

УДК 005.591.6:005.322
DOI: 10.60022/2(5)-30S

Назаренко Марина Олександрівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського, Україна

Nazarenko Maryna

Candidate of Science in Public Administration
Associate Professor of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2116-754X

Зубар Іван Валерійович

кандидат економічних наук
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського, Україна

Zubar Ivan

Candidate of Economic Sciences
Senior Lecturer Associate Professor of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5112-421X

Намазова Юлія Ісмаїлівна

доктор філософії з публічного управління та адміністрування
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського, Україна

Namazova Yuliia

PhD in Public Administration
Senior Lecturer Associate Professor of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0466-6005

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК В АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

***Анотація.** У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного середовища, що характеризується стрімким технологічним прогресом, трансформацією ринкових умов і зростанням вимог до результативності управління, актуалізується потреба у впровадженні інноваційних підходів до менеджменту в епоху змін. У цьому процесі визначальне значення має роль лідера, який забезпечує мотивацію, спрямованість і координацію дій усіх учасників змін. Стаття спрямована на теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ефективних лідерських підходів, що сприяють зниженню опору змінам, формуванню мотивації працівників і забезпеченню стійкості організаційних трансформацій. У статті досліджено взаємозв'язок між управлінням змінами в організаціях та лідерськими практиками, що забезпечують успішну адаптацію персоналу. Визначено основні виклики, що супроводжують процес змін, а також проаналізовано ефективні лідерські підходи, спрямовані на подолання спротиву, формування мотивації та зміцнення організаційної культури. Обґрунтовано, що лідерські практики відіграють вирішальну роль у формуванні середовища, що сприяє адаптації співробітників, зниженню опору змінам, розвитку їхніх компетенцій та мотивації. Зі свого боку, адаптований та залучений персонал забезпечує швидку інтеграцію інновацій, підвищує ефективність організаційних процесів і сприяє формуванню гнучкої корпоративної культури.*

***Ключові слова:** управління змінами, адаптація персоналу, лідерство, організаційні трансформації, лідерські практики.*

CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF LEADERSHIP PRACTICES IN STAFF ADAPTATION

***Abstract.** In the contemporary context of a dynamic and highly competitive environment, characterized by*

rapid technological progress, transformation of market conditions, and increasing demands for management effectiveness, the need for implementing innovative approaches to management in an era of change becomes particularly relevant. In this process, the role of the leader is crucial, as they ensure motivation, direction, and coordination of all participants involved in change. This article aims to provide a theoretical justification and practical analysis of effective leadership approaches that contribute to reducing resistance to change, fostering employee motivation, and ensuring the sustainability of organizational transformations. For a leader, it is critically important to apply not a single, but a set of diverse leadership approaches in the process of change management. In our view, such approaches include: empathetic leadership, which involves the ability to understand and take into account the emotional and professional needs of employees; adaptive leadership, aimed at flexible responses to dynamic changes in the external and internal environment of the organization; communicative leadership, which ensures effective interpersonal interaction and coordination of actions within the team; digital communicative leadership, which combines modern digital technologies with effective organizational communication. The study examines the interrelationship between change management in organizations and leadership practices that facilitate successful employee adaptation. Key challenges accompanying the change process are identified, and effective leadership approaches aimed at overcoming resistance, fostering motivation, and strengthening organizational culture are analyzed. It is argued that leadership practices play a decisive role in creating an environment conducive to employee adaptation, reducing resistance to change, and developing competencies and motivation. In turn, an engaged and well-adapted workforce ensures the rapid integration of innovations, enhances the efficiency of organizational processes, and contributes to the formation of a flexible corporate culture.

Keywords: change management, employee adaptation, leadership, organizational transformations, leadership practices.

