

УДК 658.012.4:005.591.6
 JEL classification: M10, D21, M21
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(21))

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

ОБИДСННОВА Тетяна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
 Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>
obyd_ts@ukr.net

ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
 Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>
tud85@ukr.net

ШЕЛЕСТ Олексій

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
 Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>
ashelest1973@gmail.com

У статті досліджено сучасні підходи до організаційного розвитку підприємств в умовах зростаючої мінливості бізнес-середовища, посилення конкуренції та необхідності постійної адаптації до зовнішніх викликів. Обґрунтовано, що організаційний розвиток виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано еволюцію моделей організаційного розвитку — від класичних підходів управління змінами до сучасних концепцій гнучкого, інноваційного та децентралізованого управління.

У роботі систематизовано основні моделі організаційного розвитку, визначено їх ключові характеристики, переваги та обмеження з урахуванням можливостей практичного застосування. Особливу увагу приділено впливу організаційної культури, рівня управлінської та організаційної зрілості, а також готовності персоналу до змін на ефективність реалізації трансформаційних процесів. Показано, що участь персоналу, розвиток командної взаємодії та формування спільного бачення змін є важливими чинниками успішного організаційного розвитку.

Доведено, що жодна з існуючих моделей не є універсальною для всіх підприємств, оскільки їх ефективність залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності, стратегічних цілей та зовнішніх умов функціонування. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність комбінування класичних і сучасних моделей організаційного розвитку з метою підвищення адаптивності підприємств до змін.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів керівниками та фахівцями підприємств при виборі та впровадженні моделей організаційного розвитку, а також у формуванні ефективної системи управління змінами, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління змінами, моделі організаційного розвитку, корпоративна культура, гнучке управління, інноваційні підходи, персонал, адаптивність підприємства.

EVOLUTION OF MODELS AND MODERN APPROACHES TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

ОBYDIENNOVA Tetiana, DEMIANENKO Tetiana, SHELEST Oleksii

V. N. Karazin Kharkiv National University

The article explores modern approaches to organizational development of enterprises in the context of increasing volatility of the business environment, intensifying competition, and the growing need for continuous adaptation to external challenges. It is substantiated that organizational development serves as one of the key instruments for ensuring long-term sustainability, efficiency, and competitiveness of enterprises. The study analyzes the evolution of organizational development models, ranging from classical change management approaches to contemporary concepts of flexible, innovative, and decentralized management.

The paper systematizes the main models of organizational development and identifies their key characteristics, advantages, and limitations, taking into account the possibilities of their practical application. Special attention is paid to the role of organizational culture, the level of managerial and organizational maturity, and employees' readiness for change in ensuring the effectiveness of transformation processes. It is demonstrated that active employee involvement, the development of teamwork, and the formation of a shared vision of change significantly enhance the success of organizational development initiatives.

The study proves that none of the existing organizational development models can be considered universal, as their effectiveness largely depends on industry-specific conditions, enterprise size, strategic objectives, and the external environment. In this regard, the expediency of combining classical and modern organizational development models is substantiated in order to increase enterprises' adaptability to change.

The practical significance of the research lies in the possibility of using the obtained results by managers and practitioners when selecting and implementing organizational development models, as well as in designing an effective change management system aimed at ensuring sustainable development and strengthening the competitive position of enterprises.

Keywords: organizational development, change management, organizational development models, corporate culture, flexible management, innovative approaches, personnel, enterprise adaptability.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 06.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Обиденнова Тетяна, Дем'яненко Тетяна, Шелест Олексій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін підприємства постійно стикаються з необхідністю трансформацій. Конкурентне середовище вимагає від бізнесу не лише адаптивності, а й уміння передбачати виклики та оперативно на них реагувати, тому питання організаційного розвитку стає ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Класичні підходи до управління сьогодні доповнюються сучасними моделями, орієнтованими на гнучкість, інноваційність та залучення персоналу до процесу змін. Дослідження таких моделей є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки вони формують основу ефективного управління підприємствами в умовах динамічного ринку.

