

УДК 005.591.6:005.96

JEL Classification: M 12, M14, M54, O15

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-9

Кашук Катерина

кандидат економічних наук, доцент кафедри

економіки, менеджменту, маркетингу

та готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет імені Івана Франка

<https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ, ПОВЕДІНКОВИЙ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

*У статті досліджено сучасні підходи до управління організаційними змінами, зосереджуючись на трьох ключових аспектах: стратегічному, поведінковому та трансформаційному. Розкрито взаємозв'язок між стратегічним плануванням змін, управлінням людськими ресурсами та радикальною трансформацією організаційних структур. Запропоновано інтегровану модель управління змінами, що враховує сучасні виклики бізнес-середовища. У статті досліджуються сучасні підходи до впровадження організаційних змін із акцентом на стратегічних, поведінкових та трансформаційних аспектах. Особливу роль відіграє трансформаційне лідерство, яке виступає ключовою ланкою між стратегічним задумом та його практичною реалізацією. Лідери, здатні надихати й мотивувати персонал, формують необхідну підтримку та емоційну прихильність до перетворень.*

*На основі аналізу існуючих теоретичних моделей та емпіричних досліджень сформовано інтегровану концепцію управління змінами, що поєднує структурно-стратегічні компоненти, поведінкові механізми та трансформаційне лідерство. Проведене дослідження підтверджує, що ефективність організаційних перетворень значно підвищується за умови системного та одночасного застосування зазначених елементів.*

*Запропонована концепція дозволяє не лише підвищити ймовірність успішної реалізації змін, але й забезпечити стійкість досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. Ключовою ланкою цієї триєдиної системи виступає чітке, добре артикульоване бачення цифрового майбутнього компанії, яке транслюється у конкретний план дій із визначеними етапами впровадження та вимірюваними індикаторами ефективності. Дослідження підтверджують, що організації з таким чітким планом у 1,6 раза частіше демонстрували зростання продуктивності та здатність швидко адаптуватися до пандемічних шоків [8].*

*Стратегічна прозорість відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки дозволяє ефективно концентрувати ресурси, точно визначати пріоритетні напрями та значно знижувати рівень внутрішнього опору. Чітке бачення слугує орієнтуром для всіх трьох компонентів системи – технологічного розвитку, управлінських практик та розвитку персоналу, забезпечуючи їхню узгодженість.*

*Коли кожен співробітник розуміє кінцеві цілі цифрової трансформації, технічні проекти перетворюються на спільну стратегічну ініціативу. Вимірювані індикатори*

ефективності та покрокова реалізація роблять процес змін керованим і передбачуваним, що особливо важливо в умовах сучасної бізнес-динаміки, яка характеризується високою невизначеністю та швидкістю змін зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** організаційні зміни, стратегічне управління, управління персоналом, організаційна трансформація, зміни в бізнесі.

### **MODERN APPROACHES TO MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: STRATEGIC, BEHAVIORAL AND TRANSFORMATIONAL ASPECTS**

*The article examines modern approaches to managing organizational change, focusing on three key aspects: strategic, behavioral, and transformational. It reveals the interrelationship between strategic change planning, human resource management, and radical transformation of organizational structures. An integrated change management model is proposed that considers contemporary business environment challenges.*

*The study explores modern approaches to implementing organizational changes with emphasis on strategic, behavioral, and transformational aspects. Transformational leadership plays a particularly important role as a crucial link between strategic conception and its practical implementation. Leaders capable of inspiring and motivating staff create necessary support and emotional commitment to transformations.*

*Based on analysis of existing theoretical models and empirical research, an integrated change management concept has been developed that combines structural-strategic components, behavioral mechanisms, and transformational leadership. The research confirms that the effectiveness of organizational transformations significantly increases when these elements are applied systematically and simultaneously.*

*The proposed concept enables not only increased probability of successful change implementation but also ensures sustainability of achieved results in the long-term perspective. A clear, well-articulated vision of the company's digital future serves as the key element of this triple system, translated into a concrete action plan with defined implementation stages and measurable performance indicators. Research confirms that organizations with such a clear plan demonstrated 1.6 times more frequent productivity growth and ability to quickly adapt to pandemic shocks.*

*Strategic transparency plays a decisive role in this process, enabling effective resource concentration, precise identification of priority directions, and significant reduction of internal resistance levels. The clear vision serves as a benchmark for all three system components - technological development, management practices, and personnel development, ensuring their consistency.*

*When every employee understands the ultimate goals of digital transformation, technical projects transform into a joint strategic initiative. Measurable performance indicators and step-by-step implementation make the change process manageable and predictable, which is particularly important in contemporary business dynamics characterized by high uncertainty and rapid changes in the external environment.*

**Keywords:** organizational changes, strategic management, personnel management, organizational transformation, business changes.

