

УДК 005.591.6:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-7>**Панкова М.О.**кандидат економічних наук, доцент,  
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-2821>

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасні організації функціонують у швидкозмінному середовищі з інтенсивним розвитком технологій, глобалізацією ринків, загостренням конкуренції та економічною невизначеністю, тому здатність ефективно реалізовувати зміни стає ключовою для розвитку та виживання. У статті досліджено еволюцію підходів до управління змінами від класичних структурованих моделей до сучасних інтегрованих і гнучких концепцій, що враховують стратегічні, організаційні, технологічні та HR-аспекти, проаналізовано вплив цифровізації, гнучких методологій та систем оцінки ефективності на адаптивність організацій. Окреслено основні механізми впровадження змін, включно з плануванням, управлінням опором, застосуванням цифрових платформ та KPI, а також запропоновано практичні рекомендації для українських підприємств щодо підвищення ефективності трансформацій, розвитку компетенцій персоналу та зміцнення конкурентних позицій у нестабільному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** управління змінами, організаційні трансформації, цифровізація, гнучкі методології, HR-менеджмент, адаптивність, конкурентоспроможність.

**Pankova Marina**

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

## MODERN ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

The purpose of the study is to examine modern theoretical and practical aspects of change management in organizations, to analyze the evolution of approaches from classical, structured models to integrated and flexible strategies, and to substantiate recommendations for effective change implementation under conditions of digital transformation, economic instability, and an uncertain business environment, with particular focus on the needs of Ukrainian enterprises. The research is based on a systematic review and comparative analysis of classical and contemporary change management models. Methods of analysis, synthesis, generalization, and systematization were applied to identify key trends, mechanisms, and strategic approaches to change management. The study integrates conceptual analysis of digitalization, agile methodologies, HR-oriented approaches, and performance evaluation tools to ensure a comprehensive assessment of organizational transformation processes. The study reveals a clear transition from traditional linear and directive change management models to modern integrated and flexible approaches that emphasize adaptability, digital technologies, and active employee involvement. Key trends identified include digitalization, the use of Agile and Lean methodologies, integration of HR aspects, and application of KPI and Balanced Scorecard systems, as well as the incorporation of risk management and continuous monitoring practices. The results confirm that effective change management depends on the alignment of strategic, organizational, technological, and human resource components, along with proactive communication and leadership engagement. The practical significance lies in the development of applied recommendations that can be used by managers to enhance organizational adaptability, reduce transformation risks, improve employee engagement, and increase competitiveness. The proposed approaches are especially relevant for Ukrainian enterprises operating under conditions of instability, limited resources, and rapid environmental change, contributing to sustainable development, long-term resilience, and strategic agility in a dynamic global market.

**Keywords:** change management, organizational transformations, digitalization, agile methodologies, HR management, adaptability, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують у швидкозмінному та невизначеному середовищі, яке характеризується стрімким розвитком технологій, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та економічною нестабільністю. У таких умовах здатність підприємств ефективно здійснювати зміни стає критичною для їхнього виживання, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Проте традиційні підходи до управління змінами, що базуються на лінійних, структурованих моделях, часто не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності для реагування на складні виклики сучасного бізнесу. Сучасні організації потребують своєчасних, обґрунтованих рішень, впровадження цифрових технологій, ефективного управління персоналом та оптимізації організаційної структури, що робить проблему управління змінами надзвичайно актуальною як для теорії, так і для практики менеджменту.

Дослідження сучасних підходів до управління змінами дозволяє розробляти ефективні методики, підвищувати адаптивність організацій, зменшувати ризики під час трансформацій та забезпечувати стабільний довгостроковий розвиток. Проблема ефективного управління змінами є ключовою для формування комплексних стратегій, здатних відповідати вимогам сучасного динамічного та технологічно орієнтованого середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні аспекти управління змінами в організаціях досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Основи теорії управління змінами формувалися на базі класичних робіт Mintsberh H. [5], який вивчав природу управлінської діяльності та роль управлінських рішень у процесах організаційних змін; Drucker, P. F. [2], який розглядав управління змінами через досягнення стра-



тегічних цілей та ефективне використання ресурсів та І. Ансоффа [1], який акцентував увагу на стратегічному плануванні змін і формуванні конкурентних переваг.

