

**КЛИМЧУК Альона**  
доктор економічних наук, доцент  
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
<https://orcid.0000-0002-5246-8778>  
e-mail: [ktgrs\\_kao@ztu.edu.ua](mailto:ktgrs_kao@ztu.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИБІР МОДЕЛЕЙ ТА ПІДХОДІВ

*У статті досліджено теоретичні підходи у трактуванні сутності поняття «управління змінами» та його ключових завдань. Обґрунтовано помилковість ототожнення терміну з управлінням підприємством в умовах невизначеності та швидкоплинних змін середовища. Досліджено сучасні моделі управління змінами, які акцентують увагу на лідерстві, комунікаціях та активному залученні працівників до впровадження змін. На основі порівняльного аналізу поширених сучасних моделей управління змінами та пропозицій щодо їх адаптації у практику діяльності підприємств обґрунтовано складові ефективного вибору методів і підходів впливу на персонал в умовах воєнного часу.*

*Ключові слова: управління змінами, менеджмент, лідерство, моделі управління, етапи впровадження змін, вплив на персонал.*

**KLYMCHUK Alona**  
State University Zhytomyr Polytechnic

## MANAGING CHANGE IN WARTIME: CHOOSING MODELS AND APPROACHES

*The article provides an in-depth analysis of various theoretical approaches to interpreting the essence of the concept of “change management” and its key tasks. The study highlights the evolution of change management as a distinct discipline and emphasizes its differences from general enterprise management, particularly in conditions of uncertainty and rapid environmental transformations. The author critically examines the fallacy of equating change management with traditional managerial practices, arguing that it requires a more dynamic and adaptive approach.*

*A significant focus is placed on modern change management models, which prioritize leadership, strategic communication, and the active engagement of employees in the transformation process. The article explores how these models facilitate smoother transitions within organizations and enhance their resilience in times of crisis. Through a comparative analysis of widely recognized contemporary change management frameworks, the research identifies their strengths and limitations while offering recommendations for their practical adaptation in real-world business environments.*

*Moreover, the study pays particular attention to the challenges posed by wartime conditions, where enterprises must navigate extreme uncertainty, resource constraints, and heightened risks. The article substantiates the key components necessary for selecting effective methods and approaches to influencing personnel in such conditions. Special emphasis is placed on fostering organizational agility, ensuring psychological support for employees, and maintaining operational stability amid ongoing disruptions.*

*Ultimately, the article provides valuable insights into how organizations can develop robust change management strategies that not only address current challenges but also build a foundation for long-term resilience and sustainable growth.*

*Keywords: change management, management, leadership, management models, stages of change implementation, impact on staff.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасна епоха швидких змін, активного поширення складних комунікаційних і технологічних систем та інновацій значно ускладнює процеси управління на підприємствах, вимагаючи від них щоразу більшої гнучкості, можливостей адаптуватися до непередбачуваних викликів та максимально швидкого прийняття й реалізації рішень у контексті забезпечення сталого розвитку. У той же час, значно посилюються вимоги до якості визначення перспектив розвитку господарської діяльності підприємств, розробки стратегій, ефективного планування і втілення необхідних змін, особливо в умовах високого рівня невизначеності чи непередбачуваності зовнішнього середовища. В даному аспекті і, особливо, враховуючи високу турбулентність соціально-економічного і політичного середовища України в умовах війни, потребують підвищеної уваги питання забезпечення високоєфективного управління змінами на базі адаптації визнаних у світі моделей та підходів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Сучасний науковий дискурс характеризується численними дослідженнями, спрямованими на вивчення і порівняння між собою існуючих різновидів моделей управління змінами на підприємствах. Так, означеному питанню присвячені дослідження представників української наукової школи М. Аверкіної [1], М. Буднік [2], Н. Муромець [3], О. Тарасюк [4] та закордонних авторів Й. Керттули [5], Д. Парасчіва [6],