**Постановка проблеми дослідження.** Сучасні організації функціонують у умовах перманентних змін, які перетворюють адаптацію на безперервний процес розвитку. Як демонструє опитування 287 працівників словацьких підприємств, пандемія COVID-19 та прискорене впровадження

інструментів «Індустрії 4.0» перетворили трансформації на «нову норму» бізнесу, про що свідчить понад 70% респондентів [8].

Організаційні зміни можуть охоплювати різноманітні сфери – від стратегічних перетворень і роботи з персоналом до структурних та технологічних інновацій, включаючи навіть непередбачені реагування на кризи [5]. Саме тому сформувалася окрема галузь управління організаційними змінами – системного процесу, що допомагає підприємствам переходити з поточного стану в бажане майбутнє.

Успішна трансформація ґрунтується на трьох ключових елементах: чіткій цифровій стратегії, поетапному навчанні працівників для опанування нових технологій та регулярному моніторингу впливу цих технологій на продуктивність. Таке поєднання дозволило більшості підприємств не лише зберегти, але й підвищити результативність навіть у період жорстких обмежень [8].

У статті досліджуються сучасні моделі та підходи до управління змінами з акцентом на стратегічне, поведінкове та трансформаційне виміри, а також їхню інтеграцію для забезпечення успішних організаційних трансформацій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки підходів, що підвищують готовність організації до змін та забезпечують активне управління поведінкою персоналу під час трансформацій. Це набуває особливої ваги в сучасних умовах, коли зміни відбуваються безперервно, а для збереження конкурентоспроможності організації потребують здатності швидко адаптуватися до нових реалій.

Потреба в ефективному управлінні змінами обумовлена високою динамічністю зовнішнього середовища та значними ризиками невдачі перетворень за недостатньої підготовки. Згідно з оцінками, значна частина корпоративних ініціатив змін не досягає заявлених цілей через недостатню підтримку з боку організаційної культури. Лише 38,5% співробітників

визнають, що культура компанії повністю відповідає її цілям і стратегіям, а 25,6% констатують реальне позбавлення від застарілих практик [7].

Успіх трансформацій значною мірою визначається людським фактором – ставленням як керівництва, так і співробітників до запроваджуваних реформ. Відсутність довіри та залученості персоналу серйозно ускладнює реалізацію змін: коли учасники процесу не розуміють обґрунтування перетворень і не поділяють їхні цінності, ймовірність успіху значно знижується [5].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На основі аналізу наукової літератури [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8] та існуючих моделей змін планується виявити, як поєднання чіткого стратегічного планування, ефективного лідерства та управління поведінкою персоналу впливає на успішність організаційних трансформацій.

Особливу увагу приділено подоланню розриву між формальними моделями змін та практиками лідерства. Досі залишається недостатньо дослідженою взаємозв'язок між стилями керівництва та етапами моделей управління змінами [3]. Дане дослідження спрямоване на усунення цього пробілу шлях інтеграції різних підходів: від класичних моделей до поведінкових методів роботи з опором та методів трансформаційного лідерства.

Наукова новизна полягає в розробці цілісної концепції управління змінами, яка враховує як структурно-стратегічні, так і людські фактори, та забезпечує підвищену ефективність організаційних перетворень. Запропонований підхід дозволяє створити комплексну систему управління, що поєднує методологічну основу з практичними інструментами впровадження змін.

Наукова новизна статті полягає в інтеграції кількох традиційно розрізнених підходів до управління змінами в єдину модель. На відміну від більшості практичних програм змін, де часто відсутній чіткий акцент на чесне пояснення причин перетворень та забезпечення підтримки

стейкхолдерів [5], у цій статті пропонується чітко інтегрувати ці фактори до стратегії змін.

Інноваційний підхід полягає в поєднанні стратегічного планування змін з поведінковими технологіями подолання опору та методами трансформаційного лідерства. Якщо раніше ці аспекти розглядалися переважно ізольовано – наприклад, відзначалася критична роль стилю керівництва для успіху моделі Коттера [3] або важливість довіри та залучення персоналу, – то тепер пропонується їхнє цілісне поєднання.

У дослідженні акцентовано на синергії різних чинників успіху: стратегічного обґрунтування змін, активної комунікації щодо необхідності перетворень, розвитку культури, готовної до змін, та лідерства, здатного надихнути персонал. Наукова новизна роботи проявляється в розробці інтегрованого підходу, що поєднує найкращі елементи існуючих моделей змін з урахуванням людського фактора, що дозволяє по-новому поглянути на проблему успішної організаційної трансформації.