Постановка проблеми. Сучасне динамічне середовище вимагає від організацій постійної адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Зміни стали постійною складовою управлінського процесу. Проте успіх змін залежить не лише від стратегічних рішень керівництва, а й від здатності персоналу адаптуватися до нових умов, тому що більшість трансформаційних процесів в організації зіштовхуються з труднощами або навіть зазнають невдачі не через хибність управлінських рішень та/або політик, а через неспроможність працівників пристосуватися до змін. Серед основних викликів – опір змінам, зниження мотивації, стрес, невизначеність і порушення звичних моделей поведінки працівників. Саме тому роль лідерських практик у забезпеченні цієї адаптації набуває особливого значення – лідер виступає не лише ініціатором змін, а й провідником трансформації для колективу та стає посередником між стратегічними цілями організації та емоційно-поведінковими реакціями персоналу. Однак, сьогодні на практиці спостерігається дефіцит ефективних лідерських підходів, орієнтованих на підтримку персоналу в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження у сфері управління змінами свідчать про значну увагу до психологічних, лідерських та інноваційних аспектів трансформаційних процесів в організаціях. Так, Сукачова С. М., Руденко А. В. та Миленький В. М. досліджують управління змінами під час впровадження інноваційних підходів у менеджменті, наголошуючи на необхідності інтеграції новітніх технологій та методів управління для підвищення ефективності організацій [1]. Аналіз концепцій і моделей управління змінами представлено у роботі Тарасюк О. В., де автор класифікує основні підходи та стратегії трансформацій, акцентуючи увагу на їх адаптаційних можливостях [2]. Оспіщев Д. у своєму дослідженні розглядає психологічні аспекти управління змінами в умовах війни та повоєнного відновлення, підкреслюючи роль емоційної підтримки персоналу та адаптивного управління в умовах екстремальних викликів [4].

Гнилянська О. В. досліджує нові підходи до лідерства в соціальному менеджменті, визначаючи комунікаційне та інноваційне лідерство як ключові чинники успішного впровадження змін [5]. Смолінська Н. та Ліскевич С. розглядають управління змінами в умовах кризових явищ, зазначаючи, що ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від здатності лідера до стратегічного планування та мобілізації ресурсів [6]. Буняк Н. М. також підкреслює роль адаптивного управління в кризових умовах, акцентуючи на гнучких методах організаційного реагування [8]. Водночас, наукові дослідження зосереджуються переважно на технократичних аспектах управління змінами, залишаючи поза увагою емоційно-ціннісні й поведінкові механізми впливу лідера на процес адаптації працівників. Таким чином, актуальним постає науковий пошук оптимальних лідерських практик, які сприяють

підвищенню адаптивності персоналу, зменшенню спротиву, формуванню довіри до змін та зміцненню організаційної культури в трансформаційний період.

Метою статті. Метою статті є дослідження ролі лідерських практик в управлінні змінами в організаціях, зокрема їх впливу на адаптацію персоналу до нових умов діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні управління змінами виступає ключовим чинником успішності організацій, адже їхня конкурентоспроможність, організаційна стійкість та перспективи довготривалого розвитку безпосередньо залежать від здатності ефективної адаптації до реалій сьогодення: криз та невизначеності. Вважаємо, що у процесі організаційних трансформацій ключову роль відіграє саме лідер, оскільки його лідерські практики здатні не лише забезпечити ефективне впровадження змін, але й сприяти психологічній готовності та адаптації персоналу. На відміну від традиційного керівника, який переважно зосереджується на адміністративному контролі та виконанні завдань, лідер формує стратегічне бачення, мотивує команду, створює атмосферу довіри та залученості, що є визначальними чинниками прийняття змін працівниками. Тобто, роль лідерів виходить за межі безпосереднього управління процесами, охоплюючи підтримку культури змін, формування гнучкості організації та збереження стратегічної ясності в умовах невизначеності [1].

Як зазначає Тарасюк О.В., управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований процес із зворотним зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей [2, с. 45]. Управління змінами розглядається в науковій літературі як системний процес підготовки, підтримки та супроводу організації в умовах трансформації. Теоретичні моделі, зокрема підхід Дж. Коттера, модель ADKAR та концепція К. Левіна, експерименти Е. Мейо тощо наголошують на важливості людського чинника у процесі змін [3, с. 12-15]. Лідерські практики у цьому процесі виступають ключовим механізмом, який забезпечує успішність переходу завдяки мотивації персоналу через створення привабливого бачення майбутнього, ефективній комунікації, що зменшує рівень невизначеності, прикладу поведінки, який формує довіру до змін, розвитку організаційної культури, що підтримує інноваційність і гнучкість.

