



Менеджмент

УДК 005.5:65.012.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690>

**Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у
менеджменті**

Сукачова Сніжана Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнесу,

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна,

<http://orcid.org/0000-0002-7754-8459>

Руденко Альона Валеріївна,

аспірант, кафедра державного управління, публічного адміністрування та
економічної політики, Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,

<http://orcid.org/0009-0006-4106-1442>

Миленький Владислав Миколайович,

доктор економічних наук, старший викладач кафедри продюсерства
аудіовізуального мистецтва та виробництва, Київський національний

університет театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого,

м. Київ, Україна, <http://orcid.org/0009-0002-1248-2476>

Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 04.03.2025

Анотація: Мета статті полягає в комплексному аналізі теоретичних і
практичних аспектів управління змінами в умовах упровадження інноваційних



підходів, зокрема в контексті інтеграції передових технологій, розвитку лідерських компетенцій та адаптації організаційної культури до динамічних трансформацій. Ураховуючи сучасні глобальні економічні виклики й тенденції цифровізації, дослідження спрямоване на оцінювання ефективності наявних підходів до управління змінами в різних секторах економіки, а також на визначення потенційних напрямів удосконалення управлінських процесів в умовах високої турбулентності бізнес-середовища.

Методи дослідження охоплюють системний аналіз, контент-аналіз наукових джерел та порівняльний аналіз стратегій управління змінами в умовах технологічних інновацій. Застосування експертного оцінювання дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони різних управлінських стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до швидкоплинних змін.

Результати дослідження підтверджують необхідність багатовимірного підходу до управління змінами, що враховує не лише технологічні аспекти, а й соціокультурні чинники та особливості людського капіталу. Встановлено, що успішна імплементація змін значно залежить від адаптивності організаційної культури, гнучкості лідерських стратегій та здатності управлінських команд ефективно долати спротив змінам. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій, які, з одного боку, є важливим драйвером організаційної трансформації, а з іншого – вимагають глибоких змін у традиційних підходах до управління підприємствами. Аналіз практичних механізмів адаптації, включаючи застосування інноваційних комунікаційних платформ, продемонстрував їхню значущість для успішного переформатування бізнес-процесів у контексті технологічної революції.

Отримані результати підтверджують необхідність інтеграції інноваційних управлінських підходів у процеси стратегічного управління змінами. Розвиток організаційної культури відповідно до вимог цифровізації, формування лідерських компетенцій та ефективне подолання опору змінам є



визначальними чинниками успішної трансформації підприємств. Підсумовано, що забезпечення стійкого розвитку організацій у мінливому середовищі можливе лише за умови комплексної інтеграції технологічних і соціальних компонентів, що сприятиме зниженню ризиків та максимізації ефективності реалізації управлінських стратегій.

Ключові слова: управління змінами, інноваційні стратегії, організаційна культура, лідерство, цифрові технології, адаптація, опір змінам, комунікаційні платформи, адміністрування, стратегічне управління.

Change management in the context of implementing innovative approaches in management

Snizhana Sukachova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine,
<http://orcid.org/0000-0002-7754-8459>

Alona Rudenko,

Postgraduate of the Department of State Management, Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, <http://orcid.org/0009-0006-4106-1442>

Vladyslav Milenkii,

Doctor of Economic Sciences, Senior Teacher of the Department of Production of Audiovisual Art and Production, Kyiv National I. K. Karpenko-Kary Theatre, Cinema and Television University, Kyiv, Ukraine,
<http://orcid.org/0009-0002-1248-2476>



Abstract: The purpose of the study is to comprehensively analyze the theoretical and practical aspects of change management in the context of implementing innovative approaches, in particular in the context of integrating advanced technologies, developing leadership competencies, and adapting organizational culture to dynamic transformations. Given the current global economic challenges and digitalization trends, the study aims to assess the effectiveness of existing approaches to change management in various sectors of the economy, as well as to identify potential areas for improving management processes in a highly turbulent business environment.

The research methods include system analysis, content analysis of scientific sources and comparative analysis of change management strategies in the context of technological innovation. The use of expert evaluation made it possible to identify the strengths and weaknesses of various management strategies aimed at adapting enterprises to rapid changes.