**Постановка завдання. Метою дослідження** є формування цілісного уявлення про управління організаційними змінами, що інтегрує стратегічний, поведінковий та трансформаційний аспекти.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність організаційних змін значно підвищується за одночасного застосування стратегічного підходу, трансформаційного лідерства та активного управління поведінкою співробітників. Іншими словами, передбачається, що ініціатива змін матиме більше шансів на успіх, якщо вона:

- Ґрунтуватиметься на продуманій стратегії та плані (чітке бачення цілей та етапів перетворень)
- Реалізовуватиметься під керівництвом лідерів, які використовують трансформаційний стиль (здатних надихати, бути взірцем та мотивувати персонал)
- Забезпечуватиме залучення співробітників у процес, формуючи в них розуміння необхідності змін та готовність їх підтримати

Передбачається, що поєднання цих факторів призводитиме до вищих показників реалізації запланованих перетворень у частині дотримання строків, досягнення цілей та покращення організаційної ефективності порівняно із застосуванням кожного з них окремо.

Отримано непряме підтвердження цієї гіпотези в емпіричних даних – інтеграція залучення співробітників і лідерства, заснованого на підтримці та сприянні, демонструє позитивний ефект на результати організаційних змін [6]. Гіпотеза передбачає наявність синергетичного ефекту від комплексного управління змінами, що поєднує стратегічні та поведінкові інструменти.

**Виклад основного матеріалу.** Управління змінами сьогодні є невід'ємним елементом, що забезпечує адаптивність організацій в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища. Теоретичні основи управління організаційними змінами базуються на низці фундаментальних моделей, які становлять основу сучасних підходів до трансформації організацій. Серед цих моделей особливого значення набувають трифазна модель Курта Левіна та восьмикрокова модель Джона Коттера, які заклали основу сучасних досліджень і підходів до впровадження керованих змін [1]. Ці концепції продовжують залишатися актуальними, формуючи методологічну основу для розробки сучасних стратегій організаційних перетворень.

Модель Курта Левіна виділяє три ключові етапи процесу змін:

1. "Розморожування" (unfreeze) існуючого стану – усвідомлення необхідності змін та подолання опору
2. Перехід (change) до нового стану – безпосереднє впровадження нових підходів і практик
3. "Заморожування" (refreeze) – закріплення нових норм в організаційній культурі та щоденній діяльності

На першому етапі керівництво має сформулювати в співробітників усвідомлення необхідності змін та подолати організаційну інерцію. Другий етап передбачає безпосереднє впровадження нових практик, тоді

як завершальний етап спрямований на інтеграцію змін до організаційної культури та повсякденної діяльності компанії.

Ця модель вважається фундаментальною і розглядається як відправна точка для більшості пізніших моделей та підходів до управління змінами [1]. Вона забезпечує структурну основу для розуміння динаміки організаційних перетворень.

Модель Джона Коттера, що розвиває ідеї Левіна, деталізує процес управління змінами через вісім послідовних етапів. Перетворення починаються з формування відчуття невідкладності змін та створення коаліції єдиномислящих лідерів. Наступним кроком виступає розробка чіткого бачення майбутнього та його поступове впровадження через масштабну комунікаційну кампанію.

Критично важливим елементом моделі є активне залучення персоналу до процесу змін, що супроводжується демонстрацією короткострокових успіхів для підтримки мотивації. Досягнуті результати закріплюються через інституційнізацію змін – інтеграцію нових підходів у корпоративну культуру та повсякденні практики організації.

Особливістю цієї моделі є системний підхід, що поєднує стратегічне планування з постійною комунікацією та активізацією персоналу на всіх етапах трансформаційного процесу [1]. Така структура особливо ефективна для складних організаційних змін, що потребують тривалого періоду реалізації та глибинної трансформації корпоративної культури.

Особливу увагу в дослідженні приділено моделі ADKAR, яка орієнтована на індивідуальний рівень сприйняття змін працівниками. Відповідно до цієї концепції, успішність організаційних трансформацій визначається послідовним проходженням особистістю п'яти ключових стадій:

Спочатку формується усвідомлення необхідності змін (Awareness), після чого виникає бажання підтримати перетворення (Desire). Наступним етапом є отримання необхідних знань (Knowledge) та розвиток практичних

навичок (Ability) для реалізації змін. Завершальною фазою виступає закріплення результатів (Reinforcement) на рівні повсякденної поведінки співробітника [1].

Модель ADKAR акцентує на важливості персонального залучення та психологічної готовності персоналу як вирішальних чинників успішних організаційних змін. Цей підхід дозволяє керівництву точно діагностувати проблеми на кожному етапі трансформації та вчасно вживати необхідних заходів для підтримки працівників.

Окрім класичних підходів, істотну роль у дослідженні організаційних змін відіграють діагностичні моделі, що дозволяють проводити комплексний аналіз взаємопов'язаних елементів організації. Серед таких інструментів варто виділити модель конгруентності Надлера-Ташмана та модель Берка-Литвіна.