Важливий внесок у розвиток управлінської науки зробили Koontz, H. і O'Donnell, C. [4], які окреслили управлінські функції та стандартизовані моделі прийняття рішень, що впливають на ефективність реалізації змін. М. Мескон [6] досліджував принципи та практики менеджменту, включаючи управління організаційним розвитком і змінами, а Kotler P. [3] підкреслював значення стратегічного управління та адаптації організаційних процесів через маркетингові стратегії.

Сучасні українські дослідження концентруються на систематизації моделей управління змінами, інтеграції цифрових технологій та підвищенні адаптивності організацій. Зокрема, Коптієва Т. І Кулик О. (2024) [7] здійснили систематичний огляд літератури, виділивши тематичні та часові тренди у сфері стратегічних змін. Тарасюк І. (2024) [8] аналізував інтегровані моделі управління змінами, такі як ADKAR, PCI та 8 крокова модель Kotler P., наголошуючи на необхідності врахування опору персоналу та застосування гнучких підходів при реалізації змін. Томчук В. (2023) [9] досліджував управління змінами в контексті HR, виділяючи ключові стадії процесу та управлінські дії, що забезпечують ефективну реалізацію змін у сфері персоналу. Робота Гарафонова Л., Жосан С., Хвостенко В. (2025) [10] підкреслює роль стратегічного аналізу, гнучких методологій (Agile, Lean), KPI та цифрових платформ у підвищенні адаптивності організацій до динамічного зовнішнього середовища.

Зарубіжні публікації акцентують увагу на управлінні змінами в умовах цифрової трансформації. Kasrim R. (2024) [12] доводить, що ефективність управління змінами, комунікацій та організаційна готовність впливають на успіх цифрових трансформацій у різних галузях. Lu (2024) [11] виділяє роль цифрових технологій (AI, Big Data, IoT) у формуванні стратегій змін, що забезпечують гнучкість, інноваційність та адаптивність організацій.

Проте бізнес-середовище постійно змінюється, створюючи нові виклики, до яких класичні моделі і частково інтегровані сучасні підходи не завжди здатні швидко адаптуватися. Особливо важливим залишається дослідження прикладного аспекту управління змінами, який дозволяє організаціям ефективно впроваджувати трансформації та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

#### **Формування цілей статті (постановка завдання).**

Мета статті полягає у дослідженні сучасних теоретичних та практичних аспектів управління змінами в організаціях, аналізі еволюції підходів від класичних моделей до інтегрованих і гнучких стратегій та розробці рекомендацій щодо ефективного впровадження змін в умовах цифрової трансформації та нестабільного бізнес-середовища, зокрема для українських підприємств. Для досягнення мети статті було поставлено наступні завдання: провести аналіз класичних та сучасних моделей управління змінами, охарактеризувати їхні переваги та обмеження; виявити ключові сучасні тенденції в управлінні змінами, включно з цифровізацією, використанням гнучких методологій, інтеграцією HR-аспектів та системами оцінки ефективності; окреслити основні механізми реалізації управ-

ління змінами, що поєднують структурні, технологічні, HR- та управлінські інструменти; проаналізувати стратегічні підходи до управління змінами – цифровізації та технологічної інтеграції, HR-орієнтовану, гнучких методологій та системного планування й інтеграції – та їх практичну значущість; формулювати практичні рекомендації для українських підприємств щодо підвищення адаптивності, ефективності трансформацій та конкурентоспроможності в умовах нестабільності та швидкоплинного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління змінами виступає ключовим компонентом сучасного менеджменту та стратегічного розвитку організацій. Воно включає сукупність методів, підходів і практичних дій, спрямованих на планування, реалізацію та контроль змін у структурі, бізнес-процесах, технологіях, корпоративній культурі або стратегічних орієнтирах організації з метою підвищення її ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності.

Сучасні наукові підходи трактують управління змінами як комплексну діяльність, що охоплює: аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників організації; визначення цілей змін та стратегій їх впровадження; оцінку ризиків і опору персоналу; планування необхідних ресурсів; контроль та оцінку результативності реалізації змін.