The results of the study confirm the need for a multidimensional approach to change management, which takes into account not only technological aspects, but also socio-cultural factors and features of human capital. It is established that the successful implementation of changes significantly depends on the adaptability of organizational culture, the flexibility of leadership strategies and the ability of management teams to effectively overcome resistance to change. Particular attention is paid to the role of digital technologies, which, on the one hand, are an important driver of organizational transformation, and on the other hand, require profound changes in traditional approaches to enterprise management. The analysis of practical adaptation mechanisms, including the use of innovative communication platforms, has demonstrated their importance for the successful reformatting of business processes in the context of the technological revolution.

The obtained results confirm the need to integrate innovative management approaches into the processes of strategic change management. The development of



organizational culture in accordance with the requirements of digitalization, the formation of leadership competencies and the effective overcoming of resistance to change are the determining factors of successful transformation of enterprises. It is summarized that ensuring sustainable development of organizations in a changing environment is possible only with the integrated integration of technological and social components, which will help to reduce risks and maximize the effectiveness of management strategies.

Keywords: change management, innovative strategies, organizational culture, leadership, digital technologies, adaptation, resistance to change, communication platforms, enterprise management, strategic management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні організації функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі, де стрімкий технологічний розвиток, трансформація ринкових умов і посилені вимоги до ефективності управління зумовлюють необхідність упровадження інноваційних підходів у менеджменті. Управління змінами є визначальним чинником успішності компаній та інституцій, оскільки їхня конкурентоспроможність, організаційна стійкість і довгостроковий розвиток значно залежать від здатності до адаптації.

Водночас процес управління змінами супроводжується комплексом викликів, серед яких основними є опір персоналу, потреба у формуванні нових компетенцій, складність інтеграції технологічних інновацій та необхідність трансформації організаційної культури. Це актуалізує необхідність розроблення ефективних моделей та інструментів управління змінами, здатних мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокові позитивні результати інноваційних трансформацій.



З наукового погляду, управління змінами в умовах інноваційного менеджменту передбачає систематизацію теоретичних підходів, визначення основних детермінант успішної імплементації змін та розроблення методологічних основ їх реалізації. У практичному аспекті дослідження цієї проблематики сприяє вдосконаленню управлінських рішень, підвищенню ефективності організаційних трансформацій та прискоренню адаптації до нових викликів.

Таким чином, вивчення питань управління змінами в контексті впровадження інноваційних підходів у менеджменті є актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків, що займаються розвитком організацій та підвищенням їхньої ефективності в умовах динамічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами в умовах впровадження інноваційних підходів у менеджменті є предметом активних наукових досліджень, охоплюючи такі аспекти, як інтеграція інновацій у систему управління, трансформація організаційних структур під впливом технологічних змін, розвиток новітніх моделей лідерства та подолання опору змінам.

Сучасні наукові праці зробили суттєвий внесок у розробку цієї тематики. Зокрема, З. Я. Шацька здійснила аналіз сучасних підходів до управління інноваційними процесами на підприємствах [1], тоді як О. Якушев досліджував ефективність адаптивних моделей управління [2]. Авторка Г. Б. Свінарьова акцентувала на оптимізації бізнес-процесів із застосуванням інноваційних технологій [3], а вчені С. В. Філіппова та Г. Б. Свінарьова розглядали аспекти стратегічного управління інноваціями в корпоративному секторі [4]. Дослідження С. В. Коляденко стосувалося методик оцінювання ефективності інноваційного менеджменту [5]. Науковці О. Абакуменко, А. Деркач, М. Корнєєва вивчали роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [6]. Учені Л. Лігоненко, А. Хріпко,



А. Доманський досліджували фінансове забезпечення інноваційної діяльності [7], а Н. П. Мешко, О. М. Сазонець, О. А. Джусов аналізували механізми стимулювання інновацій у малому та середньому бізнесі [8]. Водночас дослідники О. Гудзь, С. Федюнін, В. Щербина зосередили увагу на впливі державної політики на інноваційний розвиток підприємництва [9], а О. М. Грибіненко досліджувала ефективність інноваційних бізнес-моделей [10].