Модель Надлера-Ташмана зосереджена на оцінці ступеня відповідності між ключовими елементами організації: персоналом, завданнями, структурою та культурою. Вона підкреслює, що успішність змін залежить від гармонізації цих компонентів, оскільки невідповідність між ними може створювати серйозні перешкоди для трансформації.

Модель Берка-Литвіна виділяє два типи факторів, що впливають на організаційні зміни. Трансформаційні фактори, такі як місія та стратегія, лідерство й організаційна культура, мають вирішальне значення для успішного проведення масштабних змін. Натомість транзакційні фактори, серед яких структура, система управління, завдання та навички співробітників, переважно впливають на оперативну діяльність організації [2]. Ця модель надає керівництву інструменти для аналізу як стратегічних, так і операційних аспектів організаційних змін.

Проведений аналіз демонструє еволюцію підходів до управління організаційними змінами – від простих лінійних моделей до складних багаторівневих концепцій. Сучасні методики акцентують на трьох ключових аспектах: активному залученні та мотивації персоналу, комплексній

діагностиці організаційного середовища та ефективній інтеграції змін у повсякденну діяльність і культуру організації.

Розглянуті теоретичні моделі становлять основу для розуміння логіки та механізмів керування змінами. Вони формують фундамент для розробки цілісних стратегій організаційних перетворень, що враховують як структурні, так і людські фактори впровадження змін. Ці підходи забезпечують системне розуміння динаміки організаційних трансформацій та надають практичні інструменти для ефективного керування складними процесами змін.

Ефективне управління організаційними змінами залежить не лише від ретельно розроблених стратегічних планів, але й від стилю лідерства, що супроводжує процес їх реалізації. Серед існуючих моделей управління змінами особливе місце посідає восьмиетапна модель Джона Коттера, яка розглядається як типовий приклад стратегічно орієнтованого підходу, що визначає послідовність та зміст дій, необхідних для успішного впровадження організаційних перетворень [3].

Однак, незважаючи на методичну продуманість та системність цієї моделі, її практична ефективність критично залежить від поведінки керівників, які здійснюють зміни. Дослідження показують, що навіть ідеально розроблена стратегія може зазнати невдачі без відповідного трансформаційного лідерства, здатного мотивувати персонал та подолати опір змінам.

Сучасний підхід до управління змінами вимагає поєднання структурованих методологій з гнучким лідерством, здатним адаптуватися до змінних умов організаційного середовища та індивідуальних потреб співробітників.

Успішність реалізації кожної з восьми стадій моделі Коттера безпосередньо пов'язана із застосуванням трансформаційного та трансакційного лідерства, які взаємодоповнюють одне одного на різних етапах організаційних перетворень [3].

Трансформаційне лідерство, що характеризується надихаючим та харизматичним впливом на співробітників, виявляється найефективнішим на початкових стадіях процесу змін. Воно є ключовим при створенні відчуття невідкладності, формуванні коаліції прихильників, розробці бачення змін та його ефективному донесенні до персоналу [3].

Трансформаційні лідери, завдяки таким якостям як ідеалізований вплив, інтелектуальна стимуляція та індивідуальна увага до потреб співробітників, здатні не лише мобілізувати персонал для реалізації стратегічних ініціатив, але й забезпечити відданість працівників новому баченню компанії. Це створює міцну основу для подальших організаційних перетворень та сприяє формуванню глибокої мотивації до змін.

Транзакційний стиль лідерства, на відміну від трансформаційного, виявляє найбільшу ефективність на завершальних етапах реалізації моделі Коттера – під час закріплення досягнутих результатів та інтеграції нових підходів у культуру організації [3].

Цей стиль керівництва ґрунтується на активному управлінні за відхиленнями та умовному винагородженні за виконання поставлених завдань, що забезпечує систематизований контроль дотримання нових норм і стандартів. Такий підхід дозволяє стабілізувати зміни та перетворити тимчасові перетворення на постійні організаційні практики.

Поєднання трансформаційного та транзакційного лідерства відповідно до етапів моделі Коттера є вирішальним чинником для стійкої реалізації стратегічних змін та їхнього остаточного закріплення в організаційній практиці. Ця інтеграція дозволяє ефективно поєднувати стратегічне бачення з операційною дисципліною, забезпечуючи довгостроковий успіх організаційних перетворень.

Найефективнішими виявляються лідери, які здатні гнучко поєднувати елементи обох стилів керівництва відповідно до вимог кожного етапу змін [3]. Ключовим аспектом успіху є не просто наявність лідерських якостей, а їх

практичне втілення у процесі взаємодії з персоналом – концепція «лідерство-як-практика» (leadership-as-practice).

Цей підхід підкреслює динамічний характер лідерства як активного соціального процесу, що включає постійне залучення та комунікацію з працівниками на кожному етапі трансформацій. Ефективний лідер виступає не тільки як стратег, але й як учасник спільного процесу, здатний адаптувати стиль керівництва до конкретних потреб ситуації та етапу змін.

Така гнучкість дозволяє лідерам ефективно балансувати між натхненням на початкових етапах змін та операційним контролем на стадії закріплення перетворень, що значно підвищує ймовірність успішної реалізації організаційних ініціатив.

Стратегічне управління змінами має ґрунтуватися не лише на методологічно коректних моделях, таких як модель Коттера, але й супроводжуватися грамотним застосуванням трансформаційного та транзакційного лідерства. Інтеграція цих підходів дозволяє перетворювати стратегічні плани змін на стійкі організаційні практики, забезпечуючи досягнення поставлених цілей та довгостроковий успіх реалізованих перетворень.

Ефективне поєднання структурованих методологій з адаптивним лідерством створює синергетичний ефект, коли формальні процеси змін посилюються через людський фактор. Такий інтегрований підхід забезпечує не тільки технічну реалізацію змін, але й формування організаційної культури, здатної до постійного вдосконалення та адаптації в умовах зовнішніх викликів.

Одним із ключових чинників, що перешкоджають ефективній реалізації організаційних змін, є феномен опору з боку співробітників. Протидія змінам – «change aversion» – характеризується негативним сприйняттям нововведень, викликаним страхом невідомості, втратою контролю над ситуацією та інстинктивною перевагою знайомого і звичного перед невизначеним і новим [4].

Хоча опір змінам є природною реакцією людини на перетворення, недолік уваги до цього аспекту може значно знизити ефективність організаційних ініціатив і навіть призвести до їх повного провалу [4]. Відкрите чи приховане протистояння змінам може виражатися через зниження продуктивності, пасивну поведінку або навіть свідоме саботування нововведень.

Розуміння причин опору дозволяє керівництву розробити цілеспрямовані стратегії подолання бар'єрів, серед яких недостатня інформованість, побоювання зниження статусу чи доходів, а також відчуття загрози існуючим соціальним зв'язкам у колективі. Ефективне управління цим процесом вимагає активної комунікації, навчання та залучення працівників на всіх етапах перетворень.

Аналіз причин опору змінам виявляє низку ключових факторів, що провокують негативні реакції персоналу. До них належать: побоювання втрати звичного укладу роботи, емоційний дискомфорт, пов'язаний із невизначеністю, когнітивна ригідність та надмірна концентрація на короткострокових наслідках, що перешкоджає адекватному сприйняттю довгострокових переваг змін [4].

Психологічні та поведінкові аспекти мають бути обов'язково враховані керівництвом при розробці та впровадженні стратегій управління змінами. Для ефективного подолання опору необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає прозору комунікацію, поетапне навчання, активне залучення працівників до процесу перетворень та формування довіри через демонстрацію особистої вигоди від нововведень.

Успішне керування змінами вимагає глибокого розуміння людської природи та вміння трансформувати потенційний опір на конструктивну участь у перетвореннях, що забезпечує не лише подолання бар'єрів, але й створення атмосфери спільного відчуття відповідальності за результати змін.

Ефективне лідерство відіграє вирішальну роль у подоланні опору співробітників. Керівники, здатні вчасно розпізнати негативні реакції та

проактивно на них реагувати, значно знижують ризики ескалації протидії, створюючи тим самим умови для успішного впровадження змін [4]. Лідерство, засноване на відкритості, комунікації та участі працівників в обговоренні майбутніх кроків, істотно полегшує процес адаптації колективу до нових умов роботи.

На практиці виокремлюють кілька дієвих стратегій управління опором:

- Формування відкритої та прозорої комунікації, що дозволяє співробітникам висловлювати свої побоювання та отримувати своєчасні відповіді на запитання
- Проведення навчальних заходів, спрямованих на зниження невизначеності та підвищення впевненості у власній компетентності персоналу
- Впровадження елементів участі працівників у прийнятті рішень, що дозволяє знизити відчуття втрати контролю над ситуацією [4].

Ці стратегії, поєднані з емпатією та послідовністю у діях керівництва, створюють середовище взаємної довіри, де зміни сприймаються не як загроза, а як можливість професійного розвитку та покращення діяльності організації в цілому.

Особливої уваги потребує формування організаційної культури, в якій зміни сприймаються як невід'ємна частина професійного життя. Така культура створюється через постійне інформування працівників про причини перетворень, цілі та переваги нововведень. Системна підтримка з боку керівництва, що проявляється в емпатії та створенні психологічно безпечного середовища, здатна не лише знизити рівень опору, а й перетворити його на конструктивний ресурс для глибшого залучення персоналу до процесу змін [4].

Хоча опір змінам є неминучим аспектом організаційних перетворень, ним можна ефективно керувати через грамотне лідерство, відкриту комунікацію та активне залучення співробітників до процесів планування та реалізації змін. Такий підхід дозволяє не тільки мінімізувати протидію, а й

сформувати позитивне ставлення до перетворень, що істотно підвищує шанси на успішну реалізацію організаційних ініціатив та досягнення довгострокових цілей компанії.

Створення адаптивної організаційної культури передбачає трансформацію ставлення до змін із необхідності на можливість, де кожна ініціатива сприймається як перспектива професійного зростання та вдосконалення діяльності. Це забезпечує організації стійкість у умовах постійних зовнішніх викликів та формує конкурентну перевагу на ринку.

Ефективна комунікація та довіра відіграють фундаментальну роль в процесі управління організаційними змінами. Успішність організаційних перетворень значною мірою визначається наявністю прозорості та чесної комунікації – «truth» та високим рівнем залучення і підтримки з боку зацікавлених сторін «buy-in» [5].

Концепція «truth» в контексті організаційних змін представляє собою чітке та переконливе пояснення причин і цілей перетворень, що сприяє формуванню довіри між керівництвом і співробітниками. Водночас «buy-in» відображає ступінь відданості та активної підтримки ініціативи змін з боку персоналу та інших стейкхолдерів, заснованої на розумінні та прийнятті необхідності перемін [5].

Відсутність відвертості та недостатньо прозора комунікація з боку керівників призводять до недовіри співробітників, зниження рівня їхньої залученості і, як наслідок, до невдач у реалізації організаційних перетворень. У ситуаціях, коли персонал не отримує вичерпних відповідей на питання про цілі та причини змін, інформаційний вакуум заповнюється здогадами, чутками та негативними очікуваннями, що створює сприятливе середовище для опору змінам та загального спаду мотивації працівників [5].

Створення атмосфери довіри вимагає від керівництва не лише регулярного інформування, але й активної участі в діалозі з персоналом, готовності вислуховувати зауваження та враховувати конструктивні пропозиції. Такий підхід перетворює комунікацію з одностороннього

інформування на спільний пошук оптимальних шляхів впровадження необхідних змін.

Особливого значення набуває вибір та роль лідера змін – фахівця, здатного не лише чітко сформулювати та донести до співробітників необхідність перетворень, але й забезпечити постійну підтримку та супровід процесу змін. Лідери змін повинні демонструвати високий рівень емпатії та відкритості до діалогу з персоналом, оскільки саме ці якості сприяють формуванню стійкої довіри та емоційної прихильності до ініціативи [5].

Ефективний лідер змін виступає як посередник між стратегічними цілями керівництва та практичними потребами співробітників. Він не тільки роз'яснює суть перетворень, але й активно вислуховує та враховує побоювання персоналу, трансформуючи потенційний опір у конструктивну участь. Такий підхід дозволяє створити атмосферу спільної відповідальності за результати змін.

Критично важливим аспектом є здатність лідера створювати безпечний простір для відкритого обговорення проблем, що виникають під час впровадження нововведень. Це включає регулярні зустрічі з командою, моніторинг емоційного стану працівників та оперативне реагування на виклики, що забезпечує неперервність і послідовність трансформаційного процесу.

Залучення співробітників є критично важливим елементом успішної реалізації організаційних змін. Під «employee involvement» розуміють комплексний підхід, що охоплює три ключові складові: участь (participation), наділення повноваженнями (empowerment) та командна робота (teamwork). Це забезпечує інтеграцію особистісних ресурсів працівників у процес трансформації компанії [6].

Дослідження підтверджують, що активне та реальне залучення персоналу до управління змінами значно покращує результати організаційних перетворень [6]. Практичне впровадження цього підходу

передбачає не лише інформування про майбутні зміни, але й активну участь у прийнятті рішень щодо планування та реалізації змін.

Переваги такого підходу включають: зниження рівня опору змінам, підвищення ефективності та стійкості результатів перетворень, ріст прихильності та лояльності персоналу, позитивний вплив на продуктивність і досягнення стратегічних цілей. Співробітники, які беруть активну участь у змінах, демонструють глибше розуміння процесів та відчуття власності над перетвореннями, що перетворює їх з пасивних виконавців на активних співучасників трансформації [6].

Наділення повноваженнями (empowerment) є ключовим аспектом ефективного залучення персоналу, що передбачає передачу співробітникам достатніх повноважень та свободи дій для виконання поставлених завдань. Цей підхід посилює в персоналі відчуття відповідальності, мотивацію та готовність активно сприяти досягненню цілей компанії в умовах змін [6].

Важливим виміром наділення повноваженнями є його зв'язок із концепцією скромного лідерства (humble leadership). У такому підході керівник не лише делегує завдання, але й демонструє відкритість до діалогу, підтримує ініціативи співробітників та визнає їхній внесок у спільну справу. Це сприяє формуванню середовища довіри та співпраці, що особливо важливо в умовах невизначеності та стрімких змін [6].

Скромне лідерство створює синергію між формальними повноваженнями та неформальною підтримкою, де працівники відчують не тільки право на самостійні дії, але й упевненість у підтримці з боку керівництва. Така комбінація перетворює зміни з обов'язку на спільний проєкт, де кожен член колективу має реальну можливість впливати на перебіг трансформаційних процесів.

Успішність організаційних перетворень тісно пов'язана з тим, наскільки корпоративна культура підтримує необхідну поведінку співробітників і узгоджується зі стратегічними орієнтирами компанії [7].

Дослідження виділяють два взаємопов'язані рівні:

Готовність до змін – психологічна та поведінкова налаштованість персоналу прийняти конкретні нововведення

Організаційна здатність до змін (ОЗЗ) – впроваджені механізми, завдяки яким компанія може систематично адаптуватися до нових викликів та використовувати їх для подальшого розвитку

Готовність до змін формується через індивідуальне сприйняття працівниками необхідності перетворень, тоді як організаційна здатність є результатом структурних рішень, процесів і практик, що забезпечують гнучкість організації. Оптимальні результати досягаються при синхронізації цих двох рівнів, коли психологічна готовність персоналу підкріплюється організаційними механізмами підтримки змін.

Ефективна програма змін має поєднувати оперативні заходи мобілізації з послідовною роботою над організаційною інфраструктурою. До перших належать чітка комунікація змісту змін, символічне "розморожування" застарілих практик та досягнення короткострокових перемог. Другий напрям включає формування культури навчання, розподіл відповідальності та впровадження інституційної зворотного зв'язку.

Такий подвійний фокус "психологія + інфраструктура" трансформує разову ініціативу в стійку організаційну компетенцію. Культура, узгоджена зі стратегією, перестає бути абстрактним поняттям і перетворюється на ключовий механізм, що визначає як поточну готовність персоналу до змін, так і довгострокову здатність компанії до самооновлення [7].

Інтеграція цих двох аспектів забезпечує синергетичний ефект: оперативні заходи створюють імпульс для негайних дій, тоді як робота над інфраструктурою гарантує, що зміни стануть невід'ємною частиною організаційної ДНК. Це перетворює трансформацію з проекту в постійний процес вдосконалення, де кожна нова ініціатива посилює загальну адаптивність організації.

Ні цифрові технології самі по собі, ні суто "поведінкові" програми не забезпечують стабільного прориву: значне та довгострокове підвищення

організаційної ефективності фіксується лише в тому випадку, коли підприємство синхронізує три взаємодоповнюючих компоненти.

По-перше, технологічний контур – послідовне впровадження рішень "Індустрії 4.0", включаючи цифрові платформи моніторингу, модульну автоматизацію та аналітику реального часу, які підвищують операційну гнучкість в умовах сильних зовнішніх обмежень [8].

По-друге, управлінський контур – процедури, що закріплюють довіру, двосторонню комунікацію та реальну участь персоналу в розробці та оцінці нововведень. Саме відчуття "співавторства" цифрових змін корелює з вищою самооцінкою продуктивності працівників [8].

По-третє, контур розвитку людських ресурсів – системна робота HR-підрозділів з діагностики дефіцитних компетенцій, цільового навчання та модернізації схем винагородження, які враховують як набуття цифрових навичок, так і внесок співробітника в покращення показників продуктивності [8].

Синхронізація цих трьох контурів створює ефект синергії, коли технологічні інновації підсилюються організаційною культурою та розвитком персоналу, що в сукупності забезпечує стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації.

**Висновки.** Цілісна концепція управління змінами, сформована в результаті дослідження, полягає в інтеграції трьох фундаментальних аспектів: стратегічного, поведінкового та трансформаційного. Така інтеграція забезпечує синергетичний ефект, що виражається у вищій ефективності організаційних перетворень порівняно із застосуванням окремих підходів.

Концепція передбачає, що успішність змін підвищується за умови, коли організація розробляє чітку стратегію та детальний план перетворень – стратегічний аспект, формує культуру довіри та активного залучення співробітників до змін – поведінковий аспект, і забезпечує керівництво з боку лідерів, здатних надихнути та мобілізувати колектив – трансформаційний аспект.

Отримані висновки підтверджують гіпотезу дослідження, згідно з якою ефективність організаційних змін значно підвищується саме за одночасного застосування стратегічного підходу, трансформаційного лідерства та активного управління поведінкою співробітників. Інтегрований підхід забезпечує не лише досягнення запланованих цілей, але й стійкість досягнутих результатів у довгостроковій перспективі.

Така багатовимірна модель створює основу для стійких організаційних перетворень, де стратегічне планування посилюється через людський фактор, а лідерська візія перетворюється на конкретні дії завдяки активній участі персоналу. Це перетворює зміни з разового проекту на безперервний процес організаційного вдосконалення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies [Ефективність організаційних змін через залучення співробітників: дані з телекомунікаційних і нафтопереробних компаній]. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524> [in English]
2. Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A. d., & Souza, J. M. d. (2024). AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry [Штучний інтелект на робочому місці: систематичний огляд трансформації навичок у промисловості]. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127> [in English]
3. Gyurák Babel'ová, Z., Vraňaková, N., & Stareček, A. (2022). Moderating Effect of Industry 4.0 on the Performance of Enterprises in the Constrains Related to COVID-19 in the Perception of Employees in Slovakia [Модеруючий вплив Індустрії 4.0 на ефективність підприємств в обмеженнях, пов'язаних з

- COVID-19, в сприйнятті співробітників у Словаччині]. *Administrative Sciences*, 12(4), 183. <https://doi.org/10.3390/admsci12040183> [in English]
4. Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion [Організаційні зміни: проблема відторгнення змін]. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162> [in English]
5. Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In [Організаційні зміни: врахування правди та залучення]. *Administrative Sciences*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci13010003> [in English]
6. Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H., & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study [Трансформаційні та трансакційні лідери та їхня роль у впровадженні моделі управління змінами Коттера для забезпечення сталих змін: емпіричне дослідження]. *Sustainability*, 16(1), 16. <https://doi.org/10.3390/su16010016> [in English]
7. Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park [Вплив змін організаційної культури на організаційну ефективність Служби дикої природи Кенії: Національний парк Найробі]. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139> [in English]
8. Rosnerova, Z., Ponisciakova, O., Kicova, E., & Fabus, J. (2024). Comprehensive Study of Critical Areas of Change Management as a Starting Point for Leaders in the Area of Managing Human Resources in Organizations: The Case of the Visegrad Four [Комплексне дослідження критичних областей управління змінами як відправна точка для лідерів у сфері управління людськими ресурсами в організаціях: на прикладі країн Вишеградської четвірки]. *Systems*, 12(9), 342. <https://doi.org/10.3390/systems12090342> [in English]

## REFERENCES

1. Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies [Efektyvnist orhanizatsiinykh zmin cherez zaluchennia spivrobitnykiv: dani z telekomunikatsiinykh i naftopererobnykh kompanii]. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
2. Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A. d., & Souza, J. M. d. (2024). AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry [Shtuchnyi intelekt na robochomu misti: systematychnyi ohliad transformatsii navychok u promyslovosti]. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>
3. Gyurák Babel'ová, Z., Vraňaková, N., & Stareček, A. (2022). Moderating Effect of Industry 4.0 on the Performance of Enterprises in the Constrains Related to COVID-19 in the Perception of Employees in Slovakia [Moderuiuchy vplyv Industry 4.0 na efektyvnist pidpriemstv v obmezheniakh, poviazanykh z COVID-19, u spryiniatti spivrobitnykiv v Slovachchyni]. *Administrative Sciences*, 12(4), 183. <https://doi.org/10.3390/admsci12040183>
4. Hubbard, J. A. (2023a). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion [Orhanizatsiini zminy: problema vidtorhnennia zmin]. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
5. Hubbard, J. A. (2023b). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In [Orhanizatsiini zminy: vrakhuvannia pravdy ta zaluchennia]. *Administrative Sciences*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
6. Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H., & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study [Transformatsiini ta transaktsiini lidery ta yikhnia rol u vprovadzhenni modeli

upravlinnia zminamy Kottera dlia zabezpechennia stalykh zmin: empirychne doslidzhennia]. *Sustainability*, 16(1), 16. <https://doi.org/10.3390/su16010016>

7. Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park [Vplyv zmin orhanizatsiinoi kultury na orhanizatsiinu efektyvnist Sluzhby dykoi pryrody Kenii: Natsionalnyi park Nairobi]. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>

8. Rosnerova, Z., Ponisciakova, O., Kicova, E., & Fabus, J. (2024). Comprehensive Study of Critical Areas of Change Management as a Starting Point for Leaders in the Area of Managing Human Resources in Organizations: The Case of the Visegrad Four [Kompleksne doslidzhennia krytychnykh oblastei upravlinnia zminamy yak vidpravna tochka dlia lideriv u sferi upravlinnia liudskymy resursamy v orhanizatsiiakh: na prykladi krain Vysehradskoi chetvirky]. *Systems*, 12(9), 342. <https://doi.org/10.3390/systems12090342>

*Стаття надійшла до редакції 12.11.2025*