

Секція Економіка	
УДК 005.7:658.1	
DOI	
Дата першого надходження статті до видання	26.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування	17.04.2026
Дата публікації/оприлюднення	30.04.2026

Управління організаційними змінами як засіб забезпечення ефективності функціонування підприємства

Гуцул Тетяна Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, економічний факультет, Національний університет біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 15, 03041, м. Київ, Україна,
e-mail: tet.gutsul@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1826-240X>

Барановська Оксана Дмитрівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, економічний факультет, Національний університет біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 15, 03041, м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3884-8894>

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах постійних економічних і технологічних трансформацій. За таких умов особливого значення набуває управління організаційними змінами як інструмент забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Метою статті є дослідження особливостей управління організаційними змінами та обґрунтування напрямів його вдосконалення для підвищення ефективності функціонування підприємства. Для досягнення поставленої мети досліджено сутність управління організаційними змінами та його роль у системі сучасного менеджменту, проаналізовано вплив організаційних змін на результативність управлінських процесів і діяльність підприємства, узагальнено сучасні інструменти та механізми реалізації змін, виявлено основні проблеми управління трансформаційними процесами та запропоновано практичні напрями їх удосконалення.

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, групування, логічного узагальнення та структурно-функціонального аналізу. Інформаційну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління організаційними змінами, розвитку підприємств та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Досліджено ключові характеристики управління організаційними змінами в системі забезпечення ефективності функціонування підприємства. Встановлено, що найбільш важливими складовими успішної реалізації змін є адаптивність, стратегічна

спрямованість, організаційна гнучкість, інноваційна орієнтація, ефективне управління персоналом та контроль результативності. Виявлено, що впровадження організаційних змін сприяє підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню бізнес-процесів, зростанню продуктивності праці, активізації інноваційної діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Доведено доцільність використання проектного управління змінами, бізнес-аналітики, цифрових управлінських платформ, систем внутрішніх комунікацій та інструментів розвитку компетентностей персоналу як ключових механізмів підвищення ефективності трансформаційних процесів.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективне управління організаційними змінами виступає важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням цифрових моделей управління організаційними змінами, оцінюванням результативності трансформаційних процесів та вивченням впливу штучного інтелекту на підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств.

Ключові слова: адаптивність підприємства, організаційна гнучкість, трансформаційні процеси, цифровізація управління, бізнес-процеси, управлінські рішення, розвиток персоналу, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, сталий розвиток, управління проектами.

Management of organizational change as a means of ensuring enterprise operational efficiency

Tetiana Gutsul,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 15 Heroiv Oborony St., 03041, Kyiv, Ukraine,
e-mail: tet.gutsul@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1826-240X>

Oksana Baranovska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Stock Exchange Activities, Faculty of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 15 Heroiv Oborony St., 03041, Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3884-8894>

Abstract. The relevance of the study is determined by the increasing dynamism of the business environment, intensified competition, digitalization of business processes, and the need to improve enterprise performance under conditions of continuous economic and technological transformations. In this context, organizational change management has become an important instrument for ensuring adaptability, competitiveness, and sustainable development of enterprises.

The purpose of the article is to investigate the specific features of organizational change management and to substantiate directions for its improvement as a means of enhancing enterprise performance. To achieve this objective, the essence of organizational change

management and its role within the modern management system were examined, the influence of organizational changes on managerial processes and enterprise performance was analyzed, contemporary methods and mechanisms of change implementation were generalized, key challenges associated with transformation processes were identified, and practical recommendations for improving change management were developed.

The study employed methods of theoretical generalization, systems analysis, comparison, grouping, logical synthesis, and structural-functional analysis. The information base of the research consisted of scientific publications by Ukrainian and foreign scholars addressing organizational change management, enterprise development, and performance improvement.

The key characteristics of organizational change management within the system of ensuring enterprise performance were investigated. It was established that adaptability, strategic orientation, organizational flexibility, innovation focus, effective personnel management, and performance control constitute the most significant components of successful change implementation. It was revealed that organizational changes contribute to improving the quality of managerial decision-making, optimizing business processes, increasing labor productivity, stimulating innovation activity, and strengthening the competitive position of enterprises. The expediency of applying project-based change management, business analytics, digital management platforms, internal communication systems, and employee competency development tools as essential mechanisms for increasing the effectiveness of transformation processes was substantiated.

