

Підгірна Валентина Никифорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-803X>

Ємчук Тетяна Володимирівна

кандидат географічних наук, доцент,
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3533-9587>

Єремія Ганна Іванівна

кандидат географічних наук, доцент,
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

У статті розглянуто сучасні підходи до управління організаційними змінами в умовах динамічного зовнішнього середовища та соціально-економічної нестабільності. Акцентовано увагу на трансформації ролі персоналу як ключового об'єкта та суб'єкта змін. Проаналізовано класичні моделі управління змінами та їх адаптацію до реалій України в умовах воєнного стану. Показано, що дефіцит кадрів, міграційні процеси й мобілізаційні виклики зумовлюють потребу у нових методах і підходах роботи з працівниками, які спрямовані на їх підтримку, збереження, мотивацію та ефективну комунікацію під час реалізації змін. Обґрунтовано, що успішне управління трансформаціями можливе лише за поєднання класичних моделей із сучасними інструментами лідерства, розвитку організаційної культури та психологічної підтримки персоналу. Визначено напрями подальших досліджень, серед яких розробка інноваційних механізмів впливу на персонал та інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, моделі управління, персонал, організаційна культура, лідерство.

Valentyna Pidhirna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economical
Geography and Ecological Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Tetiana Yemchuk

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department
of Economical Geography and Ecological Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Hanna Yeremiia

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department
of Economical Geography and Ecological Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT MODELS:
THEORY AND PRACTICE**

The article examines theoretical foundations and practical aspects of organizational change management in the context of rapid transformations in the external environment, globalization, technological progress, and socio-economic instability. Special attention is given to the evolution of approaches to change management, where the emphasis gradually shifts from selecting a specific model to applying effective methods of influencing personnel as the key factor of successful organizational transformation. It is argued that any large-scale change inevitably affects employees by altering their perception of functional responsibilities, professional identity, and place within the organization. Therefore, the readiness,



adaptability, and motivation of staff largely determine the effectiveness of change initiatives. The study highlights that during three years of full-scale war in Ukraine, mobilization processes, hostilities, and large-scale migration have led to a profound shortage of human resources, especially highly qualified specialists. Under such conditions, regardless of the chosen theoretical model of change (Lewin's three-step model, Kotter's eight-step process, ADKAR, business process reengineering, or the learning organization concept), organizations must rely on approaches that ensure the retention of existing professionals, provide detailed and transparent communication at every stage of transformation, demonstrate personal benefits of changes to employees, and optimize workloads during adaptation or retraining. The analysis emphasizes that effective change management requires a combination of leadership qualities, strategic vision, and reliable communication skills, together with practical tools of personnel support and organizational culture development. The findings also underline that contemporary research often tends to equate "change management" with "enterprise management in turbulent times," which shifts the focus from structural aspects to personnel-oriented practices. This tendency proves that employees are both the main object and the subject of organizational transformation, which determines the central role of methods and techniques aimed at influencing staff attitudes, behavior, and professional activities. The article concludes that successful implementation of change is possible only when classical management models are integrated with innovative leadership practices, digital technologies, and psychological support mechanisms. Future research perspectives are identified in the development of new tools for human resource retention, adaptation programs for employees in crisis conditions, as well as the study of the impact of digitalization on organizational change management.

Keywords: organizational change, change management, management models, personnel, organizational culture, leadership, digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища організації постійно стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Управління організаційними змінами стає не просто інструментом модернізації, а ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Проте, попри значну увагу науковців та практиків до даної проблематики, ефективність впровадження змін залишається недостатньо високою. Значна частина трансформаційних процесів зазнає невдач через опір персоналу, недостатню методичну підготовку керівників, а також відсутність цілісних моделей управління змінами, що поєднували б теоретичні засади та практичні інструменти. Це зумовлює потребу у комплексному аналізі існуючих моделей та їх адаптації до реалій вітчизняних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління організаційними змінами активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, Овсянюк-Бердадіна О.Ф. та Островерхов В.М. розглядають управління змінами як комплексну управлінську діяльність, яка повинна інтегруватися в загальну систему менеджменту підприємства. Автори наголошують на необхідності формування компетентностей керівників щодо передбачення, ініціювання та супроводу трансформаційних процесів, що зумовлює підвищення ефективності функціонування організації [1].

У навчальному посібнику Антохова А.А., Клевчіка Л.Л. та Лусте О.О. висвітлено системний підхід до організаційних змін, що ґрунтується на поєднанні класичних моделей і сучасних інструментів менеджменту. Науковці підкреслюють важливість врахування зовнішніх факторів середовища та внутрішнього потенціалу підприємства при виборі стратегії змін [2].

У статті Буднік М.М. та Іванової Я.Ю. представлено узагальнений огляд основних підходів та моделей управління змінами, серед яких моделі

К. Левіна, Дж. Коттера та ADKAR. Автори акцентують увагу на доцільності їх адаптації до специфіки українських підприємств, оскільки універсальні підходи не завжди враховують національні особливості економічного розвитку [3].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Smith A., Jones D. та Brown B., які аналізують виклики управління змінами у складних і динамічних умовах. Автори доводять, що ефективність змін залежить від здатності менеджменту швидко реагувати на невизначеність і враховувати багатфакторність сучасного бізнес-середовища [4]. У цьому контексті Williams C. підкреслює провідну роль лідерства в процесі управління організаційними трансформаціями. На думку дослідниці, саме здатність керівника формувати бачення майбутнього, надихати команду та підтримувати комунікацію є запорукою успішності змін [5].

Значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів зробили і сучасні українські науковці. Так, Аверкіна М. та Матвеев А. здійснили порівняльний аналіз найпоширеніших моделей управління організаційними змінами, визначивши їх сильні та слабкі сторони, а також можливості застосування у вітчизняному бізнес-середовищі [6]. Водночас Тарасюк О.В. розглядає концептуальні засади гнучкого управління змінами, які передбачають використання адаптивних підходів, що особливо актуально для організацій, які функціонують у турбулентному середовищі [7].

Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє багатогранність підходів до проблематики управління змінами. Вітчизняні й зарубіжні автори однак згодні в тому, що класичні моделі потребують модернізації та адаптації, а ключовими чинниками успіху трансформацій виступають лідерство, стратегічне бачення та гнучкість організаційних структур.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових під-

ходів і моделей управління організаційними змінами, низка ключових питань залишається недостатньо дослідженою. Насамперед ідеться про ефективність їх практичного застосування в умовах вітчизняних підприємств та організацій, особливо у періоди соціально-економічної нестабільності та глибоких трансформаційних процесів в економіці України. Подальшої наукової розробки потребує проблема інтеграції класичних зарубіжних моделей із сучасними гнучкими підходами, зокрема agile, lean та дизайн-мислення, які активно використовуються у міжнародній практиці. Окрему увагу необхідно приділити формуванню організаційної культури, здатної забезпечити сприйняття й підтримку змін на всіх рівнях управління. Крім того, потребує поглибленого аналізу питання адаптації моделей управління змінами до умов державного сектору та неприбуткових організацій, де чинники та механізми реалізації трансформаційних процесів істотно відрізняються від бізнес-середовища.

Мета статті. Метою дослідження є систематизація та критичний аналіз існуючих теоретичних моделей управління організаційними змінами, визначення їхніх переваг і обмежень, а також обґрунтування можливостей адаптації до сучасних умов функціонування українських організацій з урахуванням соціально-економічних викликів та специфіки національного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-які масштабні зміни в діяльності підприємства, незалежно від того, чи пов'язані вони з технологічними нововведеннями, організаційними перебудовами або ж функціональними перетвореннями, у першу чергу торкаються персоналу, усталеної практики виконання ним своїх функціональних обов'язків та ролей. Саме працівники є тими агентами, через яких зміни реалізуються на практиці, а отже, їхня готовність, адаптивність та мотивація визначають успіх чи невдачу трансформацій. У цьому аспекті цілком зрозумілою є необхідність акцентувати увагу топ-керівництва на попередній підготовці персоналу, його адаптації до нових умов, прийнятті змін як базису подальшого якісного втілення будь-яких стратегічних рішень. Недаремно значна частина дослідників проблематики управління змінами наголошує на тому, що ключовим завданням у цьому процесі є вплив на поведінку працівників, трансформація їхнього стилю роботи, професійної ідентичності та уявлення про власну роль у розвитку організації.

Таким чином, управління змінами трактується не лише як набір технічних процедур, а передусім як процес лідерства і спрямування організаційної трансформації, особливо у контексті подолання опору персоналу [8]. У багатьох наукових працях воно визначається як процес трансформації стратегії, бізнес-процесів і людських ресурсів. Інші автори роблять акцент на тому, що управління змінами – це структурований і цілеспрямований підхід до під-

тримки працівників у процесі трансформації, що забезпечує їх підготовку, спорядження необхідними інструментами та постійну підтримку [10].