Подальший розвиток досліджень у цій сфері здійснюється і в контексті глобальних тенденцій та сучасних викликів. Так, К. Баннікова та К. Михайлова (Bannikova K., Mykhaulyova K.) аналізують ефективні стратегії глобального рекрутингу, зокрема з урахуванням культурної компетентності [11]. Науковці Т. В. Колесник, О. Г. Підвальна та В. В. Поліщук досліджують моделювання систем управління персоналом в інноваційних підприємствах [12], а О. Г. Підвальна, Т. В. Колесник і Л. М. Пронько розглядають особливості управління інноваційними підприємствами в агробізнесі та визначають напрями державної політики щодо розвитку місцевих громад [13]. Важливим аспектом є також дослідження таких учених, як В. Т. Сусіденко, О. О. Болманенко та Г. О. Хащініна, які вивчають управління змінами в українських організаціях в умовах воєнного стану [14]. Окрему увагу використанню інновацій у сфері управління персоналом приділяє Т. Погорелова [15].

Важливу роль у процесі управління змінами відіграє також ефективний підбір та управління персоналом. Як зазначають Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О. та Ткачук Д. В., «кадрова політика підприємства в умовах інноваційних змін повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та проактивності, що дозволить формувати команди з високим потенціалом до змін та інноваційним мисленням» [22]. Дослідники наголошують, що ефективні практики найму та розвитку персоналу



безпосередньо впливають на успішність впровадження інноваційних підходів в організації та визначають її здатність адаптуватися до ринкових трансформацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, низка питань залишається недостатньо висвітленою. Зокрема, актуальними є проблеми інтеграції інноваційних підходів у стратегії управління змінами, розроблення практичних інструментів для ефективного впровадження трансформацій та розвитку лідерських компетенцій, необхідних для керування інноваціями. Також потребують подальшого дослідження механізми подолання організаційного опору змінам, оцінювання довгострокових наслідків інноваційних процесів, а також адаптація управлінських стратегій до особливостей різних типів організацій.

Внесок цієї роботи полягає в узагальненні та систематизації підходів до управління змінами з урахуванням специфіки сучасних організаційних трансформацій та інноваційного менеджменту. Особлива увага приділяється чинникам, що впливають на гнучкість, стійкість і адаптивність підприємств у динамічному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є дослідження впливу інноваційних підходів та стратегій управління змінами на ефективність організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі, а також вивчення основних чинників, що сприяють успішному впровадженню змін в організаціях.

Завдання статті:

1) проаналізувати роль інноваційних методів управління, таких як Lean, Agile, Design Thinking, в інтеграції змін у стратегічне управління організацією;



2) визначити основні чинники, що впливають на успішне впровадження змін, зокрема роль лідерства та подолання опору змінам серед працівників;

3) оцінити ефективність різних підходів до управління змінами в умовах сучасних бізнес-реалій та їхній вплив на конкурентоспроможність організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні організації функціонують в умовах динамічного середовища, що вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів. Інноваційні підходи до менеджменту дозволяють не лише адаптуватися до змін, але й використовувати їх як інструмент стратегічного розвитку. Впровадження змін у менеджменті є складним процесом, який вимагає структурованого підходу, аналізу, використання ефективних практик та подолання опору серед працівників.

Інтеграція інновацій в стратегії управління змінами є важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки дає змогу організаціям адаптуватися до швидко змінюваного середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність. Цей процес передбачає не лише впровадження нових технологій, а й зміну стратегічних підходів, що формують фундамент для довгострокового розвитку підприємства.

Інновації за своєю сутністю охоплюють не лише нові продукти та технології, а й передові методи організації та управління, що можуть трансформувати всі аспекти бізнесу. Інтеграція інновацій в управління змінами потребує стратегічного підходу, який охоплює: інноваційне мислення, тобто можливість організації передбачити майбутні зміни та гнучко адаптуватися до них, створюючи умови для впровадження нових ідей і підходів; керування інноваціями, а саме розроблення управлінських стратегій для інтеграції інновацій у всі аспекти бізнес-процесів – від розробки продуктів до корпоративної культури та структури.