The findings demonstrated that effective organizational change management serves as a critical prerequisite for sustainable enterprise development, enhanced adaptability to environmental changes, and the achievement of strategic objectives. It was concluded that a comprehensive approach to change management, integrating organizational, managerial, technological, and human-resource components, creates favorable conditions for improving enterprise performance in a rapidly changing business environment. Prospects for further research are associated with the development of digital models of organizational change management, the assessment of transformation effectiveness, and the study of the impact of artificial intelligence technologies on improving enterprise management efficiency.

Keywords: enterprise adaptability, organizational flexibility, transformation processes, management digitalization, business processes, managerial decision-making, personnel development, innovation activity, competitiveness, sustainable development, project management.

Вступ

Актуальність проблеми. В умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнес-процесів, нестабільності зовнішнього середовища та зростання впливу глобальних економічних викликів питання ефективного управління організаційними змінами набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної необхідності адаптації до технологічних інновацій, змін споживчих потреб, ринкових коливань і регуляторних вимог, що зумовлює потребу у своєчасному перегляді управлінських підходів та організаційних механізмів. Практика свідчить, що здатність підприємства ефективно впроваджувати зміни безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, продуктивності праці, фінансової стійкості та довгострокові перспективи розвитку.

Водночас процеси організаційних змін нерідко супроводжуються опором персоналу, зростанням управлінських ризиків і необхідністю координації значної

кількості ресурсів, що потребує формування дієвої системи управління змінами. За таких умов особливого значення набуває дослідження теоретичних засад і практичних інструментів управління організаційними змінами як засобу підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його адаптивності та стійкого розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень засвідчує, що управління організаційними змінами розглядається не лише як інструмент адаптації підприємства до нестабільного середовища, а і як важлива умова підвищення ефективності його функціонування. Т. Покотило обґрунтовує управління організаційними змінами як складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи на необхідності системного оновлення управлінських підходів, організаційної структури та внутрішніх бізнес-процесів [1]. М. Бучнів та В. Я. Руденко розвивають ці положення через аналіз методів управління змінами, пов'язуючи їх із забезпеченням сталого розвитку підприємств та посиленням їхньої здатності реагувати на економічні, технологічні й соціальні виклики [2]. О. М. Гавриш та К. П. Драмарецька зосереджують увагу на ролі лідера у процесі організаційних змін, доводячи, що ефективність трансформацій значною мірою залежить від управлінської комунікації, мотивації персоналу та здатності керівника знижувати опір змінам [3]. О. В. Тарасюк розглядає управління організаційними змінами крізь призму процесного та інтегративного підходів, що дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з операційними механізмами їх реалізації [4]. І. М. Чернявська та Р. О. Ковтун визначають організаційні зміни як напрям удосконалення діяльності організації, підкреслюючи їх значення для підвищення гнучкості, результативності управлінських рішень і раціонального використання ресурсів [5].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають дослідження, у яких організаційні зміни пов'язуються з цифровізацією, бізнес-процесами та реструктуризацією підприємств. Є. В. Буряк та співавтори аналізують стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху, наголошуючи на потребі поєднання технологічних інновацій, управлінської адаптивності та розвитку цифрових компетентностей персоналу [6]. М. В. Белобородова та К. М. Зайченко досліджують підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами, що є близьким до проблематики організаційних змін, оскільки саме процесна перебудова часто виступає практичним механізмом підвищення продуктивності, якості управління та результативності діяльності [7]. О. О. Підмурняк та Д. О. Баюра розглядають організаційні зміни як ключову складову організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України, що дає змогу простежити прикладне значення змін у галузях, які потребують модернізації управління, виробничих зв'язків і ресурсного забезпечення [8].

Зарубіжні дослідження доповнюють український науковий дискурс, акцентуючи увагу на зв'язку між змінами, організаційною ефективністю, інноваційністю та цифровою трансформацією. У. Ч. Околі (U. C. Okolie) та Н. Дж. Мемех (N. J. Memeh) доводять вплив change management на ефективність сучасних організацій, підкреслюючи значення адаптивного управління, комунікації та залучення працівників до трансформаційних процесів [9]. М. Мухліс (M. Mukhlis) та А. А. В. П. Тіас (A. A. W. P. Tyas)

розглядають управління змінами як чинник підвищення організаційної результативності, що проявляється у кращій координації управлінських дій, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненні конкурентних позицій підприємства [10]. С. Чаттерджи (S. Chatterjee) та співавтори аналізують вплив управлінських практик, продуктивності та процесу управління змінами на інноваційну спроможність малого й середнього бізнесу, доводячи, що результативні зміни формують передумови для організаційного навчання та впровадження інновацій [11]. А. Ерріда (A. Errida) та Б. Лотфі (B. Lotfi) систематизують детермінанти успіху управління організаційними змінами, серед яких важливе місце посідають лідерство, стратегічна узгодженість, комунікація, корпоративна культура та готовність персоналу до трансформацій [12].