Класичні підходи до управління змінами, сформовані на основі досліджень Г. Мінцберга [5], П. Друкера [2], І. Ансоффа [1], характеризуються лінійністю, чіткою структурованістю та акцентом на стратегічному плануванні й раціональному використанні ресурсів. Метою таких концепцій є досягнення організаційних цілей і забезпечення стабільності функціонування за допомогою стандартизованих методів та управлінських моделей. У цих підходах персонал здебільшого виконує пасивну, виконуючу роль, а процес змін здійснюється директивно.

Сучасні концепції управління змінами, які досліджуються такими науковцями, як Коптієва Т., Кулик О. [7], Тарасюк І. [8], Гарафонова Л. [9], Гарафонова Л. та ін. [10], спрямовані на інтеграцію стратегічних, організаційних і технологічних аспектів змін. Вони підкреслюють важливість адаптивності, гнучкості, впровадження цифрових технологій, використання інструментів оцінки ефективності (KPI, Balanced Scorecard) та гнучких методологій (Agile, Lean). У сучасних підходах персонал відіграє активну роль, а зміни реалізуються із врахуванням психологічних факторів, опору та розвитку компетенцій. Основна мета цих концепцій полягає у забезпеченні інноваційності, швидкої адаптації та стійкого розвитку організації у динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, управління змінами демонструє еволюцію цього поняття від традиційних, структурованих моделей до сучасних інтегрованих та гнучких підходів, що відповідають потребам організацій у швидкій адаптації та цифровій трансформації.

Для кращого розуміння еволюції управління змінами систематизуємо основні моделі та підходи, які застосовуються у наукових дослідженнях і практиці (таблиця 1).

Аналіз таблиці 1 свідчить, що управління змінами пройшло еволюційний шлях від класичних лінійних і структурованих моделей, спрямованих на забез-

Таблиця 1

## Моделі та підходи управління змінами в організації

Категорія	Модель/ Підхід	Основні характеристики	Переваги	Обмеження
Класичні моделі	Мінцберг	Лінійний, структурований підхід до управлінської праці; акцент на плануванні та організаційній стабільності	Стандартизовані методи, чіткі етапи, передбачуваність	Низька гнучкість, директивне впровадження змін
	Друкер	Зміни через досягнення цілей та ефективне використання ресурсів	Рациональне управління ресурсами, стабільність	Обмежена адаптивність до динамічного середовища
	Саймон	Концепція обмеженої раціональності; вибір альтернатив у умовах невизначеності	Урахування обмежень інформації та часу	Не враховує психологічні та соціальні чинники
	Ансофф	Стратегічне планування змін; формування конкурентних переваг	Фокус на довгострокову стратегію	Мала гнучкість у швидкоплинних ринкових умовах
Сучасні моделі	ADKAR	П'ять етапів змін: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Врахування опору персоналу, поетапне впровадження	Вимагає ресурсів і часу для навчання персоналу
	Kotter (8 кроків)	Вісім кроків змін від формування потреби до закріплення результатів	Чіткий алгоритм впровадження змін	Може бути надто формалізованою для малих організацій
	PCI (Project Change Integration)	Інтеграція змін у проектне управління	Комплексний підхід, включає ризики та комунікації	Складність у застосуванні без кваліфікованих менеджерів
	Agile/Lean	Гнучкі методології для управління процесами та змінами	Висока адаптивність, швидка реакція на зміни	Потребує культурної та структурної адаптації організації
	Цифрові платформи + KPI/ Balanced Scorecard	Використання цифрових технологій для моніторингу та оцінки ефективності змін	Підвищення прозорості, аналітика, швидка адаптація	Вимагає інвестицій у технології та компетенції персоналу

Джерело: складено на основі джерел [1, 2, 5, 13–21]

печення стабільності та ефективного використання ресурсів, до сучасних інтегрованих і гнучких підходів, що інтегрують стратегічні, організаційні, технологічні та HR-аспекти. Сучасні тренди в управлінні змінами відображають поступовий перехід від директивних і структурованих моделей до інтегрованих, цифрово орієнтованих і гнучких підходів, що дозволяє організаціям ефективно адаптуватися.