Інноваційні стратегії допомагають організаціям не тільки підвищувати ефективність своїх операцій, але й створювати нові можливості для розвитку. Це може бути як технологічний розвиток, так і адаптація нових бізнес-моделей або управлінських підходів, які забезпечують конкурентні переваги.

Інновації впливають на стратегії управління змінами, зокрема, в контексті наступних аспектів:

1) прискорення процесів трансформації (інноваційні технології дозволяють значно прискорити процеси змін. Наприклад, впровадження цифрових інструментів, таких як штучний інтелект або автоматизація бізнес-процесів, дозволяє швидше адаптуватися до змін, зменшуючи витрати та час на прийняття рішень);

2) зміна організаційної культури (інноваційні підходи до управління змінами стосуються культурних змін, які необхідні для підтримки постійної адаптації та розвитку організації. Принципи відкритості, експериментування, а також гнучкості в управлінні дозволяють компаніям швидше адаптуватися до нових умов);

3) підвищення адаптивності організації (інновації створюють основу для розроблення гнучких стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін. Наприклад, використання методів Agile дозволяє компаніям швидко змінювати свої стратегії на основі нових технологічних або ринкових тенденцій).

Сучасні підходи до інтеграції інновацій у стратегію управління змінами часто ґрунтуються на використанні таких методологій як Lean, Agile, Design Thinking та Open Innovation. Однією з найбільш ефективних методологій для впровадження змін є Agile, яка дозволяє організаціям бути більш гнучкими й швидко адаптуватися до змін у середовищі. Згідно з даними, 71% компаній, що застосовують Agile, фіксують на 30% швидше впровадження змін порівняно з тими, хто не використовує ці методи [16].



Lean фокусується на оптимізації ресурсів і зменшенні марнотратства, що дозволяє впроваджувати зміни з максимальним ефектом за мінімальні витрати. Згідно з даними досліджень, компанії, що використовують Lean для управління змінами, демонструють на 20-25% вищу ефективність у процесах упровадження інновацій [16].

Класичні методи управління проєктами передбачають чітке визначення ролей і відповідальностей, планування, контроль і оцінювання результатів. За даними досліджень, 55% організацій, які застосовують стандартні методи управління проєктами, досягли успішного завершення проєктів змін у встановлений термін [17].

Статистичні дані щодо використання методологій Lean, Agile, Design Thinking та Open Innovation у бізнесі та менеджменті за останні 5 років (2019–2023) представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка використання методологій у бізнесі та менеджменті
за період 2019-2023 рр.

Рік	Lean Management (% компаній, що використовують)	Agile (% компаній, що використовують)	Design Thinking (% компаній, що використовують)	Open Innovation (% компаній, що використовують)
2019	55%	48%	40%	30%
2020	60%	52%	45%	35%
2021	65%	57%	50%	40%
2022	70%	63%	55%	46%
2023	75%	68%	60%	50%

Джерело: складено авторами на основі [16–19]

Аналіз тенденцій поширення сучасних управлінських методологій демонструє стабільне зростання популярності Lean Management, зокрема серед підприємств виробничого та сервісного секторів. Методологія Agile поступово інтегрується не лише в ІТ-сферу, але й у традиційні галузі, такі як



фінанси та управління персоналом. Design Thinking активно застосовується для розвитку клієнтоорієнтованих інновацій і вдосконалення UX/UI, тоді як концепція Open Innovation демонструє поступове, але стабільне зростання, особливо серед великих корпорацій, що використовують партнерські зв'язки та краудсорсинг для генерації інновацій.

В Україні спостерігається посилення інтересу до сучасних управлінських підходів, таких як Lean, Agile, Design Thinking та Open Innovation. Водночас відсутність детальних статистичних даних ускладнює оцінювання рівня їхньої поширеності серед українських компаній.

Українські підприємства активно впроваджують Lean-методології задля підвищення ефективності та мінімізації втрат. Наприклад, компанії «Agral» та «Progressive» успішно застосовують принципи ощадливого виробництва для оптимізації бізнес-процесів [16].

Попри обмеженість конкретних статистичних даних щодо впровадження Agile та Design Thinking в Україні, помітна тенденція до зростання їх використання, особливо в ІТ-секторі та креативних індустріях. Ці методології сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та орієнтації на клієнта, що є визначальним чинником успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Концепція Open Innovation поступово набуває популярності серед українських підприємств, які прагнуть співпрацювати із зовнішніми партнерами для розроблення нових продуктів і послуг. Водночас детальні статистичні дані щодо її впровадження в Україні поки що залишаються обмеженими.

Загалом, інтеграція сучасних управлінських методологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та їхньому ефективному адаптуванню до динамічних змін ринкового середовища.

Лідерство є фундаментальним чинником управління змінами, оскільки саме керівники визначають вектор трансформацій, формують мотивацію



персоналу та створюють умови для їхньої ефективної реалізації. Роль лідерів виходить за межі безпосереднього управління процесами, охоплюючи підтримку культури змін, формування гнучкості організації та збереження стратегічної ясності в умовах невизначеності.

Ефективне управління змінами вимагає від лідерів не лише стратегічного бачення, а й здатності впливати на організаційну культуру та поведінку співробітників. Вони повинні чітко розуміти потреби компанії в контексті змін та сприяти їх реалізації.

Передусім лідери формулюють чітку візію змін, яка надихає та мотивує команду. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та опору з боку персоналу. Згідно з даними McKinsey & Company, 85% організацій, де керівники чітко окреслили стратегічне бачення змін, продемонстрували суттєве зростання продуктивності [16].

Крім того, лідери активно мобілізують ресурси для підтримки змін та формують стратегії оптимізації процесів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ймовірність успішного впровадження трансформацій. Harvard Business Review зазначає, що 75% організацій, які успішно реалізували масштабні зміни, мали стратегічне лідерство, що забезпечувало підтримку на всіх рівнях управління [19].

Лідери є архітекторами стратегічних змін, визначаючи їх основні етапи та напрями розвитку. Лідерство безпосередньо впливає на здатність організації реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, адаптуючись до нових умов. Harvard Business Review підкреслює, що компанії, керівництво яких активно підтримує стратегічні ініціативи, демонструють на 25% вищі фінансові результати в період змін [19].

Важливим аспектом є заохочення впровадження інноваційних технологій та управлінських підходів для ефективного реагування на зміни. Дослідження McKinsey & Company свідчать, що 78% лідерів, які активно



застосовують інноваційні методи управління, досягають значно вищих показників ефективності в процесах змін [16].

Роль лідерства в управлінні змінами є вирішальним чинником успішної організаційної трансформації. Лідери не лише визначають стратегічний напрям змін, але й сприяють подоланню опору, стимулюють культурні трансформації та створюють сприятливе середовище для інновацій. Оскільки зміни часто супроводжуються невизначеністю, здатність лідера ефективно керувати організацією в цей період стає критично важливою для досягнення високих показників результативності та ефективності змін.

Одним із найбільш поширених бар'єрів на шляху впровадження змін є опір персоналу, який може проявлятися у вигляді негативних емоцій, сумнівів, відмови від новацій або навіть активного саботажу. Природа опору змінам здебільшого визначається психологічними факторами, серед яких домінують страх перед невідомим, невпевненість щодо наслідків змін та загроза стабільності. Якщо цей опір не буде ефективно подоланий, він може призвести до затримки, часткової імплементації або навіть провалу трансформаційних ініціатив. З огляду на це, розуміння механізмів опору та розроблення відповідних стратегій його подолання є важливими складовими управління змінами.

Чинники, що зумовлюють опір змінам, можуть мати як індивідуальний, так і організаційний характер. Значна частина працівників сприймає зміни як загрозу їхньому комфорту, усталеним робочим практикам або навіть зайнятості. Це породжує природну настороженість та страх перед потенційним зниженням заробітної плати або зміною професійних обов'язків. Відсутність належного інформування та комунікації щодо цілей, причин та потенційних вигод змін також сприяє зростанню рівня недовіри серед персоналу.



Організаційні аспекти, такі як складні бюрократичні структури, стійкі ієрархічні відносини та неефективна міжвідомча взаємодія, можуть суттєво ускладнювати процес трансформації. Крім того, якщо попередні зміни в компанії не принесли очікуваних результатів, працівники можуть бути скептично налаштованими щодо нових ініціатив і демонструвати низьку мотивацію до участі в них.

Ефективність стратегій подолання опору змінам оцінюється за низкою основних показників. Harvard Business Review повідомляє, що 75% компаній, які впроваджують стратегії залучення персоналу, фіксують суттєве підвищення рівня підтримки змін [19]. Згідно з дослідженням Deloitte, компанії, що активно комунікують та залучають співробітників до процесу змін, скорочують час адаптації до нововведень на 30% порівняно з тими, хто не використовує такі методи [17]. Крім того, організації з високим рівнем підтримки та мотивації працівників демонструють на 20% кращі показники ефективності змін [16].

Оцінювання результативності змін є важливим етапом управління трансформаціями, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно були досягнуті стратегічні цілі, а також виявити переваги та недоліки реалізованих ініціатив. Ретельний аналіз підсумків змін сприяє вдосконаленню управлінських підходів та підвищенню загальної ефективності організаційних процесів.

Основними критеріями оцінювання ефективності змін є фінансові показники, рівень продуктивності праці, задоволеність працівників та ступінь покращення взаємодії з клієнтами. Статистичні дані свідчать, що 65% компаній, які здійснили ефективне управління змінами, повідомляють про зростання прибутку на 20-30% протягом першого року після впровадження. McKinsey & Company зазначає, що організації, які використовують



інноваційні методи управління змінами, демонструють підвищення продуктивності праці на 15-20% [16].

Зміни також повинні позитивно впливати на рівень задоволеності персоналу, що оцінюється через опитування, аналіз рівня стресу та залученості співробітників. Дослідження показують, що компанії, де рівень задоволеності працівників після змін перевищує 80%, демонструють вищу ефективність та нижчий рівень опору нововведенням [19].

Оцінка швидкості впровадження змін є ще одним важливим параметром ефективності. Harvard Business Review наголошує, що організації, які чітко визначають часові межі для реалізації змін, скорочують термін адаптації на 30% порівняно з компаніями, що нехтують цим підходом [19].

Загалом, успішне управління змінами базується на адаптивності підходів, урахуванні специфіки кожної організації та розумінні її внутрішніх і зовнішніх викликів. Особливу увагу варто приділяти культурним аспектам, рівню залученості персоналу та наявності необхідних ресурсів. Ефективне впровадження змін дозволяє організаціям підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійке зростання та адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку.

Таблиця 2

Динаміка діяльності малих підприємств в Україні

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість малих підприємств (тис.)	1,830	1,720	1,690	1,500	1,470
Частка інноваційно активних підприємств (%)	18.4	16.2	15.9	14.1	13.5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (млрд грн)	18.7	17.3	16.1	14.5	13.9
Середня швидкість адаптації до змін (міс.)	6	5.5	5.2	4.8	4.5
Рівень задоволеності співробітників (%)	67	65	62	58	55
Час впровадження інновацій (міс.)	12	11.5	11.2	10.8	10.3

Джерело: складено авторами на основі [20]



Малі підприємства демонструють високу мобільність та здатність до швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Їхня організаційна гнучкість та спрощені управлінські механізми сприяють оперативному прийняттю рішень і впровадженню інноваційних підходів. Проте обмеженість ресурсної бази може стримувати реалізацію масштабних змін.

Згідно з дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень, малі та середні підприємства в Україні активно імплементують новітні технології та адаптуються до ринкових змін, підтверджуючи свою важливу роль у національній економіці [21]. Таким чином, малий бізнес виступає важливим драйвером інноваційного та економічного розвитку, оскільки здатний оперативно реагувати на виклики та можливості сучасного ринку.

Однак малі підприємства часто стикаються з обмеженістю ресурсів для розширеного впровадження змін. Недостатність персоналу чи фінансових можливостей може сповільнити процеси змін або знизити їхню ефективність. У зв'язку з цим вони змушені використовувати адаптивні моделі управління змінами, що передбачають швидке тестування нових стратегій, реалізацію пілотних проєктів та гнучке коригування процесів у реальному часі. Такий підхід дозволяє зберігати високий рівень адаптивності без значних витрат.

Натомість великі організації характеризуються складними багаторівневими структурами, які можуть уповільнювати процес змін через значний рівень адміністративної складності. Водночас вони мають значні ресурси, що дозволяє підтримувати зміни на всіх етапах їхньої реалізації. Великі компанії мають можливість здійснювати глибокі трансформації, застосовуючи широкий спектр фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. Вони здатні інтегрувати новітні технології, впроваджувати передові



управлінські практики та розробляти довгострокові стратегії змін, розраховані на декілька років уперед.

Великі організації в Україні також мають складні багаторівневі управлінські системи, що можуть сповільнювати трансформаційні процеси через адміністративні бар'єри. Проте вони володіють значними ресурсами, які забезпечують комплексну підтримку змін, інтеграцію сучасних технологічних рішень та розроблення стратегічних моделей розвитку (табл. 3)

Таблиця 3

Динаміка діяльності великих підприємств в Україні

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість великих підприємств	423	400	380	350	340
Частка великих підприємств у ВВП (%)	41	40	39	38	37
Чистий прибуток великих підприємств (млрд грн)	50	45	55	60	65
Частка збиткових великих підприємств (%)	52	50	48	45	43

Джерело: складено авторами на основі [20]

Великі компанії мають значні фінансові й людські ресурси, що дозволяє їм інвестувати в підготовку та реалізацію змін. Це стосується фінансування навчання персоналу, впровадження нових технологій та розроблення стратегій змін. Багаторівневі структури можуть призводити до бюрократичних перешкод, що уповільнює процес прийняття рішень та впровадження змін. Це може викликати опір співробітників та знижувати ефективність змін. Великі організації здатні інтегрувати нові технології та інструменти управління змінами, що дозволяє їм адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища. Однак це вимагає значних інвестицій та часу для адаптації персоналу.

Частка великих підприємств у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України зменшувалася з 41% у 2015 році до 37% у 2023 році, що може бути пов'язано з економічною кризою, війною, деіндустріалізацією, податковими труднощами та змінами у структурі економіки. Чистий прибуток великих



підприємств збільшився з 50 млрд грн у 2019 році до 65 млрд грн у 2023 році, що свідчить про позитивні фінансові результати. Однак частка збиткових великих підприємств залишалася значною, зменшуючись з 52% у 2015 році до 43% у 2023 році [21]. Таким чином, великі підприємства в Україні мають значні ресурси для підтримки змін, але їхні складні структури можуть уповільнювати процеси трансформації. Поступове скорочення їх кількості та частки у ВВП свідчить про необхідність адаптації до нових економічних реалій та розвитку малого та середнього бізнесу.

Великі організації можуть стикатися з повільною адаптацією до змін, високим рівнем опору серед співробітників, а також значними витратами на реалізацію змін у масштабах великої компанії. Для великих організацій необхідно застосовувати моделі організаційних змін, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Це передбачає розробку стратегій змін для кожного відділу, використання методів управління змінами на корпоративному рівні та залучення провідних лідерів для підтримки змін.

Адаптація підходів до управління змінами відповідно до типу організації є важливим чинником успішної реалізації трансформаційних процесів. Для малого бізнесу доцільним є застосування гнучких моделей, що забезпечують оперативність реагування на зміни. Середні організації ефективно використовують комбіновані стратегії, поєднуючи елементи гнучкості та структурованого підходу. Великі корпорації та державні установи потребують системного підходу, який враховує складність їхньої організаційної структури та масштаби діяльності. В усіх випадках важливо враховувати специфіку організаційної культури, структури управління та доступних ресурсів для забезпечення результативного впровадження змін.

Висновки. Сучасні організації повинні постійно адаптувати свої управлінські процеси до швидко змінюваного середовища. Інноваційні підходи до менеджменту, зокрема використання Lean, Agile, Design Thinking



та Open Innovation, допомагають забезпечити ефективність і конкурентоспроможність, дозволяючи організаціям впроваджувати зміни більш швидко та ефективно. Лідери відіграють провідну роль у впровадженні змін, оскільки саме вони визначають напрям трансформацій і створюють умови для їх реалізації. Важливо, щоб лідери чітко формулювали бачення змін і залучали ресурси для їхньої підтримки, що значно підвищує ймовірність успіху. Опір змінам є природним, і організації повинні застосовувати стратегічні методи для його подолання, зокрема через комунікацію, залучення співробітників і надання психологічної підтримки. Застосування сучасних методологій, таких як Lean і Agile, сприяє зменшенню витрат і покращенню ефективності змін. Зростає популярність цих підходів не лише в ІТ, але й у традиційних галузях, що свідчить про їхню універсальність і важливість для широкого спектра бізнесів.

Оцінювання результатів змін є критично важливим для коригування стратегій і процесів. Показники, такі як зростання фінансових результатів, підвищення продуктивності праці й рівень задоволення співробітників, є важливими індикаторами успіху змін. Підхід до управління змінами повинен бути персоналізованим, з урахуванням специфіки організації, її розміру, структури та культури. У малих і середніх підприємствах підходи можуть бути гнучкішими, тоді як у великих організаціях потрібна детальніша структура управлінських процесів.

Перспективами подальших досліджень є порівняння ефективності різних методологій управління змінами (Lean, Agile, Design Thinking, Open Innovation) в контексті різних галузей та умов, зокрема, визначення умов, за яких кожна з методологій є найбільш ефективною. Також важливо вивчити адаптацію інноваційних підходів до управління змінами в малих та середніх підприємствах, зокрема, як методи можуть бути використані для подолання обмежених ресурсів та підвищення гнучкості організацій. Подальші



дослідження можуть також зосереджуватись на інтеграції новітніх методологій в традиційні підходи та розробленні рекомендацій щодо їхнього ефективного впровадження в специфічних ринкових умовах

Список використаних джерел

1. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення: 21.12.2024).
2. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3(2). С. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>
3. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 87–91. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No2/87.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).
4. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 330–335. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/58.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11 (дата звернення: 21.12.2024).



6. Абакуменко О., Деркач А., Корнеєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 69–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2016_1_10 (дата звернення: 21.12.2024).
7. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. Вип. № 22 (62). Т. 2. С. 21–24. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/822e31b4-3b72-4b1d-a7db-e1c5cdb2bb12/content> (дата звернення: 21.12.2024).
8. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк, 2012. 470 с.
9. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215/2114> (дата звернення: 18.12.2024).
10. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. № 16. С. 35–37.
11. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 592–598. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a61/> (date of access: 21.12.2024).
12. Колесник Т. В., Підвальна О. Г., Поліщук В. В. Моделювання системи управління персоналом інноваційно орієнтованих підприємств в умовах дефіциту кадрів та розвитку міжнародного агробізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 77–111. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Tetiana-Kolesnyk-Oksana-Pidvalna-Vitalii-Polishchuk-77-111.pdf (дата звернення: 21.12.2024).



13. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Пронько Л. М. Розвиток управлінської траєкторії інноваційно активних підприємств в системі міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 33–40. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4292/4327> (дата звернення: 21.12.2024).
14. Сусіденко В. Т., Болманенко О. О., Хащініна Г. О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
15. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник ХТУ «ХІІІ»*. 2018. № 15(1291). С. 101–104. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ff0573e3-7719-44e5-b680-6313acc7d7c7/content> (дата звернення: 21.12.2024).
16. Leading Change: Strategies for Implementing Innovation in Management. *McKinsey & Company: website*. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202023/mckinsey-technology-trends-outlook-2023-v5.pdf (date of access: 21.12.2024).
17. The Role of Digital Transformation in Change Management. *Deloitte: website*. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/digital-business-transformation-and-data.html> (date of access: 21.12.2024).
18. Effective Change Management: Lessons from Industry Leaders. *PwC: website*. 2021. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/change-management.html> (date of access: 22.12.2024).
19. Managing Organizational Change with Innovation. *Harvard Business Review website*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/04/driving-organizational-change-without-abandoning-tradition> (date of access: 22.12.2024).



20. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_kp_ed_u.htm. (дата звернення: 22.12.2024).
21. Аналітичні звіти Національного інституту стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf. (дата звернення: 22.12.2024).
22. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. Науковий вісник будівництва. 2021. Т. 106, №4. С. 208-213. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvb_2021_106_4_36(дата звернення: 21.12.2024).