Варто підкреслити, що ще з моменту виникнення, теорія управління змінами мала чіткий фокус на необхідності перегляду самого підходу до управління організацією. Її поява була реакцією на кризу «жорсткого, авторитарного та бюрократичного» стилю управління, який домінував у першій половині XX століття. Замість адміністративного примусу у центр ставилися бачення, лідерство і здатність керівника вести за собою колектив, пояснювати сенс нововведень і створювати команди, здатні їх реалізувати. Проте з плином часу теоретичний базис управління змінами почав обростати новими концепціями, і в сучасному науковому дискурсі простежується тенденція до підміни початкового змісту цього поняття.

У науковій літературі моделі управління змінами класифікуються за різними критеріями: за рівнем охоплення (індивідуальні, групові, організаційні), за спрямованістю (еволюційні, революційні), за ініціативністю (знизу-вгору, зверху-вниз). Проте найбільш відомі класифікації ґрунтуються на авторських підходах. Розглянемо базові моделі управління змінами, таблиця 1.

Класичні моделі управління організаційними змінами сформували підґрунтя для сучасних підходів. Теоретичні напрацювання К. Левіна, Дж. Коттера, Дж. Хайятта, М. Хаммера, П. Сенге та інших дослідників заклали основи розуміння змін як комплексного явища, що поєднує структурні, технологічні, культурні та поведінкові аспекти. Наприклад, триетапна модель Левіна дала чітке уявлення про логіку трансформацій: будь-яка система потребує спершу «розморожування», тобто створення умов для відмови від старих практик; потім – власне змін; і, нарешті, «заморожування» нових норм.

У свою чергу, восьмиетапна модель Коттера показала, наскільки важливою є роль лідерства, комунікації та культури у процесі змін. У цій моделі акцент робиться не лише на технічних, а й на поведінкових аспектах. Коттер доводить, що без мотивації, залучення і підтримки людей будь-яка, навіть найкраща стратегія, приречена на невдачу [5]. Проте критики зазначають, що модель є досить громіздкою і потребує значних ресурсів, а тому її непросто застосовувати у малих і середніх підприємствах, особливо в умовах нестабільної економіки.

Інший сучасний підхід запропонували Дж. Хайатт та Д. Хайес у вигляді моделі ADKAR. Її особливість полягає у тому, що зміни розглядаються не лише на рівні організації, а й на індивідуальному рівні кожного працівника [3]. Аббревіатура ADKAR відображає ключові етапи процесу: усвідомлення необхідності змін, формування бажання брати участь у них, здобуття знань про те, як їх здійснити, розвиток здатності реалізовувати зміни на практиці та підкріплення результатів для їх закріплення [9].

Таблиця 1

Порівняння моделей управління організаційними змінами

Модель	Ключові етапи / елементи	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
К. Левін (Unfreeze–Change–Refreeze), [3; 6;8]	Розморожування – зміна - заморожування	Простота, універсальність, базова логіка змін	Лінійність, слабка адаптивність до складних і швидких змін	Базові організаційні перетворення, навчальні приклади
Дж. Коттер (8 кроків), [5;6]	Від терміновості до закріплення у культурі	Орієнтація на лідерство і комунікації, врахування культури	Багатоступеневість, потребує часу і ресурсів	Великі корпорації, державні програми, масштабні трансформації
ADKAR (Hiatt), [3]	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Фокус на індивідуальному рівні, простота пояснення, зручність для HR-менеджменту	Недостатній акцент на стратегії й структурних аспектах	Зміни персоналу, освітні й соціальні організації
Рейнжиніринг бізнес-процесів (Hammer & Champy), [3;13]	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів	Дає революційні результати, суттєве підвищення ефективності	Високі ризики, значні інвестиції, можливий опір персоналу	Виробництво, логістика, великі корпорації
Організація, що навчається (Senge), [3;4]	Системне мислення, навчання команд	Створює культуру інновацій, орієнтація на довгостроковий розвиток	Реалізація потребує часу, складно виміряти результати	Інноваційні компанії, освітні установи, організації знань
Agile/Lean Change, [7;12]	Ітерації, швидкі експерименти, зворотний зв'язок, постійна адаптація	Гнучкість, швидке реагування на зміни	Менш ефективні в жорсткій ієрархії	Т, стартапи, турбулентне середовище

Важливе місце серед моделей займає концепція рейнжинірингу бізнес-процесів, яку розробили М. Хаммер та Дж. Чампі. Вона передбачає радикальне перепроєктування основних процесів компанії з метою досягнення кардинальних покращень у показниках ефективності [3]. На відміну від поступових змін, рейнжиніринг передбачає революційні трансформації, що змінюють саму логіку функціонування організації [13].

