

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Я. В. Юхман, к. е. н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»,  
yaryna2003@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>*

*О. І. Бережницький, аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»,  
Oleh.i.berezhnyskyi@lpnu.ua, <https://orcid.org/0009-0003-0905-9922>*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: системного підходу – при вивченні процесу управління змінами на підприємствах. Основна увага приділена аналізу існуючих моделей управління змінами. Метод кейс-стаді було застосовано для вивчення досвіду всесвітньовідомих компаній з метою надання оцінки напрямкам практичного застосування цих моделей. Важливим елементом дослідження стало вивчення факторів, що впливають на адаптивний потенціал підприємств, а також інструментів, що сприяють їх ефективній адаптації через зміни.

**Результати.** Проаналізовано варіативність дефініції «управління змінами». Встановлено, що управління змінами є ключовим інструментом підвищення адаптивного потенціалу підприємств. Продемонстровано, що підприємства, які діють у ринковому середовищі і підтримують культуру змін, є більш успішними і під час адаптації до таких перетворень. Проаналізовано досвід впровадження змін у відомих зарубіжних компаніях та виявлено, що успішне управління змінами вимагає чітко скоординованого підходу.

**Новизна.** Запропоновано авторське визначення дефініції «управління змінами». Здійснено систематизацію теоретико-прикладних аспектів щодо управління змінами як інструменту процесу формування адаптивного потенціалу підприємства. На відміну від класичних концепцій управління змінами розглядається не як тимчасовий захід, а як постійний процес, що дозволяє суб'єкту господарювання швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники впливу.

**Практична значущість.** Представлені в роботі рекомендації щодо планування змін, подолання опору та оцінки їх ефективності можуть бути впроваджені на практиці для оптимізації бізнес-процесів підприємств будь-якої форми власності, що особливо актуально в умовах нестабільності, коли здатність адаптуватися стає важливою конкурентною перевагою.

**Ключові слова:** управління змінами, адаптивний потенціал, підприємство, процес, кейс-аналіз.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної економіки та ділового середовища, що швидко змінюється, підприємства стикаються з необхідністю оперативної адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Зовнішні чинники, такі як технологічні інновації, зміни у законодавстві, економічні кризи та глобалізація, вимагають від підприємств здатності гнучко та ефективно реагувати на зміни. Управління змінами стає най-

важливішим інструментом для успішної адаптації цих викликів, дозволяючи підприємствам як виживати, а й розвиватися. Тому, питання формування адаптивного потенціалу підприємства через управління змінами є ключовим для їхнього стратегічного розвитку та довгострокового успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління змінами як інструмент процесу формування адаптивного потенціалу підприємства вивчали такі вчені-

економісти, як: Вихор М. [7], Шемігон О. [7], Грінченко Р. [8], Коць Д. [10], Левін К. [11], Маковоз О. [12], Мізіна О. [13], Приймак Н. [14], Прохорова В. [15–17], Юхман Я. [15, 20], Залуцька Х. [16], Шкуренко О. [17], Синиця С. [18], Ткаченко В. [19] та багато інших.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є систематизація теоретико-прикладних аспектів щодо управління змінами як інструменту формування адаптивного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Велика кількість підприємств, які не встигають адаптуватися до нових умов, втрачають свої позиції на ринку. Ефективне управління змінами допомагає суб'єктам господарювання адаптуватися, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Маковоз О. та Буряк М. у своїй праці [12] стверджують, що управління змінами – це системний процес, який спрямований на успішне переведення підприємства з поточного стану в бажаний майбутній стан, з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, шляхом застосування «стихійного» підходу та «контрольованого» підходу до змін.

Ткаченко В. [17] розглядає управління змінами як процес постійної переорієнтації організаційної діяльності, оновлення організаційних структур і пошуку нових можливостей.

Вихор М. та Шемігон О. [7] виходять із того, що управління змінами – це специфічна функція менеджменту, суть якої полягає у здійсненні планування, організації, мотивування і контролю змін, спрямованих на максимальну адаптацію організації до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Коць Д. у своїй праці [10] зазначає, що управління змінами – це процес, який дає змогу підприємству модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно динамічному зовнішньому середовищі.