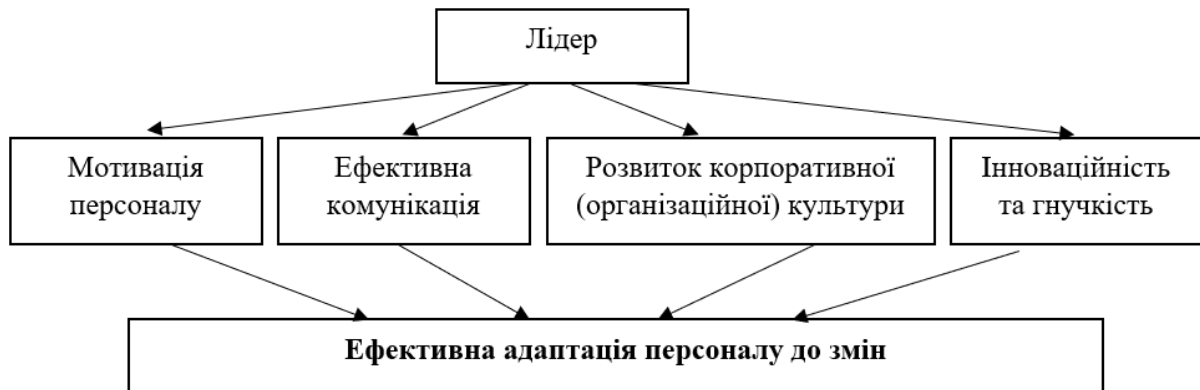


Рис. 1. Механізми лідерського впливу на ефективну адаптацію персоналу до змін
Джерело: сформовано автором за даними [3]

Роль лідерів в управлінні змінами в організації полягає ще в тому, що саме вони створюють переконливі аргументи на користь того, щоб розпочати проєкт змін, працюють над поширенням змін, в тому числі і серед керівництва, шукають підтримку змін, створюють стратегію взаємодії з конкретними планами залучення, комунікації, винагороди та розвитку людей, якщо це необхідно для підтримки змін [2, с. 42].

Сьогодні, в умовах воєнного стану управління змінами в організаціях набуває особливої складності, оскільки діяльність суб'єктів господарювання та публічного сектору відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень та постійних зовнішніх загроз. Такі обставини зумовлюють необхідність швидкої адаптації управлінських рішень, гнучкості організаційних структур та підвищених вимог до лідерських компетенцій, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності функціонування системи. Тому, управління змінами в такому середовищі вимагає від керівників високої психологічної компетентності, здатності працювати в кризових ситуаціях, емоційного напруження й постійних викликів. Ключовими чинниками успішної адаптації організацій до змін є розвиток організаційної резильєнтності, психологічної безпеки, довіри, відкритої комунікації,

емоційно-інтелігентного лідерства та участі працівників у процесах трансформації. Особливу значущість набуває створення таких внутрішньо-організаційних умов, у яких працівники мають змогу не лише адаптуватися до нових реалій, а й зберігати гідність, моральну цілісність, внутрішню мотивацію та відчуття причетності до спільної справи [2, с. 86].

Погоджуємося з думкою науковців, що за сьогоденних реалій процес управління змінами супроводжується комплексом викликів, що актуалізує необхідність розроблення ефективних моделей та інструментів управління змінами, здатних мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокові позитивні результати інноваційних трансформацій [1].

Лідери повинні діяти як каталізатори змін, створюючи середовище, де команда відчуває себе безпечною, підтримуваною та мотивованою. Це включає в себе прозору комунікацію, залучення співробітників до процесу, надання ресурсів і навчання, а також визнання їхнього внеску. Таким чином, підтримка команди під час змін стає не лише завданням, а й важливим елементом стратегічного управління, що сприяє успішному впровадженню нововведень та досягненню спільних цілей організації [5, с. 21]. Значущу роль відіграє також корпоративна (організаційна) культура, яка має створювати сприятливі умови для прийняття змін та впровадження інновацій [6, с. 213].