Незважаючи на наявність значної кількості моделей організаційного розвитку, на практиці підприємства часто стикаються з труднощами їх вибору та впровадження. Відсутність універсального підходу, відмінності галузевої специфіки, рівня корпоративної культури та готовності персоналу до змін ускладнюють процес організаційної трансформації. Це зумовлює необхідність систематизації сучасних моделей організаційного розвитку та визначення їхніх переваг, обмежень і сфер ефективного застосування.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику організаційного розвитку досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у формування наукових підходів до організаційного розвитку зробили Kurt Lewin [1], Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. [2], Derek F. Channon, Adrian A. Caldart [3], P. Kotter [4], Peter M. Senge [5], F. Laloux [6], Cummings T. G., Worley C. G. [7], Аверкина М. та Матвеев А. [8], Дорошук Г. А. [9], Швіндіна Г. О. [10, 11] та багато інших. Водночас у науковій літературі спостерігається фрагментарність у висвітленні можливостей інтеграції цих моделей у практику підприємств різних галузей, що і потребує подальших наукових досліджень.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри активне обговорення сучасних моделей організаційного розвитку, недостатньо уваги приділяється їх порівняльному аналізу з позицій практичного застосування на підприємствах із різним рівнем організаційної зрілості. Залишається відкритим питання адаптації інноваційних моделей до традиційних та виробничих підприємств, а також поєднання класичних і сучасних підходів у межах єдиної системи управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та систематизація сучасних моделей організаційного розвитку підприємств, аналіз ключових характеристик, переваг і обмежень, а також визначення можливостей їх застосування залежно від специфіки діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній теорії та практиці управління організаційним розвитком розглядається як безперервний процес змін, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства. Він охоплює цілеспрямовані перетворення організаційної структури, управлінських процесів, корпоративної культури та системи взаємодії з персоналом. Організаційний розвиток ґрунтується на системному підході та передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з його внутрішнім потенціалом. У результаті таких змін забезпечується адаптація підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища та зростає його конкурентоспроможність.

У науковій практиці виділяють дві великі групи моделей організаційного розвитку: класичні та інноваційні. Класичні моделі організаційного розвитку доцільно використовувати на підприємствах у відносно стабільних умовах господарювання або під час впровадження запланованих змін, що мають чітку послідовність і формалізований характер. Вони зорієнтовані на структурні перетворення, регламентацію управлінських процесів і закріплення нових управлінських рішень у межах ієрархічної системи управління, що робить їх доцільними для традиційних і виробничих підприємств. До класичних моделей належать: трьохетапна модель змін К. Левіна, модель 7-S McKinsey, модель Дж. Коттера, модель життєвого циклу

організації І. Адизеса, системний підхід Л. фон Берталанфі, контингентний підхід П. Лоуренса та Дж. Лорша, соціотехнічна модель організації Е. Тріста і К. Бемфорта, модель організаційної культури Е. Шейна, а також модель стратегічного розвитку підприємства А. Чандлера (рис. 1).

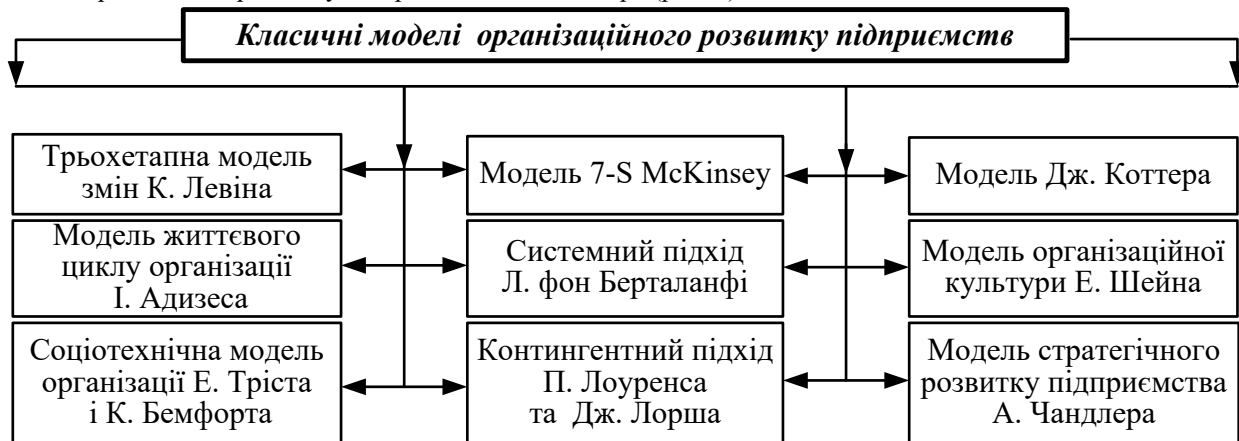


Рис. 1. Класичні моделі організаційного розвитку підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [1 – 4, 7 – 17]

Однією з класичних моделей організаційного розвитку є трьохетапна модель змін К. Левіна, яка ґрунтується на послідовному проходженні стадій «розморожування», «зміни» та «заморожування» [1]. Ключовою характеристикою цієї моделі є лінійність процесу змін і чітке структурування етапів трансформації, що дозволяє систематизувати управлінські дії. Її перевагою є простота застосування та зрозумілість для персоналу, що сприяє зниженню психологічного опору та формуванню готовності до змін. Модель забезпечує можливість поступового закріплення нових управлінських практик і поведінкових норм у діяльності підприємства. Водночас обмеженням моделі виступає її орієнтація на відносно стабільне зовнішнє середовище, що знижує ефективність у динамічних та кризових умовах, де зміни мають безперервний характер. Найбільш доцільним є застосування моделі Левіна на підприємствах із традиційною системою управління або під час реалізації окремих, чітко окреслених організаційних змін, які не потребують радикальної перебудови всієї системи управління.

Більш комплексний підхід до організаційного розвитку представлений моделлю 7-S McKinsey, яка базується на взаємодії семи взаємопов'язаних елементів: стратегії, структури, систем, стилю керівництва, складу персоналу, навичок і спільних цінностей [2,3]. Ключовою особливістю цієї моделі є системність та орієнтація на узгодженість «жорстких» і «м'яких» факторів розвитку підприємства, що забезпечує цілісне бачення організаційних процесів. Перевагою моделі є можливість комплексної діагностики внутрішніх дисбалансів, які стримують досягнення стратегічних цілей і знижують ефективність діяльності. Модель дозволяє оцінити не лише формальні управлінські механізми, а й поведінкові та ціннісні аспекти функціонування підприємства. Разом із тим її застосування обмежується високою складністю аналізу та потребою у значних інформаційних і часових ресурсах, а також залученням кваліфікованих фахівців. Модель 7-S McKinsey доцільно використовувати на середніх і великих підприємствах, які здійснюють стратегічні перетворення, процеси трансформації бізнес-моделі або масштабну організаційну реструктуризацію.

Подальший розвиток ідей управління змінами відображено у моделі Дж. Коттера [4], що передбачає вісім послідовних кроків упровадження організаційних змін – від формування відчуття нагальності до закріплення нових підходів у корпоративній культурі. Ключовою характеристикою моделі є поетапність трансформацій і значна увага до ролі лідерства, комунікацій та формування підтримки змін з боку персоналу. Перевагою моделі є здатність забезпечити системність і стійкість змін у довгостроковій перспективі шляхом їх інституціоналізації в управлінських практиках. Вона сприяє зниженню ризику повернення до попередніх моделей поведінки після завершення трансформаційного процесу. Водночас обмеженням виступає тривалість реалізації та висока залежність результатів від управлінських компетентностей керівництва, що ускладнює її застосування в умовах швидких змін. Найбільш ефективною дана модель є для великих підприємств і корпоративних структур зі складною ієрархією, формалізованими процедурами управління та значною інертністю персоналу.

Важливе місце серед класичних моделей організаційного розвитку посідає модель життєвого циклу організації І. Адизеса, відповідно до якої підприємство проходить низку закономірних етапів розвитку (від зародження й зростання до зрілості та можливого занепаду) та ґрунтується на ідеї закономірної еволюції підприємства через послідовні стадії розвитку, кожна з яких характеризується специфічними управлінськими проблемами та пріоритетами [12]. У межах цієї моделі організаційний розвиток розглядається як процес постійного балансування між гнучкістю та контрольованістю управління. Особливістю підходу є акцент на необхідності адаптації стилю керівництва, організаційної структури та системи прийняття рішень відповідно до фази розвитку підприємства. Перевагою моделі є її прогностичний характер, що дозволяє своєчасно

виявляти ризики стагнації або дезорганізації. Разом із тим модель недостатньо враховує вплив непередбачуваних зовнішніх кризових чинників, які можуть порушувати логіку етапності розвитку. Застосування підходу І.Адизеса є найбільш ефективним у стратегічному плануванні та антикризовому управлінні підприємствами.

Системний підхід Л. фон Берталанфі формує методологічну основу розгляду організаційного розвитку як комплексного процесу трансформації взаємопов'язаних елементів підприємства [13]. Відповідно до цього підходу, зміни в одній підсистемі неминуче впливають на функціонування всієї організації. Організаційний розвиток у системному вимірі передбачає узгодження цілей, ресурсів, управлінських процесів і поведінкових моделей персоналу. Перевагою підходу є можливість формування цілісної стратегії розвитку та уникнення фрагментарних управлінських рішень. Водночас складність моделювання системних взаємозв'язків і високі вимоги до аналітичного забезпечення можуть обмежувати його практичне застосування. Системний підхід є доцільним для великих і середніх підприємств зі складною організаційною структурою.