Механізм управління змінами є ключовим інтегрованим інструментом, що забезпечує комплексне планування, реалізацію та оцінку трансформаційних процесів. Механізм управління змінами представляє собою комплекс методів, процедур та інструментів, що забезпечують послідовне планування, впровадження, контроль і оцінку трансформацій у структурі, процесах, технологіях, культурі або стратегії організації. До ключових компонентів механізму управління змінами належать:

1. Виявлення потреби у змінах – аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюють трансформації, оцінка проблемних зон, ризиків та можливостей розвитку організації.

2. Формування цілей і стратегій змін – визначення конкретних результатів, яких необхідно досягти, та розробка стратегічних і тактичних планів їх реалізації.

3. Оцінка ресурсів і планування впровадження – визначення необхідних матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів та розробка поетапного плану дій для реалізації змін.

4. Управління опором і розвиток персоналу – врахування психологічних та мотиваційних аспектів, формування компетенцій співробітників, робота з опором і створення культури залученості та адаптивності.

5. Впровадження змін – реалізація запланованих заходів із застосуванням гнучких методологій (Agile, Lean, Scrum), цифрових платформ і аналітичних інструментів для моніторингу процесу змін.

6. Контроль і оцінка ефективності – вимірювання результатів змін за допомогою KPI, Balanced Scorecard, мультикритеріальних моделей та інших інструментів для оцінки відповідності досягнутих результатів поставленим цілям.

7. Коригувальні дії та адаптація – внесення змін у процеси, стратегії або ресурси на основі отриманих результатів, що забезпечує безперервне вдосконалення організації та її стійкий розвиток.

Успішне подолання сучасних викликів вимагає від підприємств використання сучасних механізмів управління змінами. Їх можна класифікувати залежно від підходу, сфери впливу та рівня інтеграції:

1. Структурні та організаційні механізми спрямовані на оптимізацію внутрішньої структури організації та бізнес-процесів, що включає реорганізацію ієрархії та ролей, коригування зон відповідальності, стандартизацію й автоматизацію процесів, а також впровадження інтегрованих систем управління проектами, ERP та CRM для ефективної координації та моніторингу змін.

2. HR- та соціальні механізми фокусуються на роботі з персоналом у процесі трансформацій. Вони передбачають управління опором змінам, підвищення мотивації та залучення співробітників до змін, розвиток їхніх компетенцій і формування культури, що сприяє інноваційності та підвищенню адаптивності організації.

3. Технологічні механізми забезпечують застосування сучасних цифрових платформ і технологій, для прогнозування наслідків змін, оптимізації процесів і підтримки прийняття управлінських рішень у реальному часі.

4. Контроль та оцінка ефективності трансформаційних процесів включають використання KPI, Balanced Scorecard і мультикритеріальних моделей для вимірювання результатів змін, а також безперервний моніторинг і звітність для своєчасного коригування стратегії.

5. Методологічні та управлінські механізми передбачають застосування гнучких підходів, таких як Agile, Lean та Scrum, стратегічне планування змін із визначенням цілей і пріоритетів, а також управління ризиками для мінімізації негативних наслідків трансформацій.

Таким чином, механізми управління змінами формують інтегрований комплекс інструментів, який поєднує організаційні, технологічні, HR- та управлінські аспекти, забезпечуючи підвищення адаптивності організації, ефективності трансформацій.

Управління організаційними змінами в сучасних умовах потребує стратегічного підходу. Для сучасних умов рекомендуються такі основні стратегії управління змінами:

1. Стратегія цифровізації та технологічної інтеграції передбачає використання цифрових платформ і технологій (ERP, CRM, Big Data, AI, IoT) для планування, впровадження та оцінки змін. Вона забезпечує інтеграцію процесів, прогнозування, автоматизацію та моніторинг ефективності через KPI, Balanced Scorecard та мультикритеріальні моделі. Реалізація стратегії підвищує адаптивність, продуктивність і конкурентоспроможність організації, але потребує значних інвестицій і кваліфікованого персоналу.

