підтримують поведінку організації у статус-кво на шляху до успішної реалізації запланованих організаційних [9].

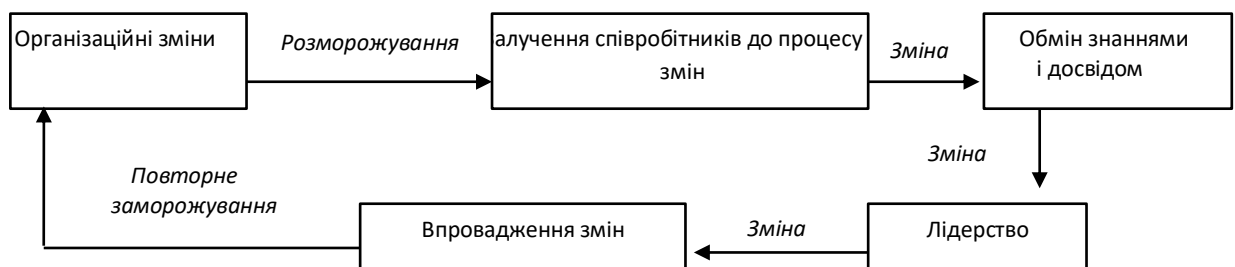


Рисунок 2 - Модель організаційних змін Курта Левіна

Джерело: сформовано на основі [9]

Другим етапом є сама зміна, що передбачає перехід до нової поведінки, шляхом інтегрування нових ідей та практики. Цей процес вимагає від менеджменту допомоги працівникам у розумінні особливостей виконання різноманітних нових для них дій. На цьому етапі нові цінності та ставлення працівників розвиваються на основі змін в

організаційній структурі управління і виробничих процесах.

Третім етапом є повторне заморожування системи, після досягнення нею нового стану рівноваги. Це реалізується за допомогою інституційних механізмів, які закріплюють та зміцнюють новий організаційний стан, таких як корпоративна культура, внутрішні норми, політика та організаційна структура.

Нам імпонує думка закордонних учених Chowdhury A. та Shil N.C., які вивчаючи питання управління змінами, дійшли висновку, що першим кроком до впровадження змін є створення коаліцій зацікавлених сторін, до яких, окрім працівників фірми, варто віднести також потенційних спонсорів. Серед таких варто відзначити місцеві органи влади, підтримка яких є ключовою детермінантою успіху. Цю позицію науковці аргументують тим, що організаційні зміни відбуваються під впливом факторів зовнішнього середовища суспільства, яке включає технологічні, економічні, правові, політичні, демографічні, екологічні та культурні фактори. Учені також помітили, що психологічні фактори, зокрема зміни моральних принципів та мотивація окремих осіб та їх груп, також мають значний вплив на ефективність організаційних змін [6].

Заслугує уваги концепція управління змінами, запропонована Джоном П. Коттером (модель змін Коттера), спрямована на зменшення опору змінам, які часто є основною перешкодою в організаціях. Модель надає чітку дорожню карту для керівників змін, що базується на ідентифікації більшості типових помилок в адміністративному менеджменті, яких припускаються організації під час перетворень, серед яких:

- 1) надмірна самовпевненість менеджера;
- 2) невміння чітко окреслити коло стейкхолдерів;
- 3) неспроможність створити коаліцію стейкхолдерів належного рівня;
- 4) недооцінювання того, наскільки важливо чітко бачити проблему;
- 5) неналежна увага до перешкод;
- 6) нездатність здобувати короткострокові перемоги;
- 7) передчасні висновки про досягнення успіху;
- 8) неузгодженість проведених змін з наявною корпоративною культурою [2].

Модель змін Коттера стверджує, що цих помилок можна уникнути шляхом проходження відповідних восьми кроків, серед яких:

1. Створення відчуття терміновості – допомагає згуртувати підтримку та отримати прихильність колективу до запропонованих змін.
2. Створення керівної коаліції – менеджер створює сильну, впливову команду управління змінами, яка просуватиме цю ініціативу. Така коаліція повинна складатися з осіб з різних рівнів організації, включаючи лідерів та впливових працівників.
3. Формування стратегічного бачення – окреслює бажаний результат і пояснює, яку користь отримає

організація від трансформації, має на меті згуртувати членів команди задля досягнення спільної мети.