Окремий напрям досліджень формують праці, у яких організаційні зміни розглядаються в контексті цифрових технологій, індустрії 4.0 та нових моделей управління. Г. Кальдареллі (G. Caldarelli) та співавтори досліджують бар'єри впровадження блокчейну у сталих ланцюгах постачання індустрії моди, показуючи, що технологічні інновації потребують не лише технічних рішень, а й глибоких організаційних змін у взаємодії, довірі та координації учасників бізнес-процесів [13]. Ф. Імран (F. Imran) та співавтори пропонують інтегроване бачення цифрової трансформації промислових організацій, у межах якого управління змінами виступає основою узгодження технологічних, людських і стратегічних компонентів розвитку підприємства [14]. Н. Беллантуоно (N. Bellantuono) та співавтори, аналізуючи моделі цифрової трансформації для переходу до Industry 4.0, підкреслюють, що успішність технологічної модернізації залежить від здатності підприємства перебудовувати організаційні процеси, управлінські підходи та компетентнісну базу персоналу [15].

Виділення невирішеної частини проблеми. Попри значний науковий інтерес до проблематики управління організаційними змінами, недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення ефективності функціонування підприємства на основі комплексного поєднання організаційних, управлінських, кадрових та цифрових інструментів трансформації. Наявні дослідження переважно зосереджуються на окремих аспектах змін, що ускладнює формування цілісного бачення їх впливу на результати діяльності підприємства.

Потребує подальшого наукового обґрунтування взаємозв'язок між організаційними змінами, адаптивністю підприємства та його довгостроковою ефективністю в умовах динамічного бізнес-середовища. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень і практичних підходів до управління трансформаційними процесами як важливої передумови сталого розвитку підприємств.

Мета статті. Мета статті – дослідити особливості управління організаційними змінами та обґрунтувати напрями його вдосконалення як засобу забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Завдання статті:

1. Визначити сутність управління організаційними змінами та його роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства.

2. Дослідити вплив організаційних змін на результативність діяльності підприємства та виявити основні проблеми їх реалізації.

3. Обґрунтувати напрями вдосконалення управління організаційними змінами для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні та систематизації ключових компонентів управління організаційними змінами в контексті забезпечення ефективності функціонування підприємства, а також в обґрунтуванні взаємозв'язку між організаційною гнучкістю, цифровізацією управління, розвитком персоналу та результативністю діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів під час розроблення та реалізації програм організаційних змін, удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Методологія

Методи дослідження. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення сутності управління організаційними змінами; системний і порівняльний аналіз – для дослідження їх впливу на ефективність функціонування підприємства; логічне узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Джерела даних. Інформаційну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління організаційними змінами, розвитку підприємств, підвищення організаційної ефективності та цифрової трансформації бізнесу.

Інструменти аналізу. Для опрацювання наукових джерел використано методи контент-аналізу, порівняння, групування та узагальнення теоретичних положень і результатів попередніх досліджень.

Обмеження дослідження. Дослідження ґрунтується на аналізі та узагальненні наукових джерел, присвячених управлінню організаційними змінами. Отримані результати відображають загальні закономірності та підходи до забезпечення ефективності функціонування підприємств і можуть потребувати подальшої адаптації з урахуванням галузевої специфіки та особливостей діяльності окремих підприємств.

Результати

Управління організаційними змінами є важливою складовою сучасної системи менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічних умов господарювання. Посилення конкуренції, цифровізація економіки, зміна потреб споживачів і зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення організаційних структур, бізнес-процесів та управлінських підходів. У таких умовах організаційні зміни виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг. Управління змінами передбачає цілеспрямоване планування, реалізацію та контроль трансформаційних процесів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства, ефективніше використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові характеристики управління організаційними змінами в системі забезпечення ефективності функціонування підприємства

Компонент	Сутнісна характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Значення для ефективності функціонування
Адаптивність	Здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Перегляд бізнес-процесів, коригування управлінських рішень	Підвищення стійкості до ринкових змін і ризиків
Стратегічна спрямованість	Орієнтація змін на досягнення довгострокових цілей розвитку	Реалізація програм модернізації та стратегічних проєктів	Забезпечення сталого розвитку підприємства
Організаційна гнучкість	Здатність трансформувати структуру управління відповідно до нових потреб	Оптимізація функцій підрозділів та управлінських зв'язків	Скорочення часу прийняття рішень і підвищення керованості
Інноваційна орієнтація	Використання нових технологій і сучасних управлінських інструментів	Автоматизація процесів, цифровізація діяльності	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Управління персоналом	Забезпечення залученості працівників до процесу змін	Навчання, мотивація та розвиток компетентностей персоналу	Зменшення опору змінам і підвищення результативності їх впровадження
Контроль результативності	Оцінювання наслідків реалізованих змін та їх відповідності поставленим цілям	Моніторинг показників ефективності діяльності	Забезпечення досягнення запланованих результатів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2, с. 292; 3, с. 21; 4, с. 46; 5, с. 47; 10, р. 777; 12; 14, р. 459; 16].

Систематизація характеристик управління організаційними змінами свідчить, що його ефективність визначається не окремими заходами, а комплексністю та узгодженістю управлінських рішень [1]. У сучасній практиці підприємства дедалі частіше здійснюють трансформацію організаційних структур, впроваджують цифрові системи управління ресурсами, автоматизують процеси планування та контролю, а також переглядають підходи до роботи з персоналом. Такі зміни спрямовані насамперед на підвищення швидкості прийняття рішень, скорочення операційних витрат і покращення якості управління.

Значний практичний ефект забезпечує поєднання технологічних і організаційних змін. Наприклад, впровадження автоматизованих інформаційних систем без адаптації організаційної структури та підготовки персоналу часто не дає очікуваного результату [2, с. 292]. Натомість комплексний підхід, який передбачає одночасне вдосконалення бізнес-процесів, перерозподіл функціональних повноважень і розвиток

компетентностей працівників, дозволяє отримати відчутний економічний ефект та підвищити результативність діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговує здатність організаційних змін забезпечувати випереджувальну адаптацію підприємства до майбутніх викликів. Якщо раніше зміни здебільшого впроваджувалися як реакція на кризові явища, то сучасні підприємства дедалі частіше використовують їх як інструмент стратегічного розвитку. Це проявляється у створенні гнучких моделей управління, розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванні інноваційної корпоративної культури та запровадженні механізмів безперервного вдосконалення діяльності [3, с. 21].

Так, управління організаційними змінами слід розглядати як важливий чинник забезпечення ефективності функціонування підприємства, оскільки воно створює передумови для раціонального використання ресурсів, підвищення адаптивності організації та зміцнення її конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Організаційні зміни є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки впливають на якість управлінських рішень, рівень продуктивності праці та здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до ринкових змін. У сучасних умовах їх реалізація спрямована не лише на вдосконалення внутрішніх процесів, а й на створення передумов для підвищення конкурентоспроможності через раціональніше використання ресурсів, прискорення виконання операцій та покращення взаємодії між структурними підрозділами (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив організаційних змін на результативність управлінських процесів, продуктивність діяльності та конкурентоспроможність підприємства

Напрямок впливу	Характер змін	Прояв результату	Практичне значення для підприємства
Управлінські процеси	Удосконалення механізмів планування, координації та контролю	Підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень	Покращення керованості підприємства
Бізнес-процеси	Оптимізація послідовності виконання операцій та розподілу функцій	Скорочення тривалості виконання робіт	Зниження витрат часу та ресурсів
Продуктивність праці	Раціоналізація використання трудового потенціалу	Зростання обсягів виконаних робіт на одного працівника	Підвищення ефективності діяльності
Інноваційна активність	Створення умов для впровадження нових технологій і підходів	Прискорення технологічного оновлення	Посилення ринкових переваг
Взаємодія з клієнтами	Переорієнтація процесів на потреби споживачів	Покращення якості продукції та сервісу	Підвищення лояльності клієнтів

Конкурентоспроможність	Підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку	Зміцнення ринкових позицій підприємства	Забезпечення довгострокового розвитку
------------------------	---	---	---------------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 293; 5, с. 48; 7, с. 297; 9, р. 182; 10, р. 778; 11, б р. 846; 14, р. 463; 15; 17, р. 632].

Залежність між організаційними змінами та результатами діяльності підприємства має комплексний характер, оскільки трансформаційні процеси одночасно впливають на систему управління, ефективність використання ресурсів і можливості розвитку підприємства. Досвід функціонування сучасних компаній свідчить, що найбільший ефект досягається тоді, коли зміни спрямовані не на окремі структурні елементи, а на вдосконалення логіки взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів [2, с. 293]. Саме такий підхід дозволяє отримати синергетичний результат, коли покращення одного процесу позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства загалом.

Практика показує, що суттєвий резерв підвищення результативності управлінських процесів часто прихований у скороченні надлишкових процедур погодження та дублювання функцій між підрозділами. Наприклад, перехід до електронного документообігу та автоматизованого контролю виконання завдань дозволяє прискорити рух інформації, зменшити кількість помилок і підвищити прозорість управлінських рішень [15]. У результаті керівництво отримує можливість оперативніше реагувати на зміни ринкової ситуації та ефективніше координувати діяльність структурних одиниць.

Не менш важливим є вплив організаційних змін на продуктивність діяльності. У виробничій сфері він проявляється через оптимізацію виробничих потоків, скорочення простоїв обладнання та більш ефективного використання робочого часу. У сфері послуг позитивний ефект досягається завдяки стандартизації процесів обслуговування, покращенню внутрішньої координації та скороченню часу виконання замовлень. За таких умов підвищення продуктивності відбувається не шляхом збільшення навантаження на працівників, а через усунення організаційних втрат та підвищення ефективності процесів.

Водночас конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності швидко адаптуватися до нових вимог ринку [14, р. 463]. Організації, які системно впроваджують зміни, мають більше можливостей для освоєння нових сегментів, впровадження інноваційних продуктів і формування стійких конкурентних переваг. У сучасному бізнес-середовищі перевагу отримують не обов'язково найбільші за ресурсами підприємства, а ті, що здатні швидше перебудовувати власні процеси відповідно до нових економічних умов. Саме тому організаційні зміни виступають важливим інструментом забезпечення високої результативності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Результативність організаційних змін значною мірою залежить від методів та інструментів, які використовуються для їх підготовки, впровадження і контролю. У сучасній практиці розвитку підприємств пріоритетного значення набувають механізми, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, координацію дій персоналу та оперативне коригування процесу трансформації відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища (табл. 3).

Сучасні методи, інструменти та механізми управління організаційними змінами в системі розвитку підприємства

Управлінський підхід	Зміст застосування	Сфера практичного використання	Очікуваний результат
Проектне управління змінами	Планування, координація та контроль реалізації змін через окремі проекти	Реорганізація діяльності, модернізація підприємства	Забезпечення керованості та дотримання цільових параметрів
Бізнес-аналітика	Використання даних для обґрунтування управлінських рішень	Оцінювання потреб у змінах та прогнозування наслідків	Підвищення якості управлінських рішень
Система внутрішніх комунікацій	Організація інформаційної взаємодії між учасниками змін	Інформування персоналу та координація дій	Зниження невизначеності та покращення взаєморозуміння
Управління компетентностями	Розвиток професійних знань і навичок працівників	Освоєння нових технологій та методів роботи	Прискорення адаптації персоналу
Цифрові управлінські платформи	Автоматизація контролю, моніторингу та координації процесів	Управління ресурсами, завданнями та бізнес-процесами	Підвищення оперативності управління
Система моніторингу та оцінювання	Відстеження перебігу змін і вимірювання їх результатів	Контроль виконання програм трансформації	Своєчасне коригування управлінських дій

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 23; 4, с. 47; 6; 7, с. 298; 10, р. 779; 11, р. 850; 14, р. 468; 15].

Ефективність управління змінами визначається не стільки вибором окремого інструменту, скільки здатністю підприємства інтегрувати різні механізми в єдину систему розвитку. Досвід успішних компаній показує, що найкращі результати досягаються тоді, коли аналітичні інструменти, цифрові технології, система комунікацій і розвиток персоналу використовуються комплексно та взаємодоповнюють один одного [11, р. 850]. За таких умов зміни перестають бути разовою управлінською ініціативою та перетворюються на постійний елемент стратегічного розвитку.

Особливо помітною є роль цифрових платформ управління, які забезпечують прозорість процесів та оперативний доступ до актуальної інформації. Наприклад, впровадження інтегрованих ERP-систем дозволяє керівництву одночасно контролювати фінансові потоки, виробничі операції, закупівлі та логістику, що суттєво підвищує швидкість прийняття рішень [7, с. 298]. Водночас сама цифровізація не гарантує успіху, якщо вона не супроводжується адаптацією організаційних процедур та підготовкою персоналу до роботи в нових умовах.

Практика реалізації програм трансформації також демонструє високу результативність проектного підходу. Чітке визначення етапів, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та критеріїв оцінювання дозволяє мінімізувати ризик відхилення від поставлених цілей. Це особливо актуально для підприємств, які здійснюють масштабну модернізацію виробництва, виходять на нові ринки або впроваджують інноваційні бізнес-моделі. У таких випадках відсутність системного управління змінами часто призводить до перевищення витрат, затримки термінів реалізації проектів і втрати очікуваного економічного ефекту.

Важливим чинником успішності залишається якість внутрішніх комунікацій. На практиці працівники значно легше сприймають зміни, коли розуміють їх економічну доцільність, очікувані результати та власну роль у процесі трансформації. Саме тому сучасні підприємства активно використовують механізми зворотного зв'язку, внутрішні інформаційні платформи та програми професійного розвитку [6]. Такий підхід сприяє не лише зменшенню опору змінам, а й формуванню організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інноваційний розвиток.

Отже, сучасні методи, інструменти та механізми управління змінами забезпечують підприємству можливість здійснювати контрольовані трансформації з мінімальними втратами ресурсів, підвищувати ефективність управління та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності в умовах швидких економічних і технологічних змін.

Реалізація організаційних змін на підприємствах часто супроводжується низкою взаємопов'язаних проблем організаційного, управлінського та соціально-психологічного характеру. Однією з основних перешкод є відсутність системного підходу до управління змінами, що проявляється у недостатньому плануванні, нечіткому розподілі відповідальності та слабкому контролі за досягненням поставлених цілей [1]. Ускладнюють процес трансформації також неузгодженість дій між підрозділами, надмірна бюрократизація управлінських процедур, дефіцит достовірної інформації для прийняття рішень та обмеженість фінансових і кадрових ресурсів.

Вагомою проблемою залишається опір персоналу, який виникає через невизначеність, побоювання додаткового навантаження або втрати звичних умов праці. Ситуацію часто погіршують недостатній рівень внутрішніх комунікацій, низька залученість працівників до процесу змін та нестача необхідних компетентностей для роботи в нових умовах [10, р. 778]. Додаткові труднощі створюють інертність організаційної культури, повільна адаптація до технологічних нововведень і високий рівень зовнішньої економічної нестабільності. У сукупності зазначені чинники знижують результативність організаційних змін, підвищують ризик недосягнення запланованих результатів та ускладнюють забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Підвищення ефективності управління організаційними змінами доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, розвиток людського капіталу та використання сучасних управлінських технологій. Насамперед підприємствам варто забезпечити інтеграцію процесів змін у систему стратегічного управління, визначаючи чіткі цілі трансформації, очікувані результати та показники їх оцінювання. Це дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень і мінімізувати ризик неефективного використання ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток внутрішніх комунікацій та активніше залучення персоналу до процесу підготовки й реалізації змін. Формування відкритого інформаційного середовища, регулярний зворотний зв'язок і роз'яснення цілей трансформації сприятимуть зниженню опору змінам та підвищенню рівня відповідальності працівників за досягнення запланованих результатів. Одночасно доцільно посилювати систему професійного навчання та розвитку компетентностей персоналу відповідно до нових вимог організаційного розвитку.

Доцільним є також ширше використання цифрових платформ управління, інструментів бізнес-аналітики та систем моніторингу результативності змін, що забезпечить оперативне виявлення проблем і своєчасне коригування управлінських дій. Особливу увагу слід приділяти формуванню гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати інноваційні ініціативи. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Проведене дослідження засвідчило, що управління організаційними змінами є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та прискорення цифрової трансформації. Встановлено, що результативність організаційних змін визначається не лише якістю управлінських рішень, а й здатністю підприємства адаптувати структуру управління, бізнес-процеси, систему комунікацій та кадровий потенціал до нових умов господарювання. Визначено, що ефективно управління змінами базується на поєднанні стратегічної спрямованості, організаційної гнучкості, інноваційної орієнтації та розвитку людського капіталу, що створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Результати дослідження також підтвердили, що організаційні зміни суттєво впливають на якість управлінських процесів, продуктивність праці, інноваційну активність і конкурентоспроможність підприємств. Установлено, що найбільшого ефекту вдається досягти за умови комплексного впровадження змін, яке охоплює модернізацію бізнес-процесів, цифровізацію управлінських функцій, удосконалення внутрішніх комунікацій та розвиток компетентностей персоналу. Водночас важливого значення набуває системний моніторинг результатів змін, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Порівняння з іншими дослідженнями. Отримані результати узгоджуються з положеннями досліджень, присвячених управлінню організаційними змінами як засобу підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Зокрема, у працях наголошується на необхідності адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, важливості стратегічного планування та формування системного підходу до реалізації трансформаційних процесів [1; 2, с. 292–293; 4, с. 46–47]. Результати дослідження також підтверджують висновки щодо значення організаційних змін як інструменту удосконалення діяльності підприємства та підвищення його стійкості до сучасних викликів [5, с. 47–48].

Порівняно з науковими підходами, у яких основна увага приділяється ролі керівника та лідерства у процесі реалізації змін, встановлено, що успішність трансформацій залежить не лише від особистих якостей управлінців, а й від узгодженості організаційних, кадрових та технологічних чинників [3, с. 22–24]. На відміну від окремих попередніх досліджень, у роботі акцентовано увагу на взаємозв'язку між розвитком компетентностей персоналу, цифровізацією управління та забезпеченням результативності організаційних змін.

Результати дослідження також корелюють із працями, присвяченими оптимізації бізнес-процесів і реструктуризації підприємств. Встановлено, що модернізація процесів управління, удосконалення функціонального розподілу робіт та впровадження процесного підходу сприяють підвищенню продуктивності діяльності та скороченню операційних витрат [7, с. 297–298; 8, с. 84–85]. Водночас у проведеному дослідженні додатково обґрунтовано необхідність інтеграції цифрових технологій у систему управління змінами як умови підвищення адаптивності підприємства.

Отримані результати узгоджуються із зарубіжними дослідженнями, у яких управління змінами розглядається як чинник підвищення організаційної ефективності та результативності діяльності підприємств [9, р. 182–184; 10, р. 777–779]. Подібно до висновків інших авторів, підтверджено, що ефективно управління змінами позитивно впливає на продуктивність праці, організаційну гнучкість та якість управлінських рішень [12]. Разом із тим у роботі більш комплексно розкрито вплив змін на забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства через поєднання стратегічних, організаційних та кадрових складових.

Порівняння результатів із дослідженнями у сфері цифрової трансформації та інноваційного розвитку підприємств підтверджує, що сучасні організаційні зміни дедалі більше пов'язані з упровадженням цифрових технологій, автоматизацією управління та розвитком інноваційного потенціалу [13, р. 512–514; 14, р. 463–468; 15]. Водночас проведене дослідження розширює існуючі підходи шляхом обґрунтування взаємозалежності між цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та підвищенням ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні управління організаційними змінами як інструменту забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання динамічності бізнес-середовища. У роботі систематизовано ключові компоненти управління організаційними змінами, зокрема адаптивність, стратегічну спрямованість, організаційну гнучкість, інноваційну орієнтацію, розвиток персоналу та контроль результативності, що дозволило сформулювати цілісне бачення механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Удосконалено підходи до визначення впливу організаційних змін на результативність управлінських процесів, продуктивність праці, інноваційну активність та конкурентоспроможність підприємства шляхом обґрунтування їх взаємозалежності в межах єдиної системи управління. Дістало подальшого розвитку трактування організаційних змін як комплексного механізму стратегічної адаптації підприємства, що поєднує організаційні, кадрові, процесні та цифрові інструменти розвитку.

Також розширено наукові підходи до використання цифрових платформ, бізнес-аналітики, систем внутрішніх комунікацій та управління компетентностями як складових механізму реалізації організаційних змін. Запропоновано системне бачення взаємозв'язку між цифровізацією управління, розвитком людського капіталу та підвищенням ефективності функціонування підприємства, що створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління змінами.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємствах різних сфер діяльності. Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками підприємств під час планування та реалізації програм трансформації, модернізації бізнес-процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Практичну цінність мають рекомендації щодо використання бізнес-аналітики, цифрових управлінських платформ, систем внутрішніх комунікацій, механізмів розвитку компетентностей персоналу та інструментів моніторингу результативності змін. Їх застосування сприятиме скороченню витрат часу і ресурсів, підвищенню продуктивності праці, зниженню опору змінам та покращенню якості управлінських рішень.

Результати дослідження також можуть бути використані під час розроблення стратегій розвитку підприємств, програм цифрової трансформації та проєктів організаційної модернізації. Запропоновані підходи до управління змінами сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх ринкових позицій і забезпеченню довгострокової ефективності функціонування в умовах постійних економічних та технологічних змін.

Висновки

У результаті дослідження встановлено, що управління організаційними змінами є важливою передумовою забезпечення ефективності функціонування підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Доведено, що найбільший позитивний ефект досягається за умови комплексного поєднання організаційної гнучкості, цифровізації управління, удосконалення бізнес-процесів і розвитку персоналу.

Визначено, що основними проблемами реалізації організаційних змін є відсутність системного підходу до їх управління, опір персоналу, недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмеженість ресурсів, неузгодженість дій між підрозділами та інертність організаційної культури. Зазначені чинники знижують результативність трансформаційних процесів і підвищують ризик недосягнення поставлених цілей.

