

Валентина Никифоровна Підгірна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0001-6188-803X

e-mail: v.n.pidgirna@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

Ярослав Ярославович Пушак,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0003-1369-8770

e-mail: yago_push@yahoo.com

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

Оксана Василівна Зибарева,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-3069-6462

e-mail: o.zybareva@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваністю зовнішніх чинників, зростанням ризиків та потребою в оперативному ухваленні управлінських рішень. В умовах глобальних трансформацій, цифрової революції, кліматичних викликів та соціально-економічних криз підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до змін і водночас забезпечувати довгострокову стійкість свого розвитку. Така ситуація зумовлює потребу в нових управлінських підходах, здатних поєднувати стратегічну орієнтованість на сталий розвиток із гнучкістю, інноваційністю та адаптивністю.

Традиційні моделі управління, побудовані на жорсткій ієрархії та централізованому контролі, поступово втрачають ефективність у мінливих умовах ринку. Їхня інерційність і недостатня швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища стають бар'єром для інноваційного розвитку. Натомість на перший план виходить гнучкий менеджмент змін, що ґрунтується на принципах адаптивності, децентралізованого прийняття рішень, командної взаємодії та орієнтації на цінності клієнта.

Гнучке управління змінами передбачає постійне вдосконалення організаційних процесів, залучення персоналу до прийняття рішень, короткі ітераційні цикли реалізації проектів і здатність швидко коригувати дії залежно від зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню інноваційної активності підприємства, ефективності використання ресурсів та гнучкості бізнес-моделі.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають поєднання принципів гнучкості з концепцією сталого розвитку. Підприємства вже не можуть розглядати економічну ефективність як єдиний критерій успіху: важливими стають екологічна відповідальність, соціальна орієнтація та етичне управління. Саме інтеграція цих засад у систему гнучкого менеджменту змін створює нову парадигму управління – Agile Sustainable Management, у межах якої підприємства формують стратегічну стійкість через постійне вдосконалення, партнерство та інновації.

Проблема дослідження полягає у теоретичному узагальненні концептуальних основ гнучкого менеджменту змін та виявленні його ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємств різних форм власності та галузевої належності. Необхідність формування цілісної концепції обумовлена відсутністю єдиного наукового підходу до поєднання гнучких управлінських практик із принципами сталого розвитку, що є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами та забезпечення сталого розвитку підприємств активно досліджується у працях як зарубіжних, так і українських науковців. У світовій літературі значна увага приділяється концепції Agile Change Management, яка базується на гнучкому реагуванні на виклики середовища та орієнтації на безперервне вдосконалення. Зокрема, у працях Д. Сміта [1] та М. Франклін [2] розкрито інструменти реалізації гнучких стратегій управління змінами на рівні організації, акцентовано увагу на ролі командної динаміки, гнучких ітерацій та принципах зворотного зв'язку.

Даннеміллер К., Джейкобс Р. [3] підкреслюють важливість принципів *Agile Manifesto* як фундаменту для побудови адаптивних організаційних структур, де гнучкість не є самоціллю, а виступає засобом досягнення сталого ефекту від управлінських нововведень. Водночас, за В. Демінгом В. [4] та Д. Коттером [5], ефективне управління змінами вимагає гармонізації структурних і поведінкових аспектів, поєднання раціональних моделей змін із гнучкими механізмами адаптації персоналу до нових умов.

Європейська наукова школа, представлена дослідженнями С. Гояль, М. Патвардхан [6], розглядає модель *ADKAR* як універсальний інструмент управління змінами, який може бути інтегрований у систему корпоративної стратегії сталого розвитку. Подібні підходи застосовуються і в роботах Фрай Р. та Бекхард Р. [7], де увага приділяється розвитку гнучкого мислення менеджерів (*grounded flexibility*) як основи для забезпечення психологічної стійкості організації у VUCA- та BANI-світі.



На регіональному рівні, зокрема в Україні, наукові підходи до управління змінами розвиваються у напрямі інтеграції гнучких управлінських моделей з принципами сталого розвитку. Вітчизняні дослідники акцентують на необхідності системної адаптації підприємств до глобальних викликів, формування організаційної культури гнучкості та розвитку компетенцій управлінців нового типу. Так, К. Левін [8] підкреслює, що гнучкість менеджменту змін є чинником підвищення стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. У статті Пашенка О.П. та Тарасюк О.В. [9] висвітлено підходи до управління змінами в системі маркетинг-менеджменту вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». Автори обґрунтовують необхідність трансформації управлінських процесів у напрямі цифровізації, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах нової промислової парадигми.