4. Залучення добровольців – залучення стейкхолдерів, професіоналів та фахівців у сфері запланованих змін на добровільних засадах посилить ентузіазм і стимулюватиме участь інших членів колективу.

5. Усунення перешкод, які заважають прогресу – усуваючи різноманітні виклики (наприклад, рудиментарні методи роботи, суспільні стереотипи, токсичні працівники) менеджери прагнуть створити середовище, в якому люди відчувають себе вільними зробити свій внесок у зміни. Цей крок базується на концепції «психологічної безпеки», розробленої Емі Едмондсон [7], відповідно до якої люди будуть ініціативнішими до дій, відчувати себе в безпеці через можливі помилки у наслідок використання нових методів роботи.

6. Святкування короткострокових перемог – акцентується увага на досягнутих успіхах організації, що має на меті підняти моральний дух і зміцнити впевненість колективу у правильності обраного курсу, що заохочує до подальших зусиль.

7. Посилення темпу – після короткострокових швидких успіхів менеджер поступово збільшує вимоги до результату, що має на меті масштабування змін.

8. Інтитуціоналізація змін – закріплення досягнутих змін в житті організації, що підкреслить зв'язок між новою поведінкою та успіхом організації. Має на меті вбудувати в організаційну та корпоративну культуру процеси, поведінку та мислення, які були досягнуті в результаті змін [8].

Наступним кроком у нашому дослідженні є типізація змін. Тут заслуговує на увагу дослідження закордонних науковців Nadler, D. A., та Tushman, M. L., які запропонували розрізняти за типом поступові, реактивні, переривчасті та антиципаційні (передбачувані) зміни. Реактивна зміна на думку дослідників – є прямою реакцією на зовнішнє середовище, і це поточна вимога до змін. Антиципаційна зміна, навпаки – є прямою реакцією на нагальну подію, і ця зміна ініціюється, щоб отримати конкурентну перевагу або підготуватися до дестабілізуючої події, яка може передбачатися в майбутньому. Поєднуючи ці чотири виміри змін – поступову проти переривчастої та реактивну проти антиципативної, науковці впровадили у науковий обіг ще чотири концептуальних категорії змін у менеджменті: налаштовувальні, адаптаційні, переорієнтовуючі та відтворювальні [10]. Таку концепцію їх співвідношення можемо зобразити у вигляді матриці (рис. 3).

Антиципаційні	Поступові	Переривчасті
	<i>налаштовувальні</i>	<i>переорієнтовуючі</i>
Реактивні	<i>адаптаційні</i>	<i>відтворювальні</i>

Рисунок 3 - Матриця типізації організаційних змін Надлера-Тушмана

Джерело: узагальнено на основі [10].

Категорія налаштовувальних змін належить до групи поступових антиципаційних, що є найпростішими для впровадження. Цей тип змін вимагає коригування або модифікації між організацією та середовищем. Вони мають на меті пошук шляхів підвищення ефективності, але ці зміни не дозволяють розв'язати якусь нагальну проблему. Вони мають на меті удосконалення політики, методів та процедур, впровадження нових технологій, перепланування процесів і розвиток персоналу. Коли поступові зміни ініціюються реактивно, це можна вважати адаптацією. Ці типи змін відбуваються у відповідь на зовнішні події. Зміна в наявності ключових ресурсів або відповідь на успішну маркетингову стратегію, прийняту конкурентом, вважаються адаптацією [10].

Враховуючи те, що зміни відбуваються у соціально-економічній системі й при цьому може виникати безліч непередбачених не прогнозованих ситуацій, корисним доповненням до стандартних покрокових та циклічних моделей є часткові фрагментарні моделі та практичні поради щодо процесу здійснення змін, які низка авторів пропонує виходячи із власного досвіду. Під час здійснення довгострокових та середньострокових змін доцільно надавати перевагу таким підходам: динамічному, контекстному, функціональному, процесному та поведінковому [5]. Поточні зміни в організації мають здійснюватися з використанням передусім таких підходів: ситуаційного, адаптивного, процесного, функціонального, контактного та поведінкового.