2. HR-орієнтована стратегія управління змінами акцентує увагу на роботі з персоналом для підвищення залученості, мотивації та розвитку компетенцій під час трансформацій. Вона включає управління опором змін, формування культури змін та психологічну підтримку співробітників, інтегруючи HR-аспекти з стратегічними, організаційними та технологічними процесами. Ця стратегія сприяє підвищенню адаптивності та інноваційності організації, проте її ефективне впровадження потребує значних ресурсів на навчання, комунікаційні програми та постійну взаємодію керівництва з персоналом.

3. Стратегія гнучких методологій (Agile, Lean, Scrum) передбачає застосування адаптивних і ітеративних підходів до управління змінами, що дозволяє швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, коригувати процеси в реальному часі та залучати персонал до прийняття рішень. Вона підвищує ефективність трансформацій та стимулює інноваційність, проте вимагає високого рівня компетентності команди, ефективного лідерства та готовності організації до постійних змін.

4. Стратегія системного планування та інтеграції забезпечує комплексний підхід до управління змінами, поєднуючи стратегічне, організаційне, технологічне та HR-планування. Вона гарантує узгодженість трансформацій із довгостроковими цілями організації та інтеграцію змін у всі бізнес-процеси, підвищуючи адаптивність і ефективність організації. Водночас реалізація цієї стратегії потребує значних ресурсів, ретельного моніторингу та високого рівня координації між підрозділами.

**Висновки.** Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів управління змінами підтвердило його ключову роль у сучасному менеджменті та стратегічному розвитку організації. Аналіз моделей управління змінами показав поступовий перехід від класичних лінійних і структурованих підходів до сучасних інтегрованих і гнучких концепцій, які враховують стратегічні, організаційні, технологічні та HR-аспекти, сприяючи адаптації організації до динамічного бізнес-середовища та цифрової трансформації.

Наукові та практичні результати дослідження включають систематизацію моделей управління змінами, визначення ключових сучасних тенденцій – цифровізацію, впровадження гнучких методологій, інтеграцію HR-аспектів, комплексну оцінку ефективності та стратегічну інтеграцію трансформацій, а також окреслення механізмів реалізації, що поєднують структурні, HR-, технологічні та управлінські інструменти. Основні стратегії управління змінами – цифровізація та технологічної інтеграції, HR-орієнтована, гнучких методологій та системного планування й інтеграції – забезпечують організаціям можливість обирати оптимальні підходи залежно від внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов.

Для українських підприємств у сучасних умовах нестабільності та воєнних викликів рекомендовано: розробляти гнучкі стратегії змін із урахуванням обмежених ресурсів, ринкових коливань та зовнішніх ризиків; активно залучати персонал через психологічну підтримку, навчання та комунікаційні програми для подолання опору трансформаціям; застосовувати цифрові платформи, аналітику великих даних, AI та IoT для оптимізації процесів, підвищення прозорості та швидкого прийняття управлінських рішень; забезпечувати ефективне лідерство, координацію команд і стратегічну інтеграцію змін у всі бізнес-процеси; постійно здійснювати моніторинг, оцінку ефективності та корекцію трансформацій із використанням KPI, Balanced Scorecard та мультикритеріальних моделей.