Наукові дискусії точаться навколо питання співвідношення гнучкості та стабільності управлінських систем. Частина дослідників наголошує на ризиках надмірної адаптивності, що може призвести до втрати стратегічного фокусу підприємства, тоді як інші – на необхідності синтезу гнучких і класичних управлінських підходів. Зокрема, О.В. Тарасюк [10] доводить, що поєднання принципів *Agile Management* із концепцією сталого розвитку сприяє формуванню соціально відповідальних і конкурентоспроможних організацій, орієнтованих на тривалий ефект від управлінських змін.

Попри значну кількість напрацювань, низка аспектів залишається недостатньо висвітленою. Зокрема, відсутнє цілісне бачення інтеграції гнучкого менеджменту змін у систему стратегічного управління сталим розвитком підприємств різних галузей. Потребує уточнення понятійний апарат гнучкого менеджменту змін, визначення критеріїв ефективності впровадження *Agile*-підходів у вітчизняних умовах, а також розроблення моделі взаємозв'язку між рівнем організаційної гнучкості та досягненням цілей сталого розвитку. Саме ці питання формують наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Мета статті. Метою статті є розроблення та теоретичне обґрунтування концептуальних засад гнучкого менеджменту змін як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств, що передбачає систематизацію сучасних підходів до управління змінами, виявлення взаємозв'язку між гнучкістю управлінських процесів і рівнем стійкості організацій, а також визначення напрямів адаптації гнучких управлінських моделей (*Agile, Lean, Kaizen, ADKAR*) до умов українського бізнес-середовища.

Результати дослідження. У сучасних нестабільних і швидкозмінних умовах розвитку світової економіки здатність підприємств до ефективного управління змінами стає вирішальним чинником їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Управління змінами, засноване на принципах гнучкості, адаптивності та швидкої реакції, поступово трансформується з традиційної функції менеджменту у стратегічний інструмент сталого розвитку.

Визначене розуміння сутності управління змінами у сучасному динамічному середовищі передбачає його інтеграцію з концепцією гнучкого менеджменту (*Agile Management*), яка базується на цінностях відкритості, командної взаємодії, безперервного вдосконалення та коротких ітераційних циклів прийняття рішень. Така комбінація забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження ризиків і створення передумов для розвитку підприємства у напрямі сталості.

У світовій теорії управління ключові аспекти гнучкості розкрито в працях Д. Сміта, який визначає адаптивність і здатність до швидкої трансформації головними детермінантами успіху компаній у мінливому бізнес-середовищі [1]. Даннеміллер К., один із авторів методології *Scrum*, у своїй концепції *Agile Manifesto* наголошує на ролі комунікації, зворотного зв'язку та партнерства як фундаменту ефективного управління проектами, що безпосередньо корелює з організаційними змінами [3].

Згідно з дослідженням А. Чоудхурі, універсальної моделі управління змінами не існує – кожна організація повинна формувати власну систему, адаптовану до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. Вчений підкреслює, що гнучкість має бути ключовою характеристикою будь-якої управлінської моделі, адже лише вона забезпечує плавне впровадження змін без організаційного опору [11].

Поняття «неперевершена гнучкість» (*grounded flexibility*), запропоноване Б. Стулбергом, розкриває управлінське мислення, яке поєднує раціональність із психологічною стійкістю керівників, дозволяючи ефективно діяти в умовах турбулентності [12]. Коттер Дж.П. визначає гнучкі методи управління змінами як процеси, що ґрунтуються на аналітичній оцінці ризиків, сценарному плануванні та безперервному моніторингу результатів, завдяки чому зростає керованість трансформацій [5].

Витоки сучасних гнучких методологій сягають 1990-х років, коли у сфері розробки програмного забезпечення почали формуватись підходи, орієнтовані на адаптивність та постійне вдосконалення. Одним із перших визначень гнучкості запропонував Серджіо Каредда, який підкреслив, що «гнучкість – це здатність організації швидко й ефективно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі» [13]. У 2001 році було оприлюднено Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення (*Agile Manifesto*), який започаткував нову управлінську філософію, орієнтовану на адаптивність і цінність людини у процесі змін.

Основні принципи цієї методології сформульовані у чотирьох ключових положеннях:

1. пріоритет людей і комунікації над інструментами та процесами;
2. пріоритет працюючого продукту над детальною документацією;
3. пріоритет співпраці із замовником над формальним дотриманням контрактів;
4. пріоритет готовності змінювати план відповідно до нових умов [7].

Ці принципи стали універсальною основою сучасного гнучкого менеджменту, який нині застосовується не лише у сфері ІТ, а й у промисловості, фінансах, освіті, туризмі та державному управлінні. Результати численних досліджень свідчать, що інтеграція

принципів Agile у стратегічний менеджмент підприємств підвищує їхню стійкість, знижує транзакційні витрати й формує культуру безперервного вдосконалення. Це створює теоретичне підґрунтя для побудови адаптивно-сталих організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Саме тому у табл. 1 наведено узагальнену еволюцію підходів до гнучкого управління змінами - від традиційних моделей до сучасних інтегрованих концепцій.

Таблиця 1. Еволюція підходів до гнучкого управління змінами

Період	Основна концепція	Ключові характеристики	Приклади застосування
1990–2000 рр.	Класичні моделі змін (Левін, Коттер)	Лінійні етапи, контроль, централізація	Великі корпорації, держсектор
2001–2010 рр.	Agile Management	Ітеративність, команди, фокус на клієнті	ІТ-компанії, стартапи
2010–2020 рр.	Lean & Kaizen	Безперервне вдосконалення, усунення втрат	Виробництво, логістика
2020–2024 рр.	Agile Change Management	Гнучкість + сталість, ESG-фокус	Підприємства, орієнтовані на сталий розвиток

Джерело: узагальнено за матеріалами [1-7; 11-13]

Подальші дослідження у сфері гнучкого управління змінами (М. Франклін) підтверджують, що успішність організаційної трансформації залежить не стільки від обраної моделі, скільки від створення середовища, у якому зміни сприймаються як постійна складова розвитку. Agile Change Management надає універсальні інструменти для реалізації таких процесів - від побудови команд до управління ризиками, що дозволяє скорочувати втрати часу та ресурсів і підвищувати залученість персоналу [2].

Зарубіжний досвід доводить: гнучке управління змінами сприяє сталому розвитку організацій, якщо воно охоплює три рівні - інституційний (стратегічний), організаційний (процесуальний) та особистісний (поведінковий). На стратегічному рівні це означає узгодження гнучкості з корпоративними цілями сталості, на організаційному - формування системи відкритої комунікації, а на поведінковому - розвиток культури відповідальності, навчання та саморефлексії.

У практичному вимірі концепція гнучкого менеджменту змін постає як багатовимірна система, що поєднує технологічну адаптивність, управлінську інноваційність і стратегічну орієнтацію на сталий розвиток. Її впровадження підвищує життєздатність підприємств у посткризовому середовищі та створює передумови інтеграції у глобальні економічні процеси.

В останні роки підприємства опинилися у новій реальності, де успіх і виживання безпосередньо залежать від здатності швидко пристосовуватись до зовнішніх викликів. У цих умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, виявляються неефективними. Бізнес-середовище характеризується непостійністю, високою швид-

кістю змін і цифровою турбулентністю, що вимагає перегляду управлінських парадигм.

Ще у 1980-х роках домінувала логіка SPOD-світу (steady – стійкий; predictable – передбачуваний; ordinary – звичний; definite – визначений), орієнтована на лінійні процеси та передбачувану поведінку ринку. Однак із розвитком технологій і цифровізацією ця модель остаточно втратила актуальність [14]. Її змінила парадигма VUCA-світу, що описує сучасну бізнес-реальність через чотири характеристики:

1. Volatility (мінливість) - нестабільність ринків і технологій;

2. Uncertainty (невизначеність) - нестача достовірної інформації;

3. Complexity (складність) - надмірна взаємопов'язаність факторів;

4. Ambiguity (неоднозначність) - ситуації, коли звичні підходи не працюють.

У такому середовищі минулий досвід втрачає цінність, а довгострокові прогнози - надійність. Ефективні управлінські системи VUCA-типу передбачують гнучке планування, децентралізацію рішень, відкриті комунікації та культуру експериментування, де помилки розглядаються як частина навчання. У цьому контексті методології Scrum і Kanban забезпечують короткі ітераційні цикли, швидкий зворотний зв'язок і адаптивність команд.