Обґрунтовано доцільність інтеграції процесів змін у систему стратегічного управління, розвитку цифрових інструментів управління, удосконалення внутрішніх комунікацій та підвищення компетентності персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і зміцненню їх ринкових позицій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту на процеси управління організаційними змінами, а також розробленням галузевих моделей їх впровадження.

Список використаних джерел

1. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
2. Бучнев М., Руденко В. Я. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>.
3. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13, № 3. С. 18–28. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24).
4. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49).
5. Чернявська І. М., Ковтун Р. О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. *Економічний вісник Дніпровського державного*

технічного університету. 2022. № 2(5). С. 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51).

6. Буряк Є. В., Йохна М. А., Царук І. М. Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572>.

7. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>.

8. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81>.

9. Okolie U. C., Memeh N. J. Influence of Change Management on Modern Organizational Efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 2022. Vol. 15, № 3. P. 171–195. DOI: <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>.

10. Mukhlis M., Tyas A. A. W. P. The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 2024. Vol. 12, № 3. P. 773–782. DOI: <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606>.

11. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Galati A. Influence of Managerial Practices, Productivity, and Change Management Process on Organizational Innovation Capability of Small and Medium Businesses. *European Business Review*. 2023. Vol. 35, № 5. P. 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>.

12. Errida A., Lotfi B. The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*. 2021. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1177/184797902111016273>.

13. Caldarelli G., Zardini A., Rossignoli C. Blockchain Adoption in the Fashion Sustainable Supply Chain: Pragmatically Addressing Barriers. *Journal of Organizational Change Management*. 2021. Vol. 34, № 2. P. 507–524. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2020-0299>.

14. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*. 2021. Vol. 21, № 4. P. 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>.

15. Bellantuono N., Nuzzi A., Pontrandolfo P., Scozzi B. Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 23. Article 12941. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132312941>.

16. Льченко Н. The Economic Impact of Women's IT Communities and Women's Leadership on Team Productivity and Technology Industry Development. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>.

17. Iutkina A. V. The impact of omnichannel distribution on marginality and booking acquisition costs in independent hotels. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 630–637. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17218532>.

References

1. Pokotylo, T. (2020). Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Management of organizational changes as a component of ensuring enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.

2. Buchniev, M., & Rudenko, V. Ya. (2024). Metody upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy dlia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Methods of organizational change management to ensure sustainable development of enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, (191), 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>.
3. Havrysh, O. M., & Dramaretska, K. P. (2022). Rol lidera pry upravlinni orhanizatsiinymy zminamy v pidpriemstvi [The role of a leader in managing organizational changes in an enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom – Economics and Business Management*, 13(3), 18–28. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24).
4. Tarasiuk, O. V. (2024). Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy: protsesnyi ta intehratyvnyi pidkhody [Organizational change management: process and integrative approaches]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 3(59), 44–49. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49).
5. Cherniavska, I. M., & Kovtun, R. O. (2022). Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak napriam udoskonalennia diialnosti orhanizatsii [Management of organizational changes as a direction for improving organizational activity]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 2(5), 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51).
6. Buriak, Ye. V., Yokhna, M. A., & Tsaruk, I. M. (2025). Stratehii upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy u tsyfrovu epokhu v Ukraini [Strategies for managing organizational changes in the digital era in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572>.
7. Bieloborodova, M. V., & Zaichenko, K. M. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva na osnovi upravlinnia biznes-protsesamy [Improving enterprise performance based on business process management]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 294–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>.
8. Pidmurniak, O. O., & Baiura, D. O. (2020). Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlinskoj restrukturyzatsii pidpriemstv avtomobilnoi haluzi Ukrainy [Organizational changes as key components in the organizational and managerial restructuring of enterprises in the automotive industry of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81>.
9. Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). Influence of Change Management on Modern Organizational Efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 171–195. DOI: <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>.
10. Mukhlis, M., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 773–782. DOI: <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606>.
11. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Galati, A. (2023). Influence of Managerial Practices, Productivity, and Change Management Process on Organizational Innovation Capability of Small and Medium Businesses. *European Business Review*, 35(5), 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>.
12. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.

13. Caldarelli, G., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2021). Blockchain Adoption in the Fashion Sustainable Supply Chain: Pragmatically Addressing Barriers. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 507–524. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2020-0299>.
14. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>.
15. Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. *Sustainability*, 13(23), 12941. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132312941>
16. Ilchenko, N. (2025). The Economic Impact of Women's IT Communities and Women's Leadership on Team Productivity and Technology Industry Development. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, (23). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>.
17. Iutkina, A. V. (2025). The impact of omnichannel distribution on marginality and booking acquisition costs in independent hotels. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, (45), 630–637. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17218532>.