

Кулик Андрій, аспірант кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Kulik Andriy, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», <https://orcid.org/0009-0008-8412-3468>

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

STRATEGIC ASPECTS OF PLANT MANAGEMENT IN ENTERPRISE IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT IN THE MIND OF CRISIS SITUATIONS

Кулик А. Стратегічні аспекти управління змінами на підприємствах в динамічному бізнес-середовищі в умовах кризових ситуацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 2. С. 234 – 238.

Kulik A. Strategic aspects of plant management in enterprise in a dynamic business environment in the mind of crisis situations. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 2. pp. 234 – 238.

Встановлено, що в умовах високої динамічності бізнес-середовища, посилення турбулентності економічних процесів, зростання невизначеності та періодичного виникнення кризових ситуацій управління змінами на підприємствах набуває стратегічного характеру й не може зводитися лише до поточного реагування на окремі зовнішні або внутрішні відхилення. Розроблено теоретико-методичне бачення стратегічних аспектів управління змінами на підприємствах у динамічному бізнес-середовищі, яке передбачає поєднання адаптаційного, антикризового, процесного, програмно-цільового та еволюційного підходів до розуміння природи організаційних трансформацій. Встановлено, що передумови здійснення змін можуть бути пов'язані як із тиском зовнішнього середовища, зокрема змінами ринкової кон'юнктури, технологічними зрушеннями, трансформацією споживчих потреб, посиленням конкуренції та інституційними обмеженнями, так і з внутрішніми диспропорціями розвитку підприємства, накопиченням організаційних суперечностей, зниженням ефективності управління та потребою в оновленні потенціалу суб'єкта господарювання. Доведено, що стратегічне управління змінами має ґрунтуватися на своєчасній ідентифікації характеру кризової ситуації, визначенні масштабів її впливу на внутрішнє середовище підприємства, оцінюванні ресурсних можливостей реагування та виборі таких управлінських дій, які забезпечують не лише короткострокове подолання загроз, але й збереження довгострокового потенціалу розвитку. Обґрунтовано, що ключовими стратегічними аспектами управління змінами в умовах кризових ситуацій є забезпечення організаційних трансформацій за умов обмеженості часу та ресурсів; зниження опору персоналу змінам; формування прийняттого образу майбутнього стану підприємства; координація інтересів основних стейкхолдерів; збереження критично важливих компетенцій; а також розвиток здатності менеджменту до проактивного виявлення слабких сигналів дестабілізації. Встановлено, що ефективність змін у кризовому середовищі залежить не лише від формальної правильності управлінських рішень, але й від рівня організаційної готовності підприємства до трансформації, якості комунікації, довіри персоналу до керівництва та здатності управлінської системи поєднувати оперативність реагування з обґрунтованістю стратегічного вибору.

Ключові слова: зміни, управління змінами, стратегічне управління, підприємство, бізнес-середовище, кризова ситуація, антикризове управління, організаційні трансформації, адаптація, стейкхолдери, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

It has been established that under conditions of high dynamism in the business environment, increasing turbulence in economic processes, growing uncertainty, and the periodic emergence of crises, changing management at enterprises acquires a strategic character and cannot be reduced merely to current responses to individual external or internal deviations. A theoretical and methodological vision of the strategic aspects of change management in enterprises operating in dynamic business environments has been developed, integrating adaptive, anti-crisis, process-based, program-targeted, and evolutionary approaches to understanding organizational transformations. It has been established that the prerequisites for implementing changes may be associated both with pressure from the external environment, including changes in market conditions, technological shifts, transformations in consumer needs, intensified competition, and institutional constraints, and with internal disproportions in enterprise development, the accumulation of organizational contradictions, a decline in management effectiveness, and the need to renew the potential of the business entity. It has been proven that strategic change management should be based on the timely identification of the nature of a crisis, determination of the scale of its impact on the internal environment of the enterprise, assessment of resource capabilities for response, and selection of managerial actions that ensure not only the short-term overcoming of threats but also the preservation of the long-term development potential. It has been substantiated that the key strategic aspects of change management under crisis conditions include ensuring coherence between current anti-crisis measures and the long-term goals of the enterprise; maintaining the controllability of organizational transformations under conditions of limited time and resources; reducing personnel resistance to change; forming an acceptable image of the enterprise's future state; coordinating the interests of key stakeholders; preserving critically important competencies; and developing management's ability to identify weak signals of destabilization proactively. It has been established that the effectiveness of changes in a crisis environment depends not only on the formal correctness of managerial decisions, but also on the level of the enterprise's organizational readiness for transformation, the quality of communication, personnel trust in management, and the ability of the management system to combine the promptness of response with the validity of strategic choice.

Keywords: changes, change management, strategic management, enterprise, business environment, crisis, anti-crisis management, organizational transformations, adaptation, stakeholders, competitiveness, strategic development.

Вступ

Різного роду зміни в сучасному господарському житті набувають постійного й системного характеру, проявами чого стають безперервне зростання масштабів виявлення та прискорення швидкості протікання різновекторних трансформацій умов економічної діяльності. Висока (та все більш стійко зростаюча) динамічність сучасного бізнес-середовища, в якому підприємства неухильно змушені стикатися із безперервним перетворенням усіх аспектів протікання суспільних процесів, обумовлює надзвичайну актуалізацію потреб суб'єктів господарювання у виробленні та засвоєнні нових практик, форм і методів провадження ділової активності. Проте саму по собі підтримку новаторсько-інноваційної орієнтації у відповідь на виникнення в бізнес-середовищі нових можливостей та загроз слід віднести до складу звичайних і традиційних вимог щодо нарощування ділової активності. З іншого боку, в новітньому контексті підвищеної динамічності бізнес-середовища управлінські рішення відносно оновлення організаційної архітектури та операційної моделі бізнесу при реагуванні на прояви невідступно і регулярно виникаючих трансформацій умов діяльності набувають принципово нового якісного виміру. Сучасна динаміка змін ділового середовища стає відображенням системних і глобальних перетворень (детермінованих глобальними процесами трансформації економічного устрою суспільства), реагування на які потребує від суб'єктів господарювання вироблення сутнісно нових моделей



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Кулик Андрій, 2026

поведінки та методів господарювання.

Зміни у сучасному динамічному контексті трансформацій господарського середовища водночас постають як, з одного боку, передумови перегляду поставлених підприємствами цілей та підготовлених планів, так і, з іншого боку, відображають обраний при цьому підприємством формат удосконалення та оновлення внутрішніх бізнес-процесів. Більше того, між зазначеними вимірами здійснення змін у господарській діяльності суб'єктів бізнесу простежується складна й неоднозначна обопільна залежність.

В свою чергу, А. Аллам та ін. [10, с. 19] відзначають регулярний та постійний характер виникнення змін, які виступають при цьому характерною й органічною властивістю існування сучасного бізнес-середовища (не можуть вважатися простими й випадковими порушеннями) та відносно до яких підприємці постійно змушені виробляти різні моделі пристосування. При цьому стратегічна диференціація при виборі способів реагування на трансформації господарського оточення не тільки являє собою вагомим джерелом посилення конкурентних переваг бізнесу, але й постає основою для оформлення простору своєрідної мета-конкуренції між різними підприємствами в сфері мультिवаріантної адаптивності. В розвиток цього бачення І. Петрова та ін. [7, с. 8] наголошують, що імперативність вимог відносно постійності та безперервності здійснення змін детермінуються новітніми тенденціями прискорення динаміки трансформацій бізнес середовища, ігнорування яких вже майже безперечно буде призводити до припинення існування підприємницької організації.

З іншого боку, в умовах наростання господарських перетворень менеджмент підприємств не тільки не може залишатися незмінним або використовувати тільки реактивні чи адаптивні моделі поведінки, але й, навпаки, має орієнтуватися на збереження ринкового лідерства через підтримку проактивності в сприйнятті нових викликів, загроз та можливостей, джерелом виявлення яких виступають зазначені зміни. При цьому Д. Парасків та ін. [11, с. 626] стверджують, що феномен трансформаційних перетворень (який є, звісно, природним для будь-якого суспільства в процесі його еволюційного розвитку або, як, наприклад, вказує А. Балдинюк [1, с.155], є закладеним у перебіг життєвого циклу будь-якої соціальної системи) в сучасних умовах набуває додаткового вагомим виміру, критично значущого як в індивідуальному, так і в соціальному контексті: зокрема, новітні зміни в бізнесі носять все більш наскрізний характер (одночасно охоплюють різні сфери економічної активності), зумовлений багатофакторною мінливістю середовища господарювання. Натомість, П. Кумар та Д. Срівастава [11, р. 15] вказують на нелінійність виявлення подібної наскрізності та відзначають з цього приводу, що власне здійснення певних організаційних перетворень у деякій сфері діяльності підприємства здатне виступати не тільки причиною посилення потреб у змінах на інших ділянках роботи, але й може викликати (через непрямої спосіб виявлення запиту на зміни) значний опір з боку зайнятого там персоналу. Крім того, К. Пріб [8, с. 120] підкреслює, що здійснення змін, які спрямовані на оновлення та удосконалення певних складових організаційної системи, потенційно може призводити також до втрати бізнесом притаманних йому до того навіть корисних якостей та компетенцій, запобігання чому, в свою чергу, потребує реалізації дуже зважених стратегій відбору та впровадження відповідних управлінських рішень. Разом із тим, наприклад, І. Петрова та ін. [7, с. 8] цілком слушно зауважують, що забезпечення цілеспрямованості реалізації ба більше цілком продуманих рішень подібного роду може суттєво ускладнюватися якраз через недостатню усвідомленість причинно-наслідкової взаємозалежності набутих від прийнятих до виконання дій.

На додаткове дослідження потребують питання визначення стратегічних аспектів управління змінами на підприємствах, а також розробки положень щодо реалізації стратегічного підходу до впровадження змін у динамічному бізнес-середовищі в умовах кризових ситуацій.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження у статті є узагальнення підходів та обґрунтування положень щодо визначення стратегічних аспектів управління змінами на підприємствах в динамічному бізнес-середовищі в умовах кризових ситуацій. Методичну основу дослідження становить сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, міждисциплінарних і спеціальних методів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано такі методи: *теоретичне узагальнення та монографічний метод* – для розкриття закономірностей здійснення змін на підприємствах в динамічному бізнес-середовищі; *аналіз і синтез* – для узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «зміни» в контексті функціонування та розвитку підприємств; *виявлення причинно-наслідкових зв'язків* – для розробки положень, які описують закономірності здійснення організаційних перетворень в динамічному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Утрудненість прийняття належних управлінських рішень щодо здійснення змін на підприємствах у динамічному бізнес-середовищі зумовлена неоднозначністю передумов виявлення подій і явищ, що окреслюють необхідність реалізації таких організаційних перетворень. Проте дискретність сприйняття та, як наслідок, обмеженість обґрунтування підходу щодо ідентифікації змін умов господарювання, які саме й потребують вироблення належних реакцій з боку підприємства, неодмінно буде призводити до фрагментованого та несистемного сприйняття значущих проявів турбулентності бізнес-середовища, що, в свою чергу, визначить неминучість зростання ризиків непродуктивних втрат ресурсів, обмеження ефективності реагування, виникнення внутрішнього спротиву персоналу щодо спробам удосконалення процесів діяльності та ін.

Так, відмітною рисою сучасного мінливого контексту розвитку бізнес-середовища є не тільки наростання критичних трансформацій підприємницького оточення, але й суттєве збільшення значущості таких перетворень для забезпечення стійкості розвитку суб'єктів господарювання, що змушені відповідно здійснювати все більш масштабні інвестиції у заходи щодо адаптації до такого роду змін – а, отже, саме капіталоємність такого роду заходів характеризує вагомим певних перетворень як релевантних змін. У розвитку такого підходу, загалом, ознака масштабності витрат, необхідних для здійснення певних організаційних змін, розглядається як відображення управлінської значущості таких заходів. Проблемний характер здійснення внутрішніх підприємницьких змін більшою мірою визначається складністю й динамічністю викликів із боку швидкозмінного бізнес-середовища, а також неоднозначністю цілей адаптації, поставлених у цьому контексті. В свою чергу, необхідність здійснення змін в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища пов'язується насамперед із специфічною формою адаптації бізнесу до змін ринкової ситуації – тобто, із реагуванням на виклики щодо збереження в такому контексті конкурентоспроможності

та «релевантності» (пропонують в більшій мірі орієнтуватися на виокремлення як найбільш значущих саме ринкових трансформацій).

Інша перспектива бачення передумов актуалізації та механізмів здійснення змін у діяльності підприємницької організації співвідноситься з впливом на можливість і повноту забезпечення інтересів ключових зацікавлених осіб. Так, реалізація практик управління змінами пов'язується із узгодженням спрямованості перехідних організаційних трансформацій щодо інтересів стейкхолдерів підприємства, в той час як досягнення відповідності відносно корегування таких інтересів загалом постає важливим цільовим орієнтиром для прийняття управлінських рішень при здійсненні організаційних перетворень. Точка зору щодо доцільності використання подібного роду надзвичайно широкого підходу не поділяється, проте, деякими іншими дослідниками, які наголошують на необхідності більш звуженого розгляду змін через призму їх сприйняття тільки певними центральними акторами процесу адаптації до змін (насамперед, найманими працівниками). Під час ідентифікації значущих змін, що потребують належного реагування з боку підприємства, велике значення має також характер виявлення впливу відповідних трансформацій через нестандартність реагування на них з боку персоналу.

Проте набагато більшого поширення серед дослідників набув підхід, в рамках якого настання змін, що потребують від підприємства обов'язкового реагування, пов'язується із перетвореннями певних значущих факторів операційного середовища, що сприймаються при цьому як «тиск» екзогенних та едогенних чинників або потребують внесення суттєвих поправок у стратегію розвитку. При поглибленій деталізації впливу зазначених факторів окрему увагу щодо встановлення передумов актуалізації змін часто пропонується пов'язувати також із трансформаціями окремих елементів бізнес-середовища, а саме таких як: мінливість ринкової кон'юнктури та коливання уподобань споживачів; впровадження досягнень науково-технічного розвитку та розробка передових технологічних рішень, що сприймаються як трансформації процесної моделі бізнесу; перегляд інституціональних умов господарювання та корегування вимог державного регулювання; виявлення необхідності подолання внутрішніх структурних диспропорцій та удосконалення архітектоники підприємницької організації; здійснення інтеграційних (злиття-поглинання) або роз'єднувальних (поділ) процесів; реалізація заходів щодо скорочення або перепрофілювання персоналу; перегляд функціонального або рольового наповнення діяльності працівників та ін.

Крім того, слід особливо відзначити, що події, які спричиняють настання змін, досить часто здобувають підкреслено негативну конотацію порушення стабільності функціонування та стійкості розвитку підприємницької організації. Так, понад визнання ймовірності отримання вагомих потенційних позитивних ефектів («можливості») від розгортання трансформаційних процесів у бізнес-середовищі («виклики») за подібний розвиток подій (при розширенні доступного потенціалу розвитку) супровідні негативні наслідки («ризики») такого роду змін здатні призвести також і до суттєвого збільшення загроз дестабілізації та розбалансування в діяльності підприємства, до підвищення небезпеки зростання непродуктивних втрат ресурсів тощо. Разом із тим, процес управління змінами пропонується розглядати також як сукупність антикризових дій, спрямованих на відновлення конкурентоспроможності бізнесу в умовах деструктивної дестабілізації бізнес-середовища.

Крім того, неоднозначність та суперечливість виявлення закономірностей протікання бифуркаційного переходу дестабілізаційних явищ у організаційні зміни визначають необхідність поглибленого розгляду природи виникнення та характерних атрибутів розгортання кризових ситуацій. З точки зору автора, на особливу та окрему увагу заслуговують дослідницькі позиції щодо розгляду змін на підприємствах як специфічного механізму забезпечення стійкості розвитку в умовах виявлення системних дивергенцій під час здійснення цього процесу. Ключова відмінність такого бачення сутності зазначених змін (які в даному контексті, безперечно, мають визначатися насамперед чітко вираженою стратегічною спрямованістю, до якої вже в наступному чергу будуть підпорядковуватися операційні та функціональні аспекти такого роду перетворень) полягає у виділенні інваріантного контексту оформлення організаційних трансформацій: як інструменту антикризового регулювання, спрямованого на запобігання виникненню та знешкодженню наслідків прояву кризових ситуацій (Н. Карвацька [4, с.60]); як важілю оновлення господарської системи при збереженні цільового рівня стійкості функціонування попри дестабілізуючий тиск з боку чинників, які зумовлюють причини виявлення кризи (Ю. Владика [2, с.60]); як засобу підтримки цілеспрямованості розвитку в умовах наростання деформаційного навантаження (В. Воронкова та ін. [3, с.186]); як форми прояву дії механізму внутрішньої саморегуляції функціонування та розвитку (М. Савченко та О. Шкуренко [9, с.42]); як фактору формування та нарощування потенціалу системного оновлення (Д. Кіслов [5, с.74]) та динамічних можливостей щодо розвитку (О. Маковоз та А. Авагімов [6, с.220]) та ін. Отже, розкриття та деталізація представленого інваріанту розгляду організаційних перетворень в умовах кризових ситуацій потребують поглибленого вивчення та систематизації теоретичних положень щодо встановлення сутності самого поняття «зміни» в контексті функціонування та розвитку підприємств. Проведене узагальнення дослідницьких позицій дозволило визначити та надати розширену характеристику таким основним підходам до розгляду цього питання: процесно-динамічному; адаптивно-реактивному; програмно-цільовому; еволюційно-онтогенетичному (табл. 1).

Проекція модусів описаних підходів, що враховують наявне розмаїття дослідницьких позицій при вивченні питань природи та генезису походження феномену змін у діяльності підприємств, в контекст визначення закономірностей виникнення та розгортання кризових ситуацій, дозволили автору узагальнити та сформулювати ключові положення, які описують закономірності здійснення організаційних перетворень в динамічному бізнес-середовищі.

По-перше, здійснення змін в умовах кризових ситуацій набуває особливої складності через поєднання високої динамічності зовнішнього середовища, невизначеності управлінських орієнтирів та обмеженості часу для ухвалення рішень. За таких умов зміни не можуть розглядатися як звичайний елемент поступового організаційного розвитку, оскільки вони часто є необхідною реакцією підприємства на невідкладні загрози втрати стійкості, керованості та здатності до подальшого функціонування.

По-друге, на відміну від організаційних трансформацій у відносно стабільному бізнес-середовищі, кризові зміни мають вимушений, прискорений і часто нестандартний характер, що зумовлює потребу у відмові від суто інерційних або формально адаптивних управлінських моделей. У таких обставинах підприємство має не лише пристосовуватися до нових умов, а й повинно оперативне переосмислювати власні стратегічні пріоритети, організаційні можливості та допустимі межі ризику.

По-третє, особливістю реалізації змін у кризових ситуаціях є те, що здійснення такого роду перетворень

відбувається за умов підвищеного тиску зовнішніх і внутрішніх чинників, які одночасно впливають на переважну більшість складових (підсистем) внутрішнього середовища підприємства. Саме тому проведення змін при цьому потребує не локальних коригувань окремих процесів, а реалізації комплексного бачення змін на основі виявленого взаємозв'язку між різними складовими організаційної системи.

Таблиця 1. Характеристика теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «зміни» в контексті функціонування та розвитку підприємств (авторська розробка)

Назва підходу	Характеристика підходу до визначення сутності змін	Причини і передумови здійснення змін	Результати здійснення змін
Процесно-динамічний	Безперервний процес переходу, перетворення й оновлення станів, параметрів і структур соціально-економічної системи (підприємства) з акцентом на динаміці руху від поточного стану до нового (бажаного) стану, а також на послідовності, масштабі, тривалості та напрямі перетворень	Розрив між фактичним і бажаним станом підприємства через накопичення внутрішніх протиріч, потреба в удосконаленні параметрів діяльності та переході до якісно іншого стану через оновлення організації, ролей, технологій і способів функціонування	Перехід до нового організаційного стану, набуття нових параметрів діяльності. Забезпечення якісного перетворення внутрішнього середовища при оформленні підґрунтя для подальших управлінських дій
Адаптивно-реактивний	Відповідь підприємства (як відкритої системи, що має підтримувати відповідність між внутрішнім станом і вимогами мінливого оточення) на зовнішні та внутрішні впливи, що порушують сталість його функціонування	Поява загроз або можливостей (тиск зовнішнього оточення, конкуренція, технологічні нововведення, зміни споживчих потреб, законодавчі вимоги, ресурсні обмеження та ін., що потребують своєчасної реакції	Адаптація до нових умов діяльності, збереження конкурентно-спроможності, підвищення гнучкості та зменшення ризику дестабілізації; узгодження внутрішніх підсистем із зовнішніми вимогами
Програмно-цільовий	Цілеспрямований, планований і керований управлінський вплив на внутрішні зміни підприємств відповідно до трансформації потреб реалізації цілей, програм, управлінських рішень, стратегій і стратегічних планів через використання специфічного інструментарію реалізації перетворень	Потреби в реалізації стратегії, у забезпеченні досягнення поставлених цілей, у підвищенні ефективності під час розв'язання управлінських проблем і для упорядкування внутрішніх процесів. через необхідність зміни цілей, структури, технологій, персоналу або культури	Реалізація запланованих управлінських дій, досягнення поставлених цілей, створення умов для виконання стратегії при забезпеченні системності, керованості і контрольованості змін, а також узгодженні ресурсів, дій і відповідальності учасників
Еволюційно-онто-генетичний	Природний і закономірний фазовий етап розвитку підприємства протягом його життєвого циклу, пов'язаний із оновленням, удосконаленням, освоєнням нових ідей, переходом на якісно новий рівень та формуванням нових організаційних характеристик	Логіка життєвого циклу підприємства, потреба у висхідному розвитку, інноваціях, оновленні потенціалу, зміні цінностей, моделей поведінки, ресурсних можливостей і стратегічних орієнтирів при реалізації прагнення щодо переходу до більш ефективної моделі функціонування	Підвищення якості й ефективності роботи, зростання потенціалу, формування нових компетентностей, моделей поведінки та організаційних характеристик; підтримка висхідного розвитку, економічного зростання, посилення конкурентних переваг і перехід на якісно новий рівень функціонування.

По-четверте, розгортання кризової ситуації посилює прояв нелінійності організаційних змін, оскільки перетворення в одній сфері діяльності підприємства можуть швидко породжувати нові потреби в інших сферах. Крім того, в умовах кризи зміни часто супроводжуються втратою частини раніше сформованих компетенцій, управлінських практик або організаційних переваг, які в стабільному середовищі могли бути корисними для підприємства. Тому управління змінами має передбачати не лише створення нових здібностей і форм діяльності, а й оцінку того, які елементи попереднього стану доцільно зберегти, трансформувати або замінити.

По-п'яте, значущою особливістю кризових змін є підвищення ролі людського фактора, оскільки невизначеність, відчуття вразливості, страх втрат і недовіра до майбутніх результатів можуть посилювати спротив персоналу змінам. У зв'язку з цим ефективність управління змінами залежить не лише від правильності прийнятих стратегічних рішень, а й від здатності керівництва пояснити їхню необхідність, сформувати прийнятний образ майбутнього стану та підтримати працівників у процесі переходу.

По-шосте, здійснення змін у кризовій ситуації вимагає високої узгодженості між стратегічними цілями підприємства та поточними антикризовими діями, оскільки короткострокові заходи виживання не повинні призводити хоча б до часткового руйнування довгострокового потенціалу розвитку. Відтак, впровадження змін має поєднувати оперативне реагування на загрози з підтримкою майбутньої конкурентоспроможності, ресурсної збалансованості та організаційної життєздатності.

По-сьоме, кризові умови змушують підприємство переглядати характер взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки їхні очікування, інтереси та рівень впливу можуть швидко змінюватися під тиском нестабільного середовища. Тому реалізація змін має орієнтуватися на узгодження трансформацій із потребами не лише власників і менеджменту, а й працівників, споживачів, партнерів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Крім того, важливою особливістю змін у кризових ситуаціях є зростання вимог до проактивності менеджменту, який не може обмежуватися пасивним реагуванням на вже сформовані загрози. Навпаки, управлінська система має бути здатною завчасно виявляти слабкі сигнали дестабілізації, оцінювати можливі сценарії розвитку подій і формувати альтернативні варіанти дій.

По-восьме, у кризових умовах зміни часто набувають не лише адаптаційного, а й трансформаційного характеру, оскільки підприємство може бути змушене змінювати не окремі процедури, а й саму логіку функціонування. Це може стосуватися бізнес-моделі, організаційної структури, системи прийняття рішень, механізмів ресурсного забезпечення, кадрової політики та способів створення цінності для споживачів.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Впровадження змін в умовах кризових ситуацій має розглядатися як складний стратегічно орієнтований процес, що поєднує адаптацію, антикризове реагування, організаційне навчання та збереження потенціалу розвитку. Результативність здійснення цього процесу в критичній мірі залежить від здатності підприємства своєчасно розпізнати характер кризи, мобілізувати внутрішні ресурси, знизити опір персоналу, забезпечити керованість трансформацій і перетворити кризові виклики на передумови оновлення. Формування зазначених динамічних компетенцій суб'єкта господарювання також має чітко визначений характер стратегічної спрямованості, що

обов'язково має відображатися в архітектоніці побудови відповідної системи управління змінами.

Напрямки подальших досліджень у цій сфері будуть пов'язані із визначенням складових організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій.

Література

1. Балдинюк, А. Г. (2017). Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*, (10), 155–158.
2. Владика, Ю. П. (2017). Кризові стани в економіці: причини та наслідки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (12(1)), 60–63.
3. Воронкова, В. Г., Беліченко, А. Г., Попов, О. М., & ін. (2006). *Управління людськими ресурсами: філософські засади* (В. Г. Воронкова, Ред.). Професіонал.
4. Карвацька, Н. С. (2011). Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(2), 53–61.
5. Кіслов, Д. В. (2019). Гібридні кризи соціально-економічних систем. *Інвестиції: практика та досвід*, (10), 73–77. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.10.73>
6. Маковоз, О. В., & Авагімов, А. А. (2014). Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (46), 200–204.
7. Петрова, І. Л. (2012). Управління змінами: зміст та новітні тенденції. В І. Л. Петрова (Ред.), *Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія* (Т. 5, сс. 8–26). Університет економіки та права «КРОК».
8. Приб, К. А. (2014). Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*, (2), 119–126.
9. Савченко, М. В., & Шкурченко, О. В. (2018). Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*, (3), 37–47. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.4>
10. Allam, A. R., Farhan, K. A., Kommineni, H. P., Deming, C., & Boinapalli, N. R. (2024). Effective change management strategies: Lessons learned from successful organizational transformations. *American Journal of Trade and Policy*, 11(1), 17–30. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v11i1.692>
11. Kumar, P., & Srivastava, D. (2023). The best practices of change management. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science*, 5(4(1)), 15–21.
12. Paraschiv, D., Nițu, M., & Savin, M. (2019). Change management within companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 625–634. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0055>

References

1. Baldyniuk, A. H. (2017). Stratehiia upravlinnia zminamy v orhanizatsii [Strategy of change management in the organization]. *Ekonomika i Suspilstvo* [Economy and Society], (10), 155–158.
2. Vladyka, Yu. P. (2017). Kryzovi stany v ekonomitsi: prychny ta nasledky [Crisis states in the economy: Causes and consequences]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo* [Uzhhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and the World Economy], (12(1)), 60–63.
3. Voronkova, V. H., Belichenko, A. H., Popov, O. M., & in. (2006). *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady* [Human resource management: Philosophical foundations] (V. H. Voronkova, Ed.). Profesional.
4. Karvatska, N. S. (2011). Svitovi ekonomichni kryzy: prychny vynyknennia, naslidky, instrumentarii rozviazku [World economic crises: Causes, consequences, solution tools]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], 2(2), 53–61.
5. Kislov, D. V. (2019). Hibrydni kryzy sotsialno-ekonomichnykh system [Hybrid crises of socio-economic systems]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid* [Investments: Practice and Experience], (10), 73–77. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.10.73>
6. Makovoz, O. V., & Avahimov, A. A. (2014). Antykryzove rehuliuвання yak osnova stabilizatsii ekonomiky Ukrainy [Anti-crisis regulation as a basis for stabilization of the economy of Ukraine]. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti* [The Bulletin of Transport Economy and Industry], (46), 200–204.
7. Petrova, I. L. (2012). Upravlinnia zminamy: zmist ta novitni tendentsii [Change management: Content and newest trends]. In I. L. Petrova (Ed.), *Upravlinnia zminamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Change management in the conditions of innovative development: Collective monograph] (Vol. 5, pp. 8–26). KROK University.
8. Prib, K. A. (2014). Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Forming a change management system at an enterprise]. *Intelekt XXI* [Intellect XXI], (2), 119–126.
9. Savchenko, M. V., & Shkurenko, O. V. (2018). Determinanty finansovo-ekonomichnoi kryzy v umovakh hlobalizatsii [Determinants of financial and economic crisis in the conditions of globalization]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia* [Economics and Management Organization], (3), 37–47. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.4>
10. Allam, A. R., Farhan, K. A., Kommineni, H. P., Deming, C., & Boinapalli, N. R. (2024). Effective change management strategies: Lessons learned from successful organizational transformations. *American Journal of Trade and Policy*, 11(1), 17–30. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v11i1.692>
11. Kumar, P., & Srivastava, D. (2023). The best practices of change management. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science*, 5(4(1)), 15–21.
12. Paraschiv, D., Nițu, M., & Savin, M. (2019). Change management within companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 625–634. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0055>

Стаття надійшла до редакції / Received 12.05.2026
Опубліковано / Published 31.05.2026

Прийнята до друку / Accepted 22.05.2026