Втім, навіть VUCA-світ не залишився стабільним. Глобальні потрясіння останніх років - пандемія COVID-19, енергетична криза, війна в Україні - спричинили перехід до нової парадигми BANI-світу. У нових умовах ефективність управління змінами визначається не лише швидкістю реакції, а й психологічною стійкістю, емоційною зрілістю та інтелектуальною гнучкістю керівників. Це формує запит на BANI-лідерство - тип управління, заснований на емпатії, підтримці команди, розвитку довіри та створенні середовища психологічної безпеки [14]. Для адаптації до BANI-реальності компанії активно інтегрують технології штучного інтелекту та аналітику великих даних, які допомагають зменшувати невизначеність і приймати обґрунтовані рішення. Проте навіть найсучасніші технології не можуть замінити людський фактор. Саме тому поєднання цифрової аналітики та гнучкого менеджменту виступає ключовим напрямом еволюції управлінських систем у посткризовому світі [15]. Як видно з табл. 2, еволюція управлінських парадигм засвідчує перехід від стабільності та передбачуваності до необхідності постійної адаптації, швидкого реагування й гнучкого мислення керівників у мінливому середовищі.

Порівняльний аналіз цих парадигм демонструє, що сучасні підприємства вже не можуть спиратися на класичні методи управління. Для ефективного функціонування у VUCA/BANI-середовищі потрібні гнучкі системи планування, що поєднують технологічну аналітику, адаптивні команди й орієнтацію на цінності сталого розвитку. Таким чином, розвиток гнучкого менеджменту змін у контексті глобальної невизначеності постає не як модна управлінська тенденція, а як стратегічна необхідність для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність у XXI столітті.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика управлінських парадигм SPOD, VUCA та BANI

Парадигма	Характеристика середовища	Управлінські підходи	Ключові компетенції керівників
SPOD (1980-ті)	Стабільне, передбачуване, ієрархічне	Лінійне планування, централізоване управління	Рациональність, контроль, послідовність
VUCA (2000-ті)	Мінливе, складне, неоднозначне	Гнучке планування, проектне управління, Agile-підходи	Стратегічне мислення, крос-функціональність, інноваційність
BANI (2020-ті)	Крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне	Емоційне лідерство, самоорганізація, цифрова адаптивність	Емпатія, стресостійкість, швидкість прийняття рішень

Джерело: згруповано за матеріалами [14; 15]

Поступовий перехід від світу стабільності SPOD до турбулентного VUCA, а згодом до ще більш складного і нелінійного середовища BANI докорінно змінив підходи до організації управління. В умовах непередбачуваності, швидких технологічних зрушень і постійних кризових ситуацій ключовим фактором життєздатності підприємств стає їхня гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та постійно вдосконалювати внутрішні процеси. Саме тому на перший план виходять гнучкі моделі управління змінами, які ґрунтуються на принципах *Agile*, *Lean*, *Kaizen* і *Scrum*. Їх ефективність підтверджують численні приклади світової та української практики [15].

Світові компанії дедалі частіше інтегрують у свою діяльність підходи, що дозволяють підтримувати баланс між адаптивністю та стратегічною сталістю. При цьому йдеться не просто про окремі методики управління проектами, а про цілі філософії розвитку організацій, які трансформують корпоративну культуру, структуру управління і комунікаційні зв'язки. Одним із найвідоміших прикладів є компанія «Spotify», що створила власну модель гнучкої організації – «*Spotify Model*». Вона побудована на структурі «tribes» (племен), «squads» (команд), «chapters» (спільнот компетенцій) і «guilds» (груп спільних інтересів). Така структура дозволяє командам бути максимально автономними, ухвалювати рішення швидко, одночасно зберігаючи спільну місію та цінності організації. Гнучкість у цьому випадку не знижує контроль, а підсилює його завдяки прозорості процесів і зворотному зв'язку [10].

«Google» демонструє інший аспект гнучкого управління змінами – стратегічну адаптивність через систему OKR (Objectives and Key Results). Вона спрямована на узгодження короткострокових цілей із довгостроковим баченням, що дозволяє реагувати на коливання ринку без втрати стратегічного фокусу. Ключовими рисами такого підходу є чіткість, вимірність і прозорість, що створює спільне розуміння пріоритетів серед усіх членів організації. Ще одним прикладом інтеграції принципів гнучкості в управлінську практику є «Toyota», яка з 1990-х років успішно реалізує концепції *Lean* і *Kaizen*. Вони ґрунтуються

на принципах безперервного вдосконалення, усунення втрат, залучення персоналу до прийняття рішень і формування культури самоконтролю. Саме досвід «Toyota» став фундаментом для розвитку сучасних моделей гнучкого управління змінами, довівши, що ефективність не суперечить гнучкості, а залежить від неї [16].