Окремої уваги заслуговує концепція «організації, що навчається», запропонована П. Сенге [3;4]. Вона базується на ідеї, що здатність організації постійно навчатися, розвивати нові навички, адаптуватися до змін і генерувати знання є головним чинником її стійкості та успіху. У такій організації зміни відбуваються природно, адже кожен працівник орієнтований на пошук інноваційних рішень і вдосконалення процесів.

Зарубіжний досвід підтверджує, що жодна модель не є універсальною. У Сполучених Штатах Америки, де корпоративна культура орієнтована на інновації та конкуренцію, широко застосовуються гнучкі підходи до управління змінами, засновані на Agile і Lean. Вони дозволяють технологічним компаніям, таким як Google чи Amazon, швидко адаптуватися до нових ринкових умов, тестувати продукти і впроваджувати їх у короткі терміни. У Німеччині, де організації традиційно орієнтовані на якість і процесну ефективність, популярним є рейнжиніринг бізнес-процесів, що дає змогу досягати структурних

покращень без втрати стабільності. Японія стала відомою завдяки системі «кайдзен» – філософії постійного вдосконалення, яка поєднує еволюційні зміни з високою залученістю працівників. Польський досвід реформування державного сектору після 1990-х років показує, що модель Коттера може бути ефективною для управління змінами в урядових установах, якщо адаптувати її до специфіки бюрократичних структур [5].

Українські реалії вимагають особливого підходу до змін. Вітчизняні підприємства та установи стикаються з унікальними викликами: воєнні дії, політична нестабільність, економічна криза, трудова міграція, дефіцит фінансових і кадрових ресурсів. Це означає, що класичні моделі необхідно адаптувати. Наприклад, модель Коттера у повному восьмиетапному вигляді є надто складною для малого бізнесу, тому українські компанії часто використовують скорочені варіанти, акцентуючи на формуванні бачення, швидких перемогах та комунікації з персоналом. Модель ADKAR добре підходить для освітніх закладів та державних органів, де необхідно поступово формувати у людей усвідомлення потреби змін і навчати новим підходам. Agile та Lean-методи особливо поширені серед українських ІТ-компаній, які змушені швидко перебудовувати свою діяльність, реагуючи на нові виклики війни та ринку.

Приклади практичного застосування змін в Україні свідчать про те, що навіть у кризових умовах можна досягти успіху. ІТ-сектор, попри війну, зберіг

конкурентоспроможність, швидко адаптувавшись до дистанційної роботи, що стало можливим завдяки використанню гнучких моделей управління змінами. У сфері виробництва підприємства, які втратили традиційні логістичні маршрути, були змушені реорганізувати свої бізнес-процеси, впроваджуючи елементи реінжинірингу. У державному секторі прикладом можна назвати розвиток електронного урядування та платформи «Дія», яка реалізується за принципами поступових змін із акцентом на комунікацію та довіру громадян. В освітній сфері трансформації пов'язані з переходом на дистанційне та змішане навчання, що вимагало від викладачів і студентів освоєння нових цифрових інструментів [12].

Невід'ємною складовою будь-яких змін є людський фактор. Опір персоналу може звести нанівець усі зусилля керівництва, якщо не враховувати психологічні й культурні особливості. Тому важливо формувати культуру довіри, залучати працівників до обговорення, створювати навчальні програми, мотивувати участь у змінах не лише матеріально, а й через відчуття причетності до спільної мети. Успіх змін забезпечується тоді, коли вони стають частиною організаційної культури, інтегруються у щоденну практику і сприймаються не як тимчасові заходи, а як новий спосіб функціонування.

Зарубіжні дослідження показують, що компанії з високим рівнем організаційної культури змін досягають кращих результатів. Наприклад, у компанії Microsoft під керівництвом Сат'я Наделли зміни почалися саме з трансформації культури – від конкуренції між підрозділами до співпраці та обміну знаннями. Це дозволило компанії повернути лідерські позиції на ринку. Подібні висновки актуальні і для України: без розвитку культури співпраці, інноваційності та гнучкості будь-які реформи ризикують залишитися формальними [5].

Сучасні виклики зумовлюють необхідність інтеграції цифрових інструментів в управління організаційними змінами. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та платформ для комунікації дозволяє не лише оперативно відстежувати ефективність трансформацій, а й прогнозувати потенційні ризики та підвищувати швидкість ухвалення управлінських рішень [10]. Для України цифровізація є не лише засобом підвищення ефективності функціонування підприємств та установ, але й важливим фактором забезпечення національної безпеки, що підтверджується досвідом впровадження електронних сервісів у державному секторі, які забезпечують прозорість, доступність та зниження корупційних ризиків [11].

Водночас управління організаційними змінами не може бути зведене виключно до технічних чи організаційних аспектів. Ключову роль у цьому процесі відіграє лідерство. Лідери змін – це ті, хто формують стратегічне бачення розвитку, надихають персонал, пояснюють доцільність трансформацій та забезпе-

чують їх практичне втілення. Досвід доводить, що більшість невдач у реалізації змін зумовлені не браком ресурсів чи стратегії, а відсутністю ефективного лідерства [14]. Для України розвиток лідерських компетентностей керівників підприємств, державних установ і освітніх закладів є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту.

Проблематика управління змінами має також виразний культурний вимір. Українське суспільство перебуває у процесі трансформації, що передбачає європейську інтеграцію, формування нових цінностей і орієнтацію на демократичні інститути. Це означає, що моделі управління змінами повинні враховувати не лише економічні, але й соціокультурні чинники. Особливого значення набувають питання довіри, участі, солідарності та готовності до інновацій. В умовах війни ці фактори стають визначальними, адже саме вони дозволяють суспільству мобілізуватися та забезпечувати реалізацію трансформацій навіть у найскладніших обставинах.

Таким чином, управління організаційними змінами є не лише науковою проблемою, а й практичним завданням, що визначає перспективи розвитку підприємств, галузей і держави загалом. Аналіз наявних моделей підтверджує, що жодна з них не може бути застосована механічно, без урахування контексту. Ефективність змін залежить від здатності керівників інтегрувати різні підходи, адаптувати їх до конкретних умов та знаходити баланс між стратегічними цілями і людським фактором. Перспективи розвитку цієї сфери безпосередньо пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, розвитком лідерства, формуванням інноваційної організаційної культури та пошуком гнучких моделей управління, здатних функціонувати в умовах непередбачуваного середовища.

У контексті сучасних українських реалій важливим є також акцент на персоналі як центральному суб'єкті змін. Три роки повномасштабної війни спричинили значні трансформації у ставленні працівників до професійної діяльності та самого поняття робочого місця. Мобілізаційні процеси, бойові дії та масштабна міграція населення зумовили дефіцит кадрів, особливо висококваліфікованих фахівців. За цих умов ефективність управління змінами визначається не стільки обраною моделлю, скільки методами роботи з персоналом.

Практика свідчить, що стратегія управління трансформаціями має включати комплекс заходів, спрямованих на збереження ключових кадрів, забезпечення відкритої комунікації на всіх етапах змін, створення у персоналу чіткого розуміння їхніх індивідуальних переваг від впровадження нововведень, а також оптимізацію робочого навантаження під час навчання чи адаптації до нових функцій. Це, у свою чергу, підкреслює необхідність поєднання класичного розуміння ролі менеджера змін із сучасними підходами до управління персоналом. Як зазнача-

ють дослідники, «ефективні менеджери змін повинні мати здатність формувати бачення майбутнього організації, мотивувати колектив, налагоджувати комунікацію, а також бути надійними й заслуговувати на довіру» [15]. Отже, управління змінами слід розглядати не лише як технічний процес, а як мистецтво лідерства, що поєднує стратегічні рішення з ефективними методами впливу на персонал.

Висновки. Постійні зміни зовнішнього середовища та надзвичайно швидкий технологічний прогрес призводять до того, що у сучасній науковій літературі часто простежується тенденція до отождолення понять «управління змінами» та «управління підприємством в умовах динамічних трансформацій». Це, своєю чергою, зміщує акценти від стратегічних і структурних аспектів управління до методів і підходів впливу на персонал. Водночас саме персонал є ключовим об'єктом трансформаційних процесів і водночас їхнім безпосереднім суб'єктом, який реалізує зміни у практичній площині. Вибір методів, способів і технологій управління працівниками, їхніми переконаннями та про-

фесійною поведінкою виступає базовою основою для якісного втілення змін.

В умовах воєнного часу управління змінами набуває особливих характеристик. Виникають додаткові виклики, пов'язані не лише з організаційними процесами, а й з особистісними світоглядними трансформаціями працівників. Традиційні методи управління персоналом не завжди є достатніми для того, щоб подолати кризові явища і підтримати стабільність діяльності організації. Тому перспективним напрямом подальших досліджень виступає розробка інноваційних підходів до роботи з персоналом, які б поєднували класичні моделі управління змінами з інструментами психологічної підтримки, адаптаційними програмами та розвитком організаційної культури.

Загалом можна стверджувати, що майбутнє управління організаційними змінами в Україні залежить від того, наскільки успішно буде налагоджено баланс між стратегічними завданнями, вимогами зовнішнього середовища та людським фактором, який залишається головним рушієм будь-яких трансформацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Антохов А. А., Клевчик Л. Л., Лусте О. О. Управління змінами: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
3. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47 (дата звернення: 27.07.2024).
4. Smith A., Jones D., Brown B. The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*. 2023. № 23(3). P. 325–341.
5. Williams C. The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management*. 2022. № 35(1). P. 113–126.
6. Аверкіна М., Матвеев 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: 29.07.2024).
7. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 51–56. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56) (дата звернення: 15.07.2024).
8. Kerttula J. Y., Varis K. Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*. 2023. Vol. 14, № 2. P. 69–74.
9. Стандарт з управління змінами та Кодекс Етики з управління змінами ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 с. URL: <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf> (дата звернення: 13.07.2024).
10. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс. Навчальний практикум. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2019. 160 с.
11. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24–32.
12. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3> (дата звернення: 29.07.2024).
13. Paraschiv D., Nițu M., Savin M. Change management within companies. *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*. 2019. P. 625–634. DOI: 10.2478/picbe-2019-0055
14. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 452–456. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68> (дата звернення: 29.07.2024).
15. Сочинська І. М., Сибірцева О. В., Сторожук А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

REFERENCES

1. Ovsyanyuk-Berdadina O. F. & Ostroverkhov V. M. (2023). *Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk* [Change Management: Study Guide]. Ternopil: WUNU, 148 p.
2. Antokhov A. A., Klevchik L. L., Luste O. O. (2022). *Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk* [Change Management: Study Guide]. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 208 p.

3. Budnik M. M. & Ivanova Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in the enterprise]. *Biznes Inform*, No. 10, pp. 370–376. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47 (accessed July 27, 2024).
4. Smith A., Jones D. & Brown B. (2023). The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*, Vol. 23(3), pp. 325–341.
5. Williams C. (2022). The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 35(1), pp. 113–126.
6. Averkina M. & Matvieiev A. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (accessed July 29, 2024).
7. Tarasiuk O. V. (2024). Kontseptualni zasady hnuchkoho upravlinnia zminamy v diialnosti suchasnykh orhanizatsii [Conceptual foundations of agile change management in the activities of modern organizations]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, Vol. 2(108), pp. 51–56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56) (accessed July 15, 2024).
8. Kerttula J. Y. & Varis K. (2023). Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 14(2), pp. 69–74.
9. Association of Change Management Professionals (ACMP). (2019). *Standart z upravlinnia zminamy ta Kodeks Etyky z upravlinnia zminamy* [Standard for Change Management and Code of Ethics]. 84 p. Available at: <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf> (accessed July 13, 2024).
10. Pidhirna V. N. (2019). *Menedzhment: treninhovyi kurs* [Management: A training course]. Educational practicum. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 160 p.
11. Pokotylo T. V. (2020). Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Change management as a component of ensuring enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 22, pp. 24–32.
12. Buryak M. & Makovoz O. (2023). Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii [Methodology of agile change management as a tool of organizational transformation]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, No. 3, pp. 18–23. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3> (accessed July 29, 2024).
13. Paraschiv D., Nițu M. & Savin M. (2019). Change management within companies. *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*, pp. 625–634. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0055>
14. Zakharchuk N., Havlovska N. & Rudnichenko Ye. (2024). Upravlinnia zminamy: stratehichniy vymir [Change management: strategic dimension]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 334(5), pp. 452–456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68> (accessed July 29, 2024).
15. Sochynska I. M., Sybirtseva O. V. & Storozhuk A. O. (2023). *Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom: navch. posibnyk* [Modern technologies of personnel management: Study Guide]. Kropyvnytskyi: Central Ukrainian National Technical University, 278 p.

Стаття надійшла: 20.09.2024
Стаття прийнята: 15.10.2024
Стаття опублікована: 24.12.2024