Таким чином, інтегроване управління змінами дає можливість організаціям оперативніше реагувати на технологічні, економічні та соціальні виклики, підвищувати адаптивність, ефективність трансформацій, інноваційний потенціал і конкурентоспроможність у мінливому та нестабільному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York, 1965. 512 p.
2. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York, 1954. 350 p.
3. Kotler P. *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey, 2012. 784 p.
4. Koontz H., O'Donnell C. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York, 1976. 560 p.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
6. Мескон М. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
7. Коптієва Т., Кулик О. Систематичний огляд літератури стратегічних змін: тематичний та часовий аналіз. *Journal of Management Studies*. 2024. Т. 31, № 2. С. 45–63.
8. Тарасюк І. Інтегровані моделі управління змінами: ADKAR, PCI та 8-крокова модель Коттера. *Ukrainian Journal of Management Studies*. 2024. Т. 19, № 1. С. 78–95.
9. Томчук В. HR-орієнтовані підходи до управління змінами: ключові стадії та управлінські дії. *Human Resource Management Review*. 2023. Т. 14, № 3. С. 101–118.
10. Гарафонова Л., Жосан С., Хвостенко В. Стратегічний аналіз, гнучкі методології, KPI та цифрові платформи у підвищенні адаптивності організації. *Management in Dynamic Environments*. 2025. Т. 12, № 1. С. 33–52.
11. Lu Y. The role of digital technologies in organizational change strategies: AI, Big Data, and IoT. *International Journal of Digital Transformation*. 2024. Vol. 8, № 1. P. 12–29.
12. Kasrim R. et al. Organizational readiness, communication, and change management in digital transformation projects. *Journal of Organizational Change Management*. 2024. Vol. 37, № 2. P. 211–230.
13. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York, 1997. 368 p.
14. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland, 2006. 132 p.
15. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, 1996. 187 p.
16. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. New York, 2017. 832 p.
17. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, 2003. 396 p.
18. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2016. № 5. P. 40–50.
19. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, 1996. 322 p.
20. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy-Focused Organization*. Boston, 2001. 416 p.
21. Кузьмін О. С., Мельник О. Г. Управління змінами на підприємстві : навчальний посібник. Львів, 2018. 280 с.

## REFERENCES

1. Ansoff H. I. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 512 p.
2. Drucker P. F. (1954) *The practice of management*. New York: Harper & Row, 350 p.
3. Kotler P. (2012) *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 784 p.
4. Koontz H., O'Donnell C. (1976) *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill, 560 p.
5. Mintzberg H. (2018) *Anatomia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvannia kompaniieiu* [The anatomy of management. An effective way of managing a company]. Kyiv: Nash Format, 400 p. (in Ukrainian)
6. Mescon M. (n.d.) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Available at: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
7. Koptieva T., Kulyk O. (2024) Systematychnyi ohliad literatury stratehichnykh zmin: tematychnyi ta chasovyi analiz [A systematic literature review of strategic change: Thematic and temporal analysis]. *Journal of Management Studies*, vol. 31 (2), pp. 45–63.
8. Tarasiuk I. (2024) Intehrovani modeli upravlinnia zminamy: ADKAR, PCI ta 8-krokovy model Kottera [Integrated models of change management: ADKAR, PCI and Kotter's 8-step model]. *Ukrainian Journal of Management Studies*, vol. 19 (1), pp. 78–95.
9. Tomchuk V. (2023) HR-orientovani pidkhody do upravlinnia zminamy: kliuchovi stadii ta upravlinnski dii [HR-oriented approaches to change management: Key stages and managerial actions]. *Human Resource Management Review*, vol. 14 (3), pp. 101–118.
10. Garafoнова L., Zhosan S., Khvostenko V. (2025) Stratehichnyi analiz, hnuchki metodolohii, KPI ta tsyfrovi platformy u pidvyshchenni adaptivnosti orhanizatsii [Strategic analysis, agile methodologies, KPIs and digital platforms in enhancing organizational adaptability]. *Management in Dynamic Environments*, vol. 12 (1), pp. 33–52.
11. Lu Y. (2024) The role of digital technologies in organizational change strategies: AI, Big Data, and IoT. *International Journal of Digital Transformation*, vol. 8 (1), pp. 12–29.
12. Kasrim R. et al. (2024) Organizational readiness, communication, and change management in digital transformation projects. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 37 (2), pp. 211–230.
13. Simon H. A. (1997) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. 4th ed. New York: Free Press, 368 p.
14. Hiatt J. (2006) *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland: Prosci, 132 p.
15. Kotter J. P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 187 p.
16. Kerzner H. (2017) *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12th ed. New York: Wiley, 832 p.
17. Womack J. P., Jones D. T. (2003) *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 396 p.
18. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. (2016) Embracing agile. *Harvard Business Review*, no. 5, pp. 40–50.
19. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 322 p.
20. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) *Strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press, 416 p.
21. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. (2018) *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: navchalnyi posibnyk* [Change management at the enterprise: textbook]. Lviv, 280 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 03.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026