Висновки. Отже, за сучасних умов впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств та адаптації напрямків господарювання до вимог сьогодення компанії вимушені будувати гнучкий менеджмент, здатний оперативно реагувати на зміни, виробляти та реалізовувати локальні й глобальні

проекти реструктуризації діяльності. Управління змінами з позиції менеджменту доцільно сприймати як формування відповідної моделі – налагодження ланцюга логічних зв'язків всередині компанії між керівництвом та групами співробітників, яких ці зміни безпосередньо стосуються. Модель управління змінами слугує компасом, який може сприяти або спрямовувати зусилля щодо змін, визначаючи конкретні процеси та кроки, які необхідно виконати, ілюструючи різні фактори, що впливають на зміни, або визначаючи важелі, які використовуються для досягнення успіху в процесі управління змінами. Науковцями було розроблено ряд моделей управління змінами з використанням різних теорій і принципів. Серед найбільш доцільних, які розглядаються у дослідженні, відзначається триетапна модель Курта Левіна, а також концепція управління змінами, запропонована Джоном П. Коттером (модель змін Коттера). Слід зазначити, що вибір того чи іншого підходу має ґрунтуватися на врахуванні реальних умов, а також при інтеграції кількох моделей. Існує потреба у всебічному визначенні контекстуальних факторів і усуненні прогалин у розумінні того, як досягти успіху в управлінні змінами. Для правильного впровадження змін необхідно, перш за все, оцінити конкретну ситуацію та бажані результати. Розуміння організаційного контексту, учасників та стейкхолдерів процесу управління змінами, наслідків змін, залучення та підтримка керівництва вищого рівня є невід'ємними кроками початку управління змінами. Системний підхід є інструментом для управління змінами, що дає змогу менеджерам забезпечувати тривалі стійкі трансформації у своїх компаніях та уникати фатальних помилок. Системний підхід слід використовувати під час запровадження змін, які потребують тривалого й дієвого процесу реалізації.

Література:

1. 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>.
2. Воронкова В. Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies*. 2020. № 3. С. 159-177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>.
3. Зубар І. В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9. С. 549-558. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558).
4. Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 73-79. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-13>.
5. Стахурська С. А., Ткачук С. В., Стахурський В. О. Менеджмент змін у розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.20>.
6. Chowdhury A., Shil N.C. Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. № 1(19). pp. 28-43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>.
7. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. № 1. pp. 23-43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
8. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
9. Lewin K. Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, T. M. New Comb, & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. 1952 pp. 459-473.
10. Nadler, D. A., Tushman, M. L. Types of Organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. B. Shaw, & A. E. Walton (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. 1995. pp. 15-34.

References:

1. Budnik, M. M. & Ivanova, Ja. Ju. (2020). Approaches and models of change management in the enterprise. *Business Inform*, 10, 370-376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>.
2. Voronkova, V. Gh. & Vengher, O.M. (2020). Formation of the concept of administrative management in the conditions of rapid development of technologies, stochasticity and adaptation to changes. *Humanities studies*, 3, 159-177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>.
3. Zubar, I. V. (2024). Operational management in ensuring sustainable development of enterprises. *Successes and achievements in science*, 9, 549-558. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558).
4. Sakun, L. M., Burjak, Je. V., Riznichenko, L. V. & Vjelijkin, B. O. (2021). Management of strategic changes in the operational activities of an enterprise based on business process management. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 6(1), 73-79. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-00-6-13>.
5. Stakhursjka, S. A., Tkachuk, S. V. & Stakhursjkyj, V. O. (2020). Menedzhment zmin u rozvytku orghanizaciji: pidkhody ta modeli. *Intelekt XXI*, 3, 102-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.20>.
6. Chowdhury, A., & Shil, N.C. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(19), 28-43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>.
7. Edmondson, A. C. & Lei Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
8. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, T. M. New Comb, & E.L. Hartley (Eds.). *Readings in Social Psychology*, 459-473.
10. Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1995). Types of Organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. B. Shaw, & A. E. Walton (Eds.). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, 15-34.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License