На рис. 2 продемонстровано послідовність взаємопов'язаних процесів: від конкретних лідерських дій, через їхній вплив на персонал, до досягнення стратегічних результатів для організації.

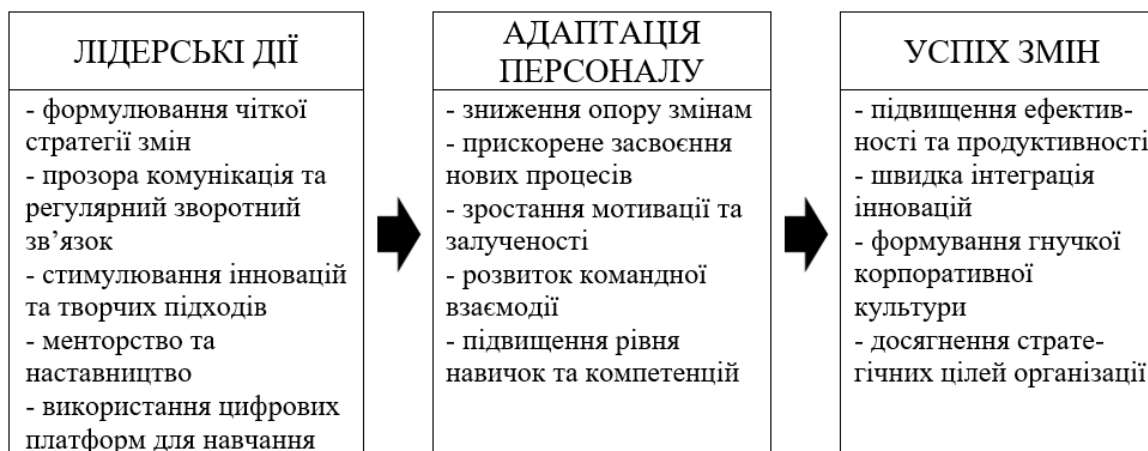


Рис. 2. Роль лідерства в адаптації персоналу під час змін
Джерело: сформовано автором на основі [1], [3], [4], [9]

З вищеведеного бачимо, що лідери у процесі управління змінами виконують ключову роль стимулятора трансформаційних процесів. Саме лідер визначає стратегічні цілі та конкретні кроки впровадження змін, забезпечуючи зрозумілу логіку трансформації для персоналу. Чітка стратегія дозволяє зменшити невизначеність та підвищити готовність співробітників до нововведень. До того ж ефективна комунікація створює атмосферу довіри, дозволяє співробітникам отримувати актуальну інформацію про зміни та висловлювати власні пропозиції чи побоювання. Регулярний зворотний зв'язок сприяє коригуванню процесів та підвищує залученість персоналу. Лідер заохочує ініціативність і нестандартне мислення, створюючи умови для експериментів і впровадження нових ідей, що підвищує гнучкість організації. І, звичайно, через індивідуальну підтримку та передачу знань лідери допомагають співробітникам адаптуватися до нових вимог і покращувати професійні компетенції. Важливим в лідерських діях є процес інтеграції цифрових інструментів у процес навчання, що дозволить персоналу швидше освоювати нові технології та процеси, забезпечує безперервне професійне зростання та підтримує адаптивність організації.

Лідер може впроваджувати механізми адаптації персоналу через міні-проекти та мікрогрупи, де співробітники відпрацьовують нові процеси у невеликих командах та регулярні «сесії зворотного зв'язку», де обговорюються труднощі, успіхи та ідеї покращення процесів змін.

Всі вищевказані лідерські дії безпосередньо формують умови для ефективної адаптації персоналу. Наприклад, чітке пояснення причин змін і підтримка лідера дозволяє персоналу усвідомлено сприймати нововведення та мінімізує психологічний опір, підтримка, навчання та менторство забезпечують швидку інтеграцію нових процедур і технологій у робочі процеси. І, як наслідок, співробітники відчувають

значення своєї ролі в процесі змін, що стимулює їх активність та відповідальність за результати. Також лідерські практики сприяють формуванню ефективної комунікації в колективах, підвищують рівень співпраці та синергії між підрозділами. Постійне навчання та наставництво розвивають професійні та адаптивні компетенції співробітників, готуючи їх до нових викликів. Зрозуміло, що краще підготовлений та мотивований персонал виконує завдання швидше та якісніше, що покращує загальну продуктивність організації. Завдяки залученості співробітників нові технології та процеси впроваджуються ефективно та без значних затримок. При розвиненій корпоративній (організаційній) культурі організація стає більш відкритою до змін і здатною швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Синергія лідерських практик та адаптації персоналу забезпечує реалізацію довгострокових цілей та стійкий розвиток організації. Звичайно, запропонований алгоритм на рис. 2 представляє собою ідеалізоване уявлення про роль лідерства в адаптації персоналу під час змін, де всі лідерські дії призводять до максимального ефекту для організації. В реальному організаційному середовищі лідери часто стикаються з численними труднощами, включно з опором персоналу, обмеженими ресурсами, дефіцитом комунікації між керівництвом і персоналом, невідповідність організаційної культури новим умовам, недостатнім рівнем компетенцій або непередбачуваними зовнішніми факторами тощо. Тому, для лідера важливо використовувати не один, а декілька лідерських підходів в управлінні змінами, на нашу думку, такими підходами повинні стати наступні:

- емпатійне лідерство – чутливість до потреб і переживань персоналу, що допомагає знижувати тривожність та створювати атмосферу підтримки. Лідери, які можуть сприяти інклюзивності та створювати відчуття приналежності, матимуть конкурентну перевагу в різноманітному та все більш глобальному трудовому колективі. Емпатійне лідерство допомагає будувати довіру, покращувати добробут працівників і розвивати креативність, забезпечуючи, щоб усі голоси були почуті. Всесвітній економічний форум (WEF) підкреслив, що емпатичні лідери будуть ключовими в управлінні психічним здоров'ям і добробутом майбутніх працівників [7];

- адаптивне лідерство – гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко змінювати стратегії у відповідь на нові виклики. Ефективність адаптивного лідерства забезпечується шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу, активізації інноваційних процесів, підвищення гнучкості організаційної структури, забезпечення необхідного рівня інформатизації та автоматизації процесів управління, маневрування в розподілі та перерозподілі ресурсів для досягнення поставлених цілей, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін тощо [8];

- цифрове лідерство – інтеграція інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та онлайн-платформ, для моніторингу настроїв персоналу, швидкого навчання та управління знаннями. Так, наприклад, ефективним інструментом, який допоможе організаціям ефективно управляти змінами, забезпечуючи структурований підхід до планування, впровадження та моніторингу змін, може стати онлайн-платформа ChangePlan. Дана онлайн-платформа включає інструменти для аналізу лідерами або іншими зацікавленими особами, оцінки зусиль, інтеграції з існуючими системами та централізованого зберігання даних в організації. Використання ChangePlan дозволить визначити ресурси та час, який необхідний для впровадження змін. Також забезпечує прозорість та ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу змін. Завдяки структурованому підходу та залученню зацікавлених сторін зменшується опір змінам, а також оптимізує процеси впровадження змін, зменшуючи час та ресурси, необхідні для їх реалізації. Завдяки ChangePlan можна визначити ключових учасників процесу змін та їхніх потреб, розробити детальний план впровадження змін, враховуючи ресурси, час та потенційні ризики, реалізовувати зміни відповідно до плану, використовуючи платформу для відстеження прогресу та коригування дій у разі необхідності. Після завершення процесу змін можна оцінити їхній вплив на організацію та зацікавлені сторони, використовуючи аналітичні інструменти платформи [9]. Цей інструмент надає лідерам реальний, структурований підхід до управління змінами, що дозволяє ефективно адаптувати персонал та досягати бажаних результатів. Це лідерство інтегрує новітні технології, стимулює професійний розвиток співробітників і формує стратегії, що враховують як поточні, так і майбутні виклики. Лідери, які володіють стратегічним баченням і здатні інтегрувати цифрові технології в бізнес-процеси, можуть не тільки ефективно управляти змінами, але й створювати умови для сталого розвитку підприємства [10];

- комунікативне лідерство – регулярна, відкрита та прозора комунікація з колективом, що формує довіру до процесу змін. Ключовим аспектом вдосконалення лідерства також є підвищення ефективності комунікації між керівництвом і працівниками. Прозорість і відкритість у комунікаціях сприяють формуванню довіри та взаєморозуміння в колективі. Лідери повинні створювати можливості

для зворотного зв'язку, стимулювати обмін ідеями та заохочувати участь працівників у прийнятті рішень. Це допомагає не лише поліпшити моральний клімат на підприємстві, але й підвищити мотивацію та залученість персоналу до реалізації спільних цілей. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток навичок активного слухання та емпатії у керівників. Особливу увагу слід приділити розвитку лідерства, орієнтованого на інновації. У сучасному світі технологічних змін і конкуренції підприємства повинні постійно впроваджувати нові ідеї та технології. Лідери, які підтримують інноваційний підхід, здатні надихати своїх працівників на пошук нових рішень, стимулювати творчість і сприяти розвитку організації. Для цього необхідно створювати середовище, яке підтримує експерименти, ризик і креативність. Лідери повинні демонструвати відкритість до змін, готовність до навчання та впровадження нових підходів у свою роботу [11]. Ці виклики потребують від лідера не лише організаційної компетентності, але й високого рівня емоційного інтелекту та адаптивності. У таких умовах для ефективної адаптації до змін доцільно використовувати комплекс інноваційних інструментів, включаючи цифрові платформи, методи гейміфікації, адаптивні системи навчання, інтерактивні тренінги та інші сучасні практики управління змінами.

В умовах сучасних організаційних трансформацій першочерговим завданням лідера є чутливе реагування на потреби персоналу та проактивне виявлення чинників, що впливають на їхню адаптацію. Ефективний лідер інтегрує інструменти штучного інтелекту та інші цифрові платформи для аналізу, прогнозування та підтримки процесу змін, забезпечуючи таким чином не лише технологічну, а й соціально-психологічну готовність колективу до впровадження інновацій, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки. У сучасних умовах динамічного розвитку організацій та зовнішнього середовища здатність до ефективного управління змінами стає критичною компетенцією для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успішної трансформації є лідерство, яке спрямоване не лише на розробку та впровадження стратегічних змін, але й на забезпечення психологічної та професійної готовності персоналу до нових умов роботи. У сучасних умовах функціонування організацій процес управління змінами має характеризуватися високим рівнем адаптивності та гнучкості, орієнтацією на потреби та цінності людини, а також оптимальним рівнем цифровізації, що забезпечує ефективне використання технологічних інструментів без втрати гуманістичної складової. Такий підхід дає змогу оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати залученість персоналу та досягати стратегічних цілей із урахуванням соціального та технологічного контексту. Тому роль лідера в цьому питанні є ключовою, оскільки саме він формує бачення майбутніх змін, надихає команду на їх реалізацію, забезпечує ефективну комунікацію та створює умови для адаптації персоналу до нових обставин. Лідер виступає не лише стратегом і координатором, а й прикладом для наслідування, підтримуючи баланс між технологічними інноваціями та збереженням людського виміру організаційних процесів.

Сучасна парадигма лідерства в управлінні змінами передбачає орієнтацію на потреби персоналу як центральний елемент процесу трансформацій. Лідер має бути чутливим до емоційного стану та професійних потреб співробітників, створювати умови для їхньої психологічної та професійної готовності до змін. Особливої актуальності набуває здатність лідера інтегрувати інноваційні інструменти, зокрема технології штучного інтелекту та інші цифрові платформи, які забезпечують оперативний аналіз, прогнозування та персоналізовану підтримку адаптаційних процесів. Такий підхід сприяє гармонійному поєднанню технологічної модернізації з розвитком людського капіталу, що, у свою чергу, підвищує ефективність організаційних змін і прискорює досягнення стратегічних цілей.

Література

1. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленький В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (9). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690> (дата звернення: 13.08.2025)
2. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. № 1 (107). URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46) (дата звернення: 10.08.2025)
3. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К. 2020. 404 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/content> (дата звернення: 10.08.2025)
4. Оспіщев Д. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни

і повоєнного відновлення. *Humanities Studies*, 2025. Випуск 23 (100). С. 82-93. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09> (дата звернення: 10.08.2025)

5. Гнилянська О.В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*, 2024. (42). С. 19-25. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03> (дата звернення: 14.08.2025)

6. Смолінська Н., Ліскевич С. Управління змінами щодо забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах кризових явищ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330(3), 212-217. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-33> (дата звернення: 10.08.2025)

7. Навички лідерства та управління: тренди майбутнього. 2024. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1457.html> (дата звернення: 10.08.2025)

8. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2022. № 2(88). URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 10.08.2025)

9. ChangePlan: Change Management Toolkit. URL: <https://changeplan.co/> (дата звернення: 10.08.2025)

10. Марчук Д.М., Назаренко М.О. Інноваційне лідерство як ключовий фактор розвитку трудового потенціалу в умовах цифрової трансформації. *X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально економічними системами».* ЛНТУ, 2024. С. 140-141.)

11. Вірковський М., Назаренко М. Теоретичні аспекти лідерства в сучасних організаціях. *X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально економічними системами».* ЛНТУ, 2024. С. 93-97.

References

1. Sukachova, S.M., Rudenko, A.V., & Milenkyi, V.M. (2025). Upravlinnia zminy v umovakh vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv u menedzhmentі [Change management under the implementation of innovative approaches in management]. *Actual Issues of Economic Sciences*, (9). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690> (accessed August 13, 2025).

2. Tarasiuk, O.V. (2024). Upravlinnia zminy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in an organization: main concepts and models]. *Economics, Management and Administration*, 1(107), 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46) (accessed August 10, 2025).

3. Skopenko, N.S., & Dragan, O.I. (Eds.). (2020). Menedzhment orhanizatsii i administruvannia: teoriia ta praktyka: kolektyvna monografiia. [Management of organizations and administration: theory and practice: collective monograph]. Kyiv. 404 p. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/content> (accessed August 10, 2025).

4. Ospishchev, D. (2025). Psykholohichni aspekty upravlinnia zminy v orhanizatsiiakh v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [Psychological aspects of change management in organizations under conditions of war and post-war recovery]. *Humanities Studies*, 23(100), 82–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09> (accessed August 10, 2025).

5. Hnylianska, O.V. (2024). Liderstvo v sotsialnomu menedzhmentі: novi pidkhody do upravlinnia zminy [Leadership in social management: new approaches to change management]. *Entrepreneurship and Trade*, (42), 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03> (accessed August 14, 2025).

6. Smolinska, N., & Liskevych, S. (2024). Upravlinnia zminy shchodo zabezpechennia efektyvnoho rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzovykh yavlyshch [Change management to ensure effective enterprise development under crisis conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 212–217. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-33> (accessed August 10, 2025).

7. Navychky liderstva ta upravlinnia: trendy maibutnoho. (2024). [Leadership and management skills: trends of the future]. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend1457.html> (accessed August 10, 2025).

8. Buniak, N.M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavlyshch [Features of adaptive management of an enterprise under crisis conditions]. *Problems of Systematic Approach in Economics*, 2(88). Available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (accessed August 10, 2025)

9. ChangePlan: Change Management Toolkit. Available at: <https://changeplan.co/> (accessed August 10, 2025).

10. Marchuk, D.M., & Nazarenko, M.O. (2024). Innovatsiine liderstvo yak kliuchovy faktor rozvytku

trudovoho potentsialu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative leadership as a key factor in the development of labor potential under conditions of digital transformation]. In *X International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Social and Economic Systems Management»*. LNTU. (pp. 140–141).

11. Virkovskyi, M., & Nazarenko, M. (2024). Teoretychni aspekty liderstva v suchasnykh orhanizatsiiakh [Theoretical aspects of leadership in modern organizations]. In *X International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Social and Economic Systems Management»* LNTU. (pp. 93–97).