Контингентний підхід П. Лоуренса та Дж. Лорша базується на визнанні залежності ефективності організаційних рішень від конкретних умов функціонування підприємства [14]. У межах цього підходу організаційний розвиток розглядається як результат адаптації структури управління до рівня невизначеності зовнішнього середовища. Особливістю моделі є поєднання процесів диференціації та інтеграції управлінських підрозділів. Перевагою підходу є його універсальність і гнучкість, що дозволяє застосовувати різні управлінські інструменти залежно від ситуації. Водночас відсутність чітких алгоритмів прийняття рішень ускладнює практичну реалізацію контингентного підходу. Контингентний підхід доцільно використовувати на підприємствах, що функціонують у мінливому та конкурентному середовищі.

Соціотехнічна модель організації Е. Тріста і К. Бемфорта акцентує увагу на необхідності гармонізації технічних процесів і соціальних відносин у колективі [15]. У межах цієї моделі організаційний розвиток розглядається як результат узгодженого вдосконалення технологій і умов праці персоналу. Перевагою підходу є підвищення ефективності використання людського потенціалу та зростання задоволеності працівників, модель сприяє формуванню командної взаємодії та розвитку автономності трудових груп. Проте, її реалізація потребує значних організаційних зусиль і змін у традиційній системі управління. Найбільш ефективною соціотехнічна модель є для підприємств із високим рівнем технологічної складності виробництва.

Модель організаційної культури Е. Шейна розглядає організаційний розвиток як процес глибинних змін ціннісних орієнтацій і поведінкових моделей персоналу [16]. Центральним елементом підходу є ідея про визначальну роль базових припущень у формуванні управлінських рішень. Перевагою концепції є здатність пояснювати причини успіху або провалу організаційних змін у довгостроковій перспективі. Культурний підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та стійкості результатів трансформацій. Водночас зміна організаційної культури є складним і тривалим процесом, що потребує послідовної управлінської політики. Модель доцільно застосовувати в межах комплексних програм розвитку підприємства.

Модель стратегічного розвитку підприємства А. Чандлера ґрунтується на тезі про первинність стратегії щодо організаційної структури [17]. У межах цієї концепції організаційний розвиток розглядається як реакція підприємства на стратегічні виклики та зміни ринкових умов. Перевагою підходу є чітка логіка узгодження стратегічних цілей із системою управління та розподілом повноважень. Модель дозволяє підвищити ефективність реалізації довгострокових стратегій зростання та диверсифікації, проте, обмежено враховує соціально-психологічні аспекти змін і неформальні механізми впливу. Найбільш доцільним є застосування підходу Чандлера на підприємствах із чітко сформульованою корпоративною стратегією.

Інноваційні моделі організаційного розвитку особливо актуальні та результативні в умовах нестабільності та зростання невизначеності зовнішнього середовища, коли підприємство потребує високої адаптивності та швидкої реакції на зміни. Їх застосування спрямоване на розвиток гнучких форм управління, посилення ролі людського капіталу, командної взаємодії та здатності підприємства до безперервного навчання й оновлення. До інноваційних моделей належать: ADKAR-модель, Agile-підходи, Lean-менеджмент, концепцію організацій, що навчаються, бірюзові організації Ф. Лалу та холакратію (рис. 2).

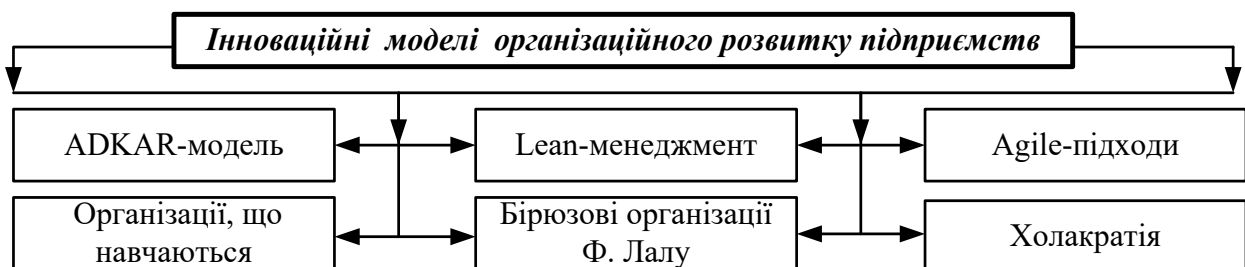


Рис. 2. Інноваційні моделі організаційного розвитку підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [5 – 11, 18 – 21]

Окреме місце серед сучасних інноваційних моделей посідає ADKAR-модель, яка фокусується на індивідуальному вимірі організаційних змін і включає п'ять ключових складових: усвідомлення, бажання, знання, здатність і підкріплення [18]. Її основною характеристикою є орієнтація на поведінкові аспекти та особисту готовність персоналу до змін, що дозволяє детально відстежувати реакцію на трансформаційні процеси. Перевагою моделі є підвищення рівня залученості персоналу та зменшення психологічного опору завдяки поетапному формуванню підтримки змін. Водночас обмеженням моделі є недостатній облік структурних і системних факторів розвитку підприємства, що знижує її ефективність у разі масштабних організаційних трансформацій. ADKAR-модель доцільно застосовувати як доповнення до інших підходів, особливо у сфері управління персоналом, розвитку людського капіталу та реалізації програм змін, орієнтованих на поведінкові результати.

Інноваційні підходи до організаційного розвитку також представлені Agile-моделлю, Lean-менеджментом, концепцією організації, що навчається, біюзовими організаціями та холакратією [5 – 11, 18 – 21]. Спільною ключовою характеристикою цих моделей є орієнтація на гнучкість, адаптивність і саморозвиток організації в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Вони передбачають активне залучення персоналу до процесів ухвалення рішень, горизонтальну взаємодію та швидку реакцію на зміни ринку. Зокрема, біюзові організації, описані Ф. Лалу, ґрунтуються на принципах самоорганізації, автономності та еволюційної мети, що забезпечує високий рівень внутрішньої мотивації та інноваційної активності персоналу [5, 20]. Їх перевагою є здатність формувати стійкі команди, орієнтовані на спільні цінності та довгостроковий розвиток. Водночас обмеженням виступає складність упровадження таких моделей через високі вимоги до зрілості корпоративної культури, самодисципліни та рівня довіри в колективі. Найбільш ефективними ці підходи є для інноваційних, креативних і високотехнологічних підприємств, діяльність яких потребує постійного оновлення знань і управлінських рішень.

Холакратія як форма децентралізованого управління передбачає розподіл влади між автономними командами та формалізованими ролями, що є її ключовою характеристикою [19, 20]. Такий підхід забезпечує прозорість функцій і відповідальності, а також зменшує залежність організації від традиційної ієрархії. Перевагами холакратії є підвищення гнучкості управління, швидкості ухвалення рішень і рівня відповідальності персоналу за результати діяльності. Обмеженнями можуть бути нечіткість меж повноважень, складність координації між командами та зростання комунікаційного навантаження, особливо на початкових етапах трансформації. Застосування холакратії є доцільним на підприємствах із проектною або матричною структурою, високим рівнем автономності команд та інноваційною спрямованістю діяльності.

Таким чином, сучасні моделі організаційного розвитку суттєво відрізняються за логікою побудови, інструментарієм та умовами застосування на підприємствах. Класичні моделі забезпечують структурованість і керованість змін, тоді як інноваційні підходи орієнтовані на гнучкість, адаптивність і активну роль персоналу в трансформаційних процесах. Вибір конкретної моделі або їх поєднання має ґрунтуватися на рівні організаційної зрілості підприємства, характері зовнішніх викликів і стратегічних пріоритетах розвитку. Це створює підґрунтя для формування індивідуальних траєкторій організаційного розвитку в умовах нестабільності.

У цьому контексті методологічна основа формування стратегії розвитку підприємства має носити міждисциплінарний характер і спиратися на поєднання сучасних теорій управління, цифрових інструментів та практик відкритих інновацій [21]. Використання такого підходу дає змогу забезпечити стратегічну стійкість підприємства, підвищити його здатність до адаптації в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, а також своєчасно реагувати на структурні й поведінкові виклики розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, сучасні моделі організаційного розвитку підприємств поєднують класичні підходи до управління змінами та інноваційні концепції, орієнтовані на гнучкість і саморозвиток. Кожна з розглянутих моделей має власні переваги й обмеження, що унеможливує використання універсального підходу. Вибір конкретної моделі залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності, рівня організаційної культури та стратегічних цілей підприємства. Найбільш ефективним є комбінування різних моделей організаційного розвитку, що дозволяє врахувати як людський фактор, так і динаміку ринкового середовища та забезпечити стійке зростання підприємства.