---

М. Прайор [7], М. Сімонсона [8], М. Течже [9] та інших. В той же час, практично всі автори акцентують увагу на тих чи інших відмінностях окремих моделей та необхідності їх адаптації до особливостей діяльності підприємства. Натомість, недостатньо вивченими залишаються питання співвідношення управління змінами із загальною системою управління підприємством, вибору методів та підходів переконання персоналу підтримати та прийняти зміни, особливо в умовах воєнного часу, який значно впливає на світосприйняття індивідів.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

У статті досліджено сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічної теорії, в числі яких методи теоретичного узагальнення, групування, порівняльного аналізу. Зокрема, в ході роботи було досліджено науковий дискурс з означеної проблематики з акцентом на обґрунтуванні помилковості ототожнення терміну з управлінням підприємством в умовах невизначеності та швидкоплинних змін середовища; на основі порівняльного аналізу сучасних моделей управління змінами обґрунтовано складові ефективного вибору методів і підходів впливу на персонал в умовах воєнного часу.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей та акцентів при виборі моделі та підходів управління змінами на підприємстві в умовах воєнного часу.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

Будь-які масштабні зміни в діяльності підприємства, не важливо чи пов'язані з технологічними нововведеннями, чи організаційними, чи функціональними, у першу чергу стосуватимуться персоналу – усталеної практики виконання ним своїх функціональних обов'язків. І в даному аспекті зрозумілою є необхідність акцентувати увагу топ-керівництва на його попередній підготовці, адаптації, прийнятті змін як базису подальшого якісного їх втілення. Звідси, чимала частина дослідників проблематики управління змінами акцентує увагу саме на необхідності впливати на працівників, змінюючи (трансформуючи) їх поведінку, стиль виконання функціональних обов'язків, сприйняття себе, власної ролі і місця в організації тощо:

- управління змінами – це лідерство та спрямування процесу організаційної трансформації, особливо в контексті впливу на персонал та його опір змінам [10];
- управління змінами – це процес трансформації стратегії, процесів і людських ресурсів [11];
- управління змінами – це структурований і цілеспрямований підхід до підтримки працівників у процесі втілення змін, який забезпечує їх підготовку, спорядження та підтримку [12].

Варто відзначити, що з моменту виникнення, теорія управління змінами була сфокусована саме на необхідності впровадження організаційних змін та змін у самих підходах до управління, що дозволило б видозмінити поширений на той час «жорсткий, автократичний, бюрократичний підхід до організації та управління» [13]. Проте подальші нашарування теоретичного базису управління змінами призвели до підміни її ключового призначення. Так, якщо сама теорія управління змінами з моменту появи обґрунтовувалася як необхідний базис знань і вмінь керівника (лідера), який «повинен мати можливість впливати на інших, формувати конкретне бачення подальших перспектив організації, а потім, в рамках комунікації, розширювати можливості працівників, створюючи відповідні команди, здатні реалізувати дане бачення» [14], то сучасний науковий дискурс тяжіє до підміни поняттям «управління змінами» поняття «управління».

Класичні процеси управління складаються із системи етапів, які визначають цілі, організують і координують діяльність, зусилля та дії, що здійснюються, навчають персонал, залучений до досягнення цілей, перевіряють спосіб виконання діяльності та регулюють роботу всієї системи [6]. Звідси, можемо говорити, що частина трактувань управління змінами у сучасній науковій теорії ототожнює його з поняттям «менеджмент», розглядаючи як:

- структурований процес управління людьми, процесами та технологіями у відповідності до мінливості середовища [15];
- комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» [16];
- процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей» [17].

Іншими словами, акцентуючи увагу на швидкозмінності уподобань споживачів, прискореному розвитку технологій чи швидкоплинності економічних змін, автори досить часто тяжіють до підміни поняття «управління змінами» твердженням «управління підприємством в часи швидких і складно прогнозованих змін». Звісно, управління підприємством, особливо в умовах високої невизначеності або ж війни, відповідно до українських реалій, потребує постійних і швидких управлінських дій та рішень, в тому числі й з урахуванням внесення неочікуваних корегувань у плани чи функціональні задачі персоналу, що просто неможливо втілювати на засадах управління змінами у їх базовому розумінні, тобто з попереднім

плануванням, підготовкою і адаптацією персоналу. Іншими словами, ототожнювати процеси управління підприємством в умовах високої невизначеності або ж швидкоплинних змін довколишнього середовища з процесами управління змінами некоректно.

Ключове завдання управління змінами полягає у здійсненні відповідного впливу на працівників, зусиллями яких і досягатимуться вказані зміни, тобто воно полягає у «впливі на людей» [18], а це дозволяє розглядати управління змінами як сукупність способів і прийомів впливу на персонал у процесах підготовки і втілення змін.

Три найбільш обґрунтовані, з нашої точки зору, сучасні моделі управління змінами містять багато спільного (рис. 1).

При всій зовнішній відмінності як числа етапів у наведених моделях, так і їх змісту, в цілому кожна з них пропонує фактично ту ж сукупність процесів, просто по-різному підходить до їх групування та узагальнення. Аналогічної думки доходять і інші дослідники щодо значно ширшого переліку моделей управління змінами, відзначаючи, що «всі вони включають розробку бачення майбутнього компанії або бажаного бізнес-результату та рух від наявного стану до майбутнього» [8]. Так, модель управління змінами, запропонована Агентством США з міжнародного розвитку, пропонує досить широкий склад етапів, виокремлюючи як окремі елементи залучення топ-менеджменту до лідерства чи залучення стейкхолдерів. Своєю чергою, модель, запропонована Асоціацією професіоналів з управління змінами, пропонує значно більший рівень узагальнення при формулюванні етапів управління змінами, проте наводить деталізований перелік кроків для кожного етапу: запитань, на які мають бути отримані відповіді та проблем, які можуть виникнути.

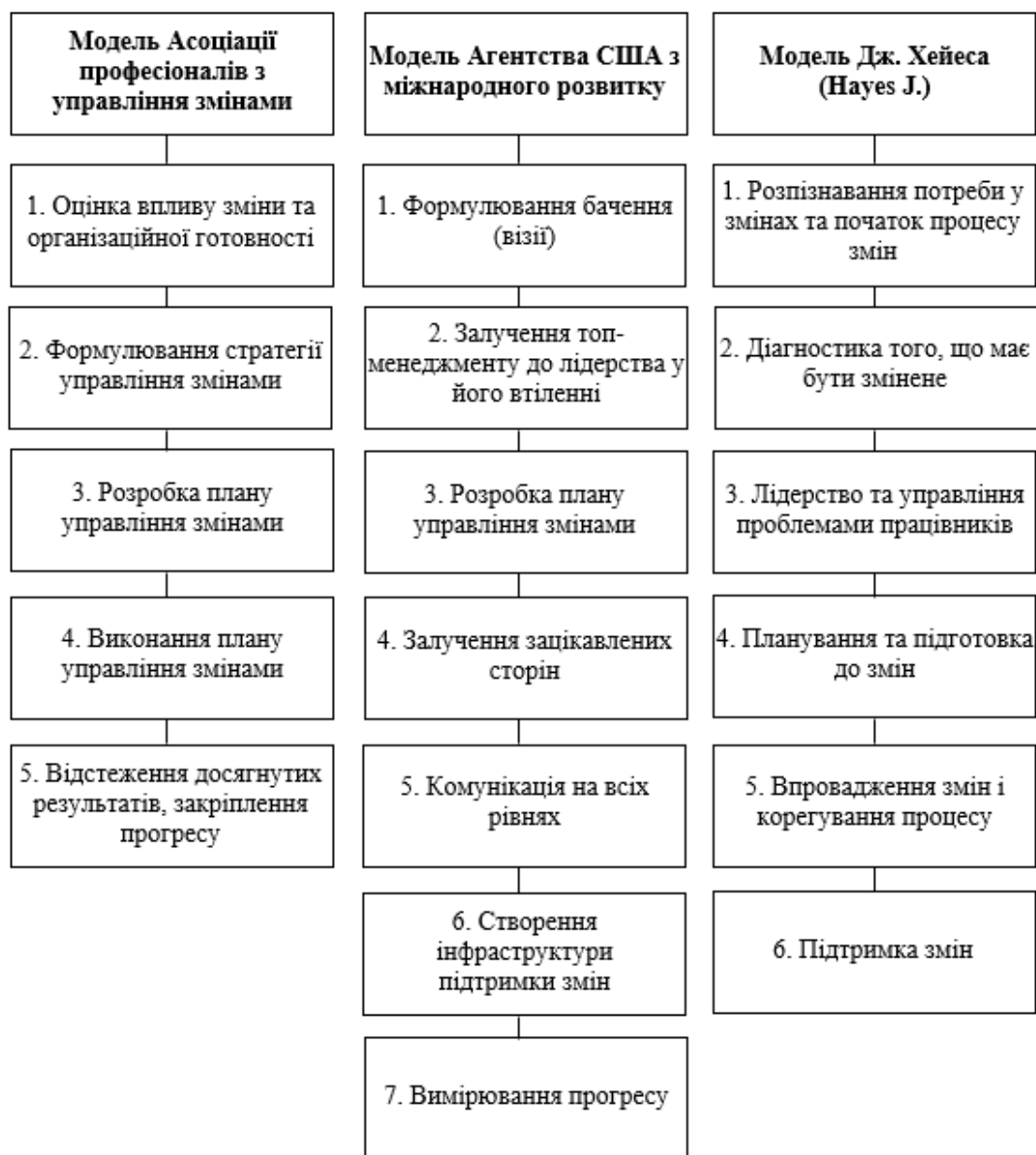


Рис. 1. Ключові етапи управління змінами в сучасних управлінських моделях  
Джерело: сформовано автором за матеріалами [19; 20; 21]

В будь-якому випадку, наведені три моделі управління змінами видаються нам найбільш релевантними серед усього переліку аналогів, наявних у науковому дискурсі, оскільки кожна з них акцентує увагу на лідерстві, комунікаціях та активному залученні працівників до впровадження необхідних змін, тобто на базових (класичних) засадах теорії управління змінами. При цьому, саме модель управління змінами Асоціації професіоналів пропонує чітке розмежування загальних процесів стратегічного планування та процесів управління змінами, хоча й наголошує на їх «критичному зв'язку», за допомогою якого «стратегічним плануванням встановлюється бачення, а також склад поточних організаційних змін, необхідних для його успішної реалізації, а в рамках управління змінами стимулюється індивідуальне і колективне сприйняття змін» [19].

Тут доречно відзначити, що дослідники означеної проблематики переважно доходять висновку, що будь-яка із пропонованих наукових дискурсом моделей управління змінами може успішно застосовуватись на підприємствах за умов певної її адаптації. При цьому, під адаптацією у даному випадку пропонують розуміти звичайне «пришвидшення проходження процесів на кожному з етапів в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища» [7], яке, з іншого боку, може призвести до зниження ефективності діяльності. Так, «організація потребує достатньо часу для відновлення та адаптації, а постійні зміни негативно впливають на продуктивність» [22]. В даному випадку маємо повністю погодитись, адже будь-які трансформаційні зрушення на підприємстві потребують відповідних трансформацій від персоналу, що, своєю чергою, потребує від нього додаткових зусиль як в напрямі сприйняття змін, так і в напрямі трансформації власних поведінкових особливостей. Звідси, часті зміни, по-перше, не дозволятимуть закріпитися попереднім поведінковим моделям, а, по-друге, дезорієнтуюватимуть працівників, формуючи у них звичку не зважати на «забаганки» керівництва.

Говорячи про сучасні виклики перед системою управління змінами на підприємствах, варто відзначити, що ключовий їх фокус зміщується із обраної моделі на застосовувані в її рамках підходи і способи впливу на персонал. Так, три роки повномасштабних бойових дій на території нашої держави призвели до значних змін у ставленні найманих працівників до їх робочих обов'язків та до місця зайнятості в цілому. Мобілізаційні процеси, бойові дії та мільйони громадян, які виїхали за кордон, призвели до виникнення значного дефіциту кадрів, особливо високої кваліфікації. В цих умовах впровадження змін, на якій би моделі не базувалося, має застосовувати такі методи і підходи роботи з персоналом, які б:

- дозволяли зберегти (утримати) наявні кадри (професіоналів);
- забезпечували максимально можливу підтримку працівників з деталізованим комунікуванням щодо усіх етапів змін;
- створювали чітке розуміння у персоналу щодо їх особистих переваг від втілення таких змін;
- оптимізували робоче навантаження на період активного навчання чи підготовки до роботи в нових умовах, з новими функціями тощо.

Наведене, звісно, зовсім не заперечує того факту, що «хороші менеджери змін повинні мати хороші навички щодо формування бачення майбутнього організації, мотивації та спілкування, а також мають заслуговувати на довіру і бути надійними» [5]. Іншими словами, керівництво змінами вимагає відповідних лідерських якостей, однак, при цьому, значну роль відіграватимуть і обрані підходи впливу на персонал.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Постійно акцентуючи увагу на швидкоплинних змінах довколишнього середовища та надзвичайно швидкому технологічному прогресі людства, автори досить часто тяжіють до ототожнення понять «управління змінами» та «управління підприємством в часи швидких змін». Така ситуація призводить до зміщення ключових акцентів на процеси управління з методів і підходів впливу на персонал. Саме персонал підприємства є ключовим об'єктом трансформацій і, водночас, суб'єктом їх втілення, що визначає вибір способів, методів і підходів впливу на працівників, їх переконання й діяльність як базову основу якісного впровадження змін.

Управління змінами в умовах воєнного часу характеризується значно ширшим переліком викликів, які потребують відповідного реагування. При цьому, ключовими викликами є саме особистісні світоглядні зміни працівників, які потребують відповідного корегування традиційних прийомів і підходів роботи з персоналом.

#### **Література**

1. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
2. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10.
3. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків : В справі, 2016. 268 с. URL: <http://lib.htei.org.ua/>

4. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. URL <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8455/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Kerttula J. Y., Varis K. Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of management and strategy*. 2023. Vol. 14, № 2. С. 69–74.
6. Paraschiv D., Nițu M., Savin M. Change management within companies. Proceedings of the 13th International conference on business excellence. 2019. pp.625–634. DOI: 10.2478/picbe-2019-0055
7. Pryor M. G., Taneja S., Humphreys J., Anderson D., Singleton L. Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*. 2008. Vol. 9, No. 1. URL [https://delhibusinessreview.org/V\\_9n1/v9n1a.pdf](https://delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf)
8. Simonson M. Eight Steps for Transforming an Organization. *The quarterly review of distance education*. 2005. Vol.6, No.2. PP.7-8.
9. Teczke M., Bepayeva R., Bugubayeva R. Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. 2017. Vol. 3, no. 3. P. 195–208.
10. Fincham R., Rhodes P. Organizational Behaviour. Oxford university press, 2006. 784 p.
11. Bekmukhambetova A. Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review. URL : [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS\\_10Bekmukhambetova.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS_10Bekmukhambetova.pdf)
12. Creasey T. An introduction to change management. Prosci: people, change, results. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>
13. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*. 1977. Vol. 83, № 2. PP. 340 – 363. URL : <https://www.jstor.org/stable/2778293>
14. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. The challenge of organisational change. New York: The Free Press, 1992. 158 p.
15. Wiggins L. Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*. 2008. Vol. 13 (1). P. 20–23.
16. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб.; 2-е вид. доп. і перероб. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
18. Nickolas B. Essentials of change. London : Thousands Oak, 2006. 274 p.
19. Стандарт з управління змінами та Кодекс Етики з управління змінами ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 с. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
20. Hayes J. The theory and practice of change management. Fourth edition. New York : Palgrave Macmillan, 2014. 548 p.
21. United States Agency International Development Change Management best practice. USAID, 2015. URL : [https://www.researchgate.net/figure/Change-Management-best-practice-USAID-2015\\_fig1\\_337815090](https://www.researchgate.net/figure/Change-Management-best-practice-USAID-2015_fig1_337815090)
22. Herold D. M., Fedor D. B. Change the way you lead change: Leadership strategies that really work. Stanford University Press, 2008.

## References

1. Averkina M., Matvieiev A. Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vypusk 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
2. Budnik M. M., Ivanova Ya. Yu. Pidkholdy ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi. *Biznes Inform*. 2020. № 10.
3. Suchasni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu : monohrafiia / za zah. red. N. Ye. Muromets, O. A. Melnychenka. Kharkiv : V spravi, 2016. 268 s. URL: [http://lib.hte.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni\\_problemi\\_upravlinnya\\_zminami\\_na\\_pidpriemstvah\\_regionu\\_monografiya\\_kol\\_avt.pdf](http://lib.hte.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvah_regionu_monografiya_kol_avt.pdf)
4. Tarasiuk O. V. Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. URL : <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8455/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Kerttula J. Y., Varis K. Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of management and strategy*. 2023. Vol. 14, № 2. S. 69–74.
6. Paraschiv D., Nițu M., Savin M. Change management within companies. Proceedings of the 13th International conference on business excellence. 2019. pp.625–634. DOI: 10.2478/picbe-2019-0055
7. Pryor M. G., Taneja S., Humphreys J., Anderson D., Singleton L. Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*. 2008. Vol. 9, No. 1. URL : [https://delhibusinessreview.org/V\\_9n1/v9n1a.pdf](https://delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf)
8. Simonson M. Eight Steps for Transforming an Organization. *The quarterly review of distance education*. 2005. Vol.6, No.2. PP.7-8.
9. Teczke M., Bepayeva R., Bugubayeva R. Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. 2017. Vol. 3, no. 3. P. 195–208.
10. Fincham R., Rhodes P. Organizational Behaviour. Oxford university press, 2006. 784 p.
11. Bekmukhambetova A. Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review. URL : [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS\\_10Bekmukhambetova.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS_10Bekmukhambetova.pdf)
12. Creasey T. An introduction to change management. Prosci: people, change, results. 2017. URL : <https://businessenmotion.com/wp-content/uploads/2022/01/An-Introduction-Guide-to-Change-Management.pdf>

- 
13. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*. 1977. Vol. 83, № 2. RR. 340 – 363. URL : <https://www.jstor.org/stable/2778293>
  14. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. *The challenge of organisational change*. New York: The Free Press, 1992. 158 r.
  15. Wiggins L. Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*. 2008. Vol. 13 (1). P. 20–23.
  16. Budnik M. M., Kurylova N. M. *Upravlinnia zminamy : pidruchnyk*. Kyiv : Kondor, 2017. 226 s.
  17. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navch. posib.; 2-e vyd. dop. i pererob*. Lviv : Intelkt-Zakhid, 2003. 352 s.
  18. Nickolas B. *Essentials of change*. London : Thousands Oak, 2006. 274 r.
  19. Standart z upravlinnia zminamy ta Kodeks Etyky z upravlinnia zminamy ACMP / Association of Change Management Professionals. 2019. 84 s. URL : <https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf>
  20. Hayes J. *The theory and practice of change management*. Fourth edition. New York : Palgrave Macmillan, 2014. 548 r.
  21. United States Agency International Development Change Management best practice. USAID, 2015. URL : [https://www.researchgate.net/figure/Change-Management-best-practice-USAID-2015\\_fig1\\_337815090](https://www.researchgate.net/figure/Change-Management-best-practice-USAID-2015_fig1_337815090)
  22. Herold D. M., Fedor D. B. *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford University Press, 2008.