Автори праці [18] вважають, що управління змінами – це збалансована система управління ресурсами, пов'язана зі змінами.

Отже, можна дійти висновку, що управління змінами – це комплекс тактик і

стратегій, спрямованих на підготовку, впровадження та контроль змін в організації для досягнення запланованих результатів та підвищення її ефективності. Зміни можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства: структури, технологій, корпоративної культури, бізнес-процесів тощо.

Загалом, сутність управління змінами як економічного процесу полягає в тому, щоб розробити інструменти та механізми реалізації перетворень таким чином, щоб мінімізувати ризики та опір, одночасно посилюючи адаптивні здібності підприємства як соціально-економічної системи (рис. 1).

Середовище функціонування сучасних підприємств диктує жорсткі умови, в яких досягнення та утримання стратегічних конкурентних переваг і конкурентного статусу можливо лише за наявності потужного управлінського інструментарію, застосування якого дозволить підприємству оптимізувати витрати за допомогою раціонального використання наявних ресурсів і забезпечення можливості їх нарощення, врахувавши основні параметри діяльності та розвитку підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [16].

Як зазначають автори праці [15], ефективно управління трансформацією підприємств вимагає інтеграції різних підходів та моделей, які охоплюють усвідомлення та бажання змін, навчання та розвиток навичок, а також зміцнення нових практик та підходів.

Для ефективного управління змінами розроблено різні моделі та методи, зокрема модель Курта Левіна, модель Джона Коттера та модель ADCAR.

Модель Курта Левіна [11] описує процес змін в організації через три фази.

На першому етапі – розморожуванні – організація готується до змін, усвідомлюючи їхню необхідність та руйнуючи старі звички. Основне завдання цього етапу – подолати інерцію та опір персоналу, показавши важливість змін.

Другий етап – зміна – передбачає безпосереднє впровадження нововведень, чи то технології, бізнес-процеси чи культура. Тут важливо навчати співробітників та підтримувати їх на шляху прийняття нових методів роботи.