«Amazon» у своїй діяльності використовує принцип «двох піц», який передбачає, що кожна команда повинна бути настільки малою, щоб її можна було нагодувати двома піцями. Це гарантує гнучкість комунікацій і швидкість ухвалення рішень. Компанія широко застосовує підходи *Agile* і *Kanban*, що дозволяють запускати численні короткі експерименти, аналізувати результати та оперативно масштабувати успішні ініціативи.

Цікавим прикладом поєднання гнучкого менеджменту зі стратегією сталого розвитку є діяльність «Unilever». Підприємство впровадило програми *Sustainable Living Plan* і *Future Fit*, які поєднують екологічну відповідальність із гнучким управлінням операційною діяльністю. Зміни тут розглядаються як процес постійної адаптації до глобальних викликів – від кліматичних ризиків до соціальної нерівності. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність, а й формувати позитивний імідж компанії на міжнародному ринку.

Міжнародний досвід доводить, що гнучкий менеджмент змін дає змогу підприємствам: зменшувати часові втрати у процесі прийняття рішень; підвищувати інноваційність і креативність персоналу; швидше відновлюватися після криз; забезпечувати сталість через адаптивність. Український бізнес, перебуваючи в умовах воєнної економіки, обмежених ресурсів і високої турбулентності середовища, поступово адаптує світові підходи до власних реалій [17]. Особливо активно принципи гнучкого менеджменту змін упроваджуються у сферах торгівлі, логістики, ІТ, туризму та комунікацій.

Яскравим прикладом є компанія «Rozetka», яка у період пандемії та воєнних дій зуміла оперативно перебудувати логістичні ланцюги, створити нові склади, організувати швидке реагування на коливання попиту та запровадити цифрову систему управління процесами. Компанія використовує принципи *Scrum* і *Kanban*, що дає можливість планувати роботу короткими циклами, постійно коригувати дії й адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Інший показовий приклад – «Нова пошта» (нині «Нова»), яка проводить системну Agile-трансформацію. Ключовими змінами стали перехід до гнучких команд, створення *Agile Office*, короткі спринти для тестування нових сервісів і розбудова культури відкритого спілкування. Це дозволило компанії підтримувати високу якість обслуговування навіть у найскладніших періодах 2022–2024 років.

Гнучкі підходи дедалі активніше використовують і підприємства туристичної сфери. Зокрема, туристична агенція «Travel Dreams» реалізує адаптивну модель управління змінами, орієнтовану на швидку трансформацію продукту залежно від ситуації на ринку, геополітичних факторів та індивідуальних потреб клієнтів. У межах цієї моделі використовується підхід *customer-centric flexibility* – коли клієнт стає центральним елементом усіх управлінських процесів. Така стратегія дозволяє компанії зберігати прибутко-

вість навіть у періоди зниження туристичного попиту, створюючи нові формати послуг і напрямки подорожей.

Виробничі компанії України також демонструють поступову інтеграцію принципів гнучкого управління [17]. Наприклад, «Integrare» застосовує цифрові панелі оперативного контролю й аналітичні дашборди для швидкого ухвалення рішень, а «Метінвест» розвиває програми безперервного навчання персоналу та внутрішніх інноваційних команд, що працюють за методологією *Agile Operations Management*.

Загальним результатом є підвищення здатності українських компаній до швидкої реакції на зовнішні зміни, створення умов для внутрішньої взаємодії та зниження ризиків управлінських помилок. Поступово формується новий тип підприємств - адаптивно-стійкі організації, для яких зміни є не кризою, а можливістю для розвитку. Практичний досвід міжнародних і українських підприємств підтверджує: саме адаптивність, міжкомандна взаємодія та швидкість реагування на виклики стають ключовими чинниками сталого розвитку бізнесу. Гнучкість уже не є конкурентною перевагою - це базова умова існування організацій у мінливому середовищі.

Успішні компанії доводять, що гнучке управління змінами дозволяє не лише долати кризи, а й перетворювати їх на можливості для інноваційного зростання, підвищення стійкості та ефективності. Водночас сучасні умови господарювання потребують від підприємств не лише оперативного реагування на зовнішні зміни, а й орієнтації на довгострокову стабільність, соціальну відповідальність і екологічну свідомість. У цьому контексті концепція гнучкого менеджменту змін природно поєднується з концепцією сталого розвитку (*Sustainable Development*), яка визначає ефективну бізнес-практику через дотримання екологічних, соціальних і управлінських принципів

(ESG). Сталий розвиток розглядається як багатовимірною системою, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну рівновагу. Досягнення цих цілей неможливе без управлінських трансформацій, адже будь-яка стійкість потребує адаптації структур, процесів і корпоративної культури.

Як наголошує К. Левін, сучасний бізнес переходить від акціонерної до стейкхолдерської моделі управління, де важливим є баланс інтересів усіх зацікавлених сторін - працівників, споживачів, партнерів, громади й держави. Це формує нову систему звітності, у якій поряд із фінансовими результатами оцінюється вплив компанії на суспільство, довкілля та корпоративне управління [8]. Таким чином, підприємства мають демонструвати не лише прибутковість, а й прозорість, етичність і внесок у досягнення цілей сталого розвитку.

У праці [18] зазначається, що в умовах глобальних викликів управління підприємствами потребує переходу до гнучких, адаптивних моделей розвитку, які поєднують соціальні, економічні та екологічні чинники. На цій основі сформовано низку моделей гнучкого управління сталим розвитком, що інтегрують ці аспекти трансформації організацій. Вони забезпечують баланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковою стабільністю, формуючи теоретичне підґрунтя для створення адаптивно-сталих підприємств - гнучких, відповідальних і орієнтованих на розвиток суспільства.

З огляду на взаємозалежність гнучкого управління та сталого розвитку, у сучасній науці сформовано низку моделей, що поєднують ці концепції. Вони відображають різні підходи до інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників у процес управління змінами, орієнтований на довгострокову стабільність і відповідальне зростання. Узагальнена характеристика таких моделей подана в табл. 3.

Таблиця 3. Моделі управління змінами, орієнтовані на сталий розвиток

Назва моделі	Сутність та основна ідея	Ключові етапи / компоненти	Особливості застосування у контексті сталого розвитку (ESG)
ADKAR (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement)	Поведінкова модель управління змінами, що адаптується до реалізації ESG-принципів і сприяє формуванню обізнаності, мотивації та компетенцій персоналу.	Awareness – усвідомлення; Desire – бажання діяти; Knowledge – навчання; Ability – застосування; Reinforcement – закріплення результатів	Універсальний інструмент гармонізації цінностей і формування культури постійного вдосконалення.
Leadership for Sustainability	Орієнтована на лідера як агента змін, що веде організацію шляхом сталого розвитку.	Етичне лідерство, емоційний інтелект, ефективна комунікація, натхнення команди.	Формує відповідальність за екологічні, соціальні та управлінські рішення, поєднує гнучкість із етичністю.
Sustainability Change Management Model	Інтегрує принципи класичних моделей (Коттер, Левін, ADKAR) з цілями сталого розвитку.	Оцінка впливу → визначення зон змін → формування команди → впровадження ESG-ініціатив → моніторинг і корекція.	Підтримує еволюційний розвиток і корпоративну культуру сталості.
Circular Economy Change Management	Орієнтована на впровадження принципів кругової економіки – мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів.	Перехід до циклічної економіки; повторне використання; екодизайн; спільне споживання.	Підсилює екологічну складову сталості, сприяє ресурсоефективності та партнерству з екоініціативами.

Джерело: узагальнено за матеріалами [8; 9; 15; 19]

Аналіз представлених моделей показує, що сучасні підприємства дедалі частіше поєднують процеси адаптації до зовнішнього середовища з упровадженням принципів сталого розвитку. В основі цих моделей лежить людиноцентричний підхід, орієнтований на залучення, навчання та розвиток персоналу, формування культури відповідальності та створення цінності для суспільства.

Це дозволяє зробити висновок, що гнучкий менеджмент змін і сталий розвиток є не двома паралельними, а взаємодоповнювальними концепціями, які спільно формують фундамент майбутньої організаційної стійкості. Гнучкі підходи забезпечують швидкість і адаптивність, а сталі - надають глибини, довіри й довгострокової перспективи.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити гнучкий менеджмент змін як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасному турбулентному середовищі. Встановлено, що ефективність діяльності організацій у VUCA- та BANI-реальності безпосередньо залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися, навчатися та інтегрувати принципи соціальної й екологічної відповідальності.

Доведено, що поєднання гнучких підходів до управління зі стратегією сталого розвитку формує нову управлінську парадигму, у якій зміни розглядаються як безперервний процес еволюції, а не як реакція на кризу. Аналіз зарубіжного й українського досвіду (Google, Toyota, Unilever, Нова пошта, Travel Dreams) підтвердив, що застосування методологій *Agile*,

Scrum, *Lean*, *ADKAR* сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та зміцненню корпоративної культури.

Систематизація сучасних моделей управління (ADKAR, Leadership for Sustainability, Sustainability Change Management Model, Circular Economy Model) показала, що їх спільною рисою є орієнтація на людський потенціал, комунікацію, навчання й відповідальне лідерство. Саме ці чинники визначають здатність підприємства впроваджувати ESG-принципи та досягати довгострокової стійкості.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концепції гнучкого менеджменту змін як методологічної основи реалізації сталого розвитку. Запропоновано інтеграційну модель взаємодії гнучких управлінських практик і принципів ESG, що створює підґрунтя для формування адаптивно-сталих підприємств. Отримані результати мають прикладну цінність для керівників підприємств, консультантів і освітян у сфері менеджменту. Їх впровадження сприятиме підвищенню організаційної гнучкості, стійкості бізнесу та довіри стейкхолдерів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних індикаторів вимірювання гнучкості управління сталим розвитком і створенні національної моделі Agile-трансформації українських підприємств. Гнучкий менеджмент змін може стати основою формування нової управлінської культури, у якій інноваційність, етичність і соціальна відповідальність поєднуються для забезпечення сталого майбутнього.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Smith D. *Mastering Change Management: Proven Strategies for Implementation*. New York: Enliven Publications, 2024.
2. Franklin M. *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation*. London: Kogan Page, 2021.
3. Даннеміллер К., Джейкобс Р. Зміна способу зміни організацій: революція здорового глузду. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1992. № 28 (4). С. 480–498. <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Демінг В. Е. *Вихід з кризи*. MIT Press, 1986.
5. Kotter J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996. 187 с. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1089883>
6. Гояль С., Патвардхан М. Роль управління змінами за допомогою моделі ADKAR: дослідження гендерної перспективи в провідній банківській організації Індії. *Міжнародний журнал розвитку та управління людськими ресурсами*. 2018. № 18 (3–4). С. 297–316. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
7. Fry R., Beckhard R. Formulator of organizational change / Eds. by D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, A. N. Gipson. *Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1
8. Левін К. Межі в груповій динаміці: концепція, метод і реальність у соціальних науках; соціальна рівновага та соціальні зміни. *Людські стосунки*. 1947. № 1 (1). С. 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
9. Пашенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 49–55. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55)
10. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 51–56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)
11. Chowdhury A., Shil N. Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. № 1 (19). С. 28–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>
12. Stulberg V. *Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing (Including You)*. New York: HarperOne, 2023. 240 p. URL: <https://www.amazon.com/Master-Change-Everything-Changing-Including/dp/006325316X>
13. Caredda C. Change management: the 10 best approaches & models. 2020. URL: <https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-model>

14. Zakharov Y. Comparative analysis of approaches to world concepts: spod society, vuca society and bani society. *Social Economics*. 2022. Vol. 64. P. 149–158. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
15. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проектного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проектів і програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 63–68. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
16. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18 (7). С. 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
17. Микитенко В. В., Бондар-Підгурська О. В. (2023). Напрями повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання. *Економічний вісник донбасу*. 2023. № 1 (71), С. 55–65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-55-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-55-65)
18. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О. В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с.
19. Мельник С., Коц Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>

Надійшла до редакції 09.10.2025 р.
Прийнята до друку 05.11.2025 р.

REFERENCES:

1. Smith, D. (2024). *Mastering Change Management: Proven Strategies for Implementation*. New York: Enlighten Publications.
2. Franklin, M. (2021). *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation*. London: Kogan Page.
3. Dannemiller, C., & Jacobs, R. (1992). Changing the way organizations change: A commonsense revolution. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
5. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1089883>
6. Goyal, S., & Patwardhan, M. (2018). Role of change management through ADKAR model: A gender perspective study in a leading banking organization in India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3–4), 297–316. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
7. Fry, R., & Beckhard, R. (2017). Formulator of organizational change. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Eds.). *Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 91–105). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1
8. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
9. Pashchenko, O. P., & Tarasiuk, O. V. (2023). Change management in the system of marketing management of domestic business entities according to the concept of “Industry 5.0.” *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, 1(103), 49–55. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55) [in Ukrainian].
10. Tarasiuk, O. V. (2024). Conceptual principles of agile change management in the activities of modern organizations. *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, 2(108), 51–56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56) [in Ukrainian].
11. Chowdhury, A., & Shil, N. (2022). Understanding change management in organizational context: Revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 28–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>
12. Stulberg, B. (2023). *Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing (Including You)*. New York: HarperOne. <https://www.amazon.com/Master-Change-Everything-Changing-Including/dp/006325316X>
13. Caredda, C. (2020). *Change management: The 10 best approaches & models*. <https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models>
14. Zakharov, Y. (2022). Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society. *Social Economics*, 64, 149–158. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
15. Latsyeva, O. V. (2025). Modern tools of project management and change management for the successful implementation of projects and programs of sustainable development of Ukraine's industrial complex. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 1(79), 63–68. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68) [in Ukrainian].
16. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
17. Mykytenko, V. V., & Bondar-Pidhurska, O. V. (2023). Directions of post-war reconstruction of the national sustainable economy system. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 1(71), 55–65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-55-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-55-65) [in Ukrainian].
18. Zybareva, O. V. (Ed.). (2016). *Features of enterprise management under global challenges* [monograph]. Chernivtsi: Tekhnodruk [in Ukrainian].
19. Melnyk, S., & Kots, D. (2023). Characteristics of the essence of change management in the enterprise. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29> [in Ukrainian].

Received: 09.10.2025
Accepted: 05.11.2025

Підгірна В. Н., Пушак Я. Я., Зибарева О. В. Концептуальні засади гнучкого менеджменту змін у контексті забезпечення сталого розвитку підприємств

Сформульовано проблему необхідності інтеграції гнучкого менеджменту змін у систему забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобальної невизначеності та цифровізації економіки. Обґрунтовано, що адаптивність, швидкість реагування та орієнтація на цінності ESG (екологічні, соціальні та управлінські принципи) є ключовими чинниками стійкості бізнесу. Запропоновано концептуальне поєднання моделей Agile, Lean і Kaizen як основи для створення адаптивно-сталих підприємств, здатних ефективно функціонувати у VUCA/BANI-середовищі. Розкрито взаємозв'язок між управлінням змінами та сталим розвитком, визначено роль гнучкого лідерства й моделі кругової економіки у формуванні стратегії довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: гнучкий менеджмент змін, сталий розвиток, адаптивність, ESG-принципи, стратегічна стійкість, Agile, VUCA/BANI-середовище.

Pidhirna V., Pushak Y., Zybareva O. Conceptual foundations of flexible change management in the context of ensuring sustainable development of enterprises

The article substantiates the relevance of integrating flexible change management into the system of sustainable enterprise development in the context of global uncertainty, technological turbulence, and digital transformation of the economy. The study emphasizes that in the modern VUCA/BANI environment, where volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity dominate, the ability of organizations to adapt quickly and make informed decisions becomes a decisive factor for their survival and long-term growth. It is proved that adaptability, rapid response, teamwork, and adherence to ESG (Environmental, Social, and Governance) principles are the key determinants of business resilience and strategic stability.

The authors propose a conceptual synthesis of Agile, Lean, and Kaizen methodologies as a foundation for forming adaptive and sustainable enterprises. This approach enables the combination of innovation and flexibility with social responsibility and environmental consciousness. It is noted that effective transformation requires not only procedural and technological renewal but also responsible leadership and the implementation of the circular economy model aimed at resource efficiency and ecological balance.

The research demonstrates that flexible change management acts both as a mechanism and a catalyst for achieving sustainable development in the digital economy. It ensures a dynamic balance between economic efficiency, social justice, and environmental safety, thus creating a modern management paradigm that integrates innovation, resilience, ethics, and sustainability. The conceptual model presented contributes to strengthening the competitive position of enterprises, improving their ability to recover from crises, and ensuring their long-term development in a constantly changing global environment.

Keywords: flexible change management, sustainable development, adaptability, ESG principles, strategic resilience, Agile, digital economy.

Формат цитування:

Підгірна В. Н., Пушак Я. Я., Зибарева О. В. Концептуальні засади гнучкого менеджменту змін у контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 85-92. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92)

Pidhirna, V., Pushak, Y., & Zybareva, O. (2025). Conceptual foundations of flexible change management in the context of ensuring sustainable development of enterprises. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), 85-92. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92)