Література

1. Kurt Lewin. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations, № 1-1, June 1947.
2. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business, February 2006.
3. Derek F. Channon, Adrian A. Caldart. *McKinsey 7S model*. Strategic Management, № 12, January 2015.
4. J. P. Kotter. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, January 2007.
5. Peter M. Senge. *The fifth discipline. Art and practice of educational organization*. Random House. 2006.

6. Laloux F. Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Frederic Laloux. Brussels : Nelson Parker, 2014.
7. Cummings T. G., Worley C. G. Organization Development and Change. 10th ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 720 p.
8. Аверкина, М., & Матвеев, А. (2024). Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
9. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
10. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707>
11. Швіндіна, Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 147 – 156. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/42375e34-59a9-41bf-b855-334a9aecc5b/content>
12. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die. Santa Barbara : Adizes Institute, 2004. 384 p.
13. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p.
14. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston : Harvard Business School Press, 1967. 279 p.
15. Trist E. L., Bamforth K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*. 1951. Vol. 4, No. 1. P. 3–38.
16. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p.
17. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
18. The Prosci ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
19. Зосім Максим Холократія (Holocracy) URL: <https://www.maxzosim.com/holocracy/>
20. Обиденнова Т.С. Синергія холакратії та управління біюзовими організаціями: перспективи формування гнучких управлінських систем. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.)*. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025.– С. 386 – 388. URL: https://lnk.ua/Menl0RLN_g
21. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191 – 197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

References

1. Kurt Lewin. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, № 1-1, June 1947 [in English].
2. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, February 2006. [in English].
3. Derek F. Channon, Adrian A. Caldart. McKinsey 7S model. *Strategic Management*, № 12, January 2015 [in English].
4. J. P. Kotter. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January 2007 [in English].
5. Peter M. Senge. The fifth discipline. Art and practice of educational organization. Random House. 2006 [in English].
6. Laloux F. Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Frederic Laloux. Brussels : Nelson Parker, 2014. [in English].
7. Cummings T. G., Worley C. G. Organization Development and Change. 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2014. 720 p. [in English].
8. Averkyna, M., & Matvieiev, A. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> [in Ukrainian].
9. Doroshuk H. A. Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy: monohrafiia [Organizational Development Management: Theoretical and Conceptual Foundations: Monograph] / pid red. S. K. Kharichkova. Odessa : Bondarenko M. O., 2016. 196 s. [in Ukrainian].
10. Shvindina H. O. Porivnialnyi analiz modelei orhanizatsiinoho rozvytku [Comparative analysis of organizational development models]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> [in Ukrainian].
11. Shvindina, H. O. Vyznachennia osnovnykh elementiv modeli upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom na pidpriemstvi [Defining the main elements of the organizational development management model at the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2016. Tom 1. № 4. S. 147-156. – ISSN 2415-8453. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/42375e34-59a9-41bf-b855-334a9aecc5b/content> [in Ukrainian].
12. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die. Santa Barbara : Adizes Institute, 2004. 384 p. [in English].
13. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p. [in English].
14. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston : Harvard Business School Press, 1967. 279 p. [in English].
15. Trist E. L., Bamforth K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*. 1951. Vol. 4, No. 1. P. 3–38. [in English].
16. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p. [in English].

-
17. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p. [in English].
18. The Prosci ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> [in English].
19. Zosim Maksym. Kholokratiia (Holocracy) URL: <https://www.maxzosim.com/holocracy/> [in Ukrainian].
20. Obydiennova T.S. Synerhiia kholakratii ta upravlinnia biriuzovymy orhanizatsiiamy: perspektyvy formuvannia hnuchkykh upravlinskykh system [Synergy of Holacracy and Turquoise Organization Management: Prospects for the Formation of Flexible Management Systems]. Rozvytok ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ukraina, m. Kharkiv, 20-22 lystopada 2025 r.) – Development of economic systems in the context of globalization: collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, November 20-22, 2025). Kharkiv : KhNU imeni V.N. Karazina, 2025. [in Ukrainian].
21. Obydiennova, T., & Chobitok, I. (2025). Formuvannia stratehii adaptivno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of a strategy for adaptive and innovative development of enterprises in the context of digitalization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 191-197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28) [in Ukrainian].