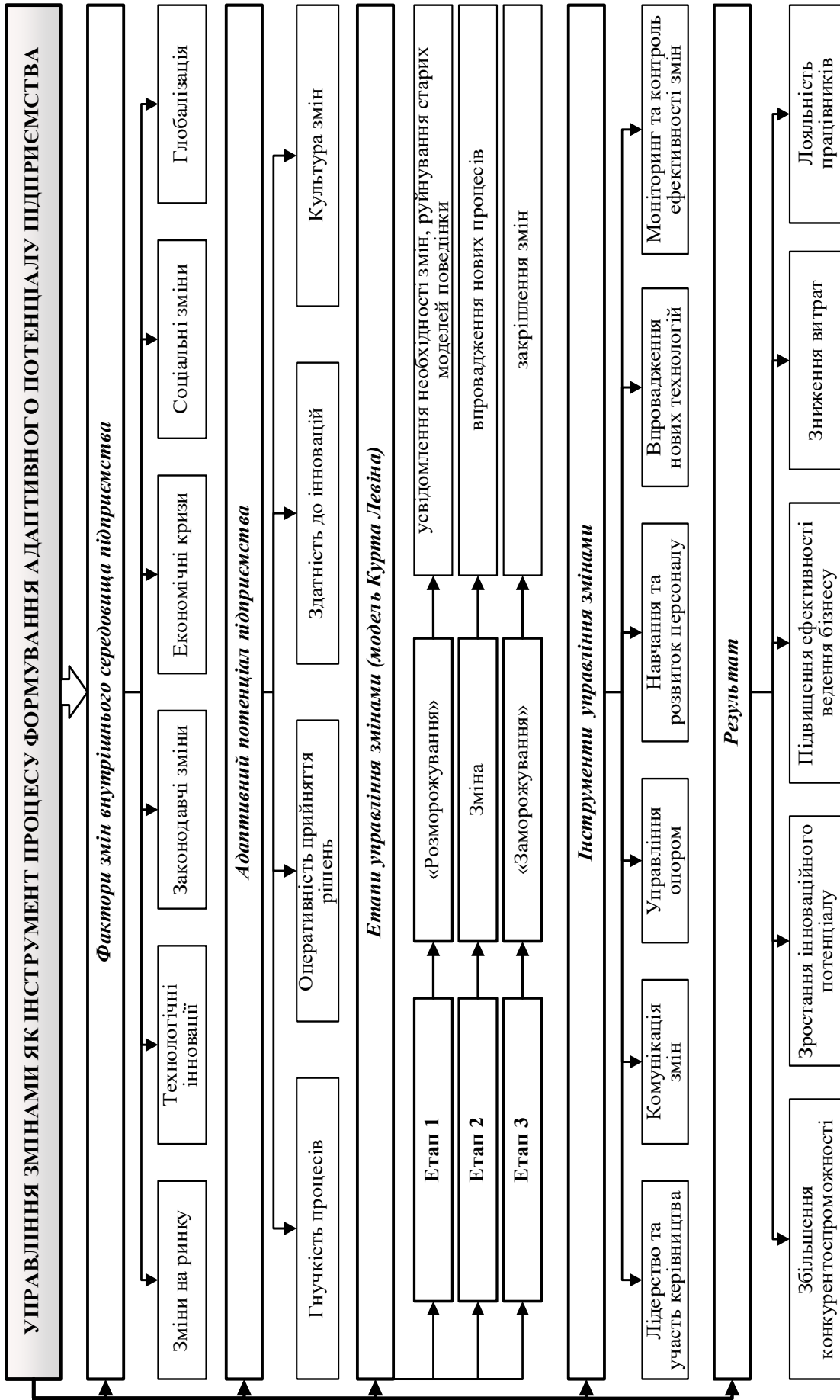


Рис. 1. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства

На заключному етапі – заморожуванні – відбувається закріплення змін, щоб вони стали частиною повсякденної діяльності організації.

8-етапна модель Коттера забезпечує просту дорожню карту для менеджерів змін, навіть якщо вони не є експертами в цій галузі. Кожен етап точно визначає, що потрібно зробити для того, щоб проект змін не відставав від графіка [9].

Модель змін ADKAR – відомий і широко використовуваний інструмент, який допомагає аналізувати зміни та краще розуміти їх, знижуючи рівень опору у групах розробників. ADKAR – це скорочення від англійських слів Awareness – усвідомлення / обізнаність, Desire – бажання, Knowledge – знання, Ability – вміння, Reinforcement – підсилення [21].

Отже, зміни відіграють ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність адаптуватися до нових умов ринку, технологій та вимог клієнтів.

В умовах постійно мінливого зовнішнього середовища суб'єкти господарювання, які здатні швидко реагувати на виклики, мають конкурентну перевагу. Зокрема, управління змінами сприяє підвищенню гнучкості, поліпшенню внутрішніх процесів та організаційної структури, ефективності використання ресурсів, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на покращення та розвиток.

Адаптаційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і підприємства, які дозволяють йому ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність [20].

На адаптивний потенціал підприємства впливають як внутрішні, і зовнішні чинники. Зовнішні чинники – це технологічні зміни, ринкові тенденції, законодавчі зміни та глобалізацію. Глобалізація сприяє обміну технологічними інноваціями, що може полегшити впровадження новітніх технологій у підприємствах, покращуючи їх продуктивність і конкурентоспроможність [17]. Внутрішні фактори – рівень гнучкості бізнес-процесів, культура інновацій, здатність персоналу навчатися та розвиватися, а також рівень інтеграції технологій у діяльність

підприємства.

Управління змінами відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні адаптивного потенціалу і допомагає суб'єкту господарювання ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, знижувати ризики, що виникають в умовах нестабільного середовища. Впровадження керованих змін дозволяє підприємствам розвивати гнучкість, впроваджувати інновації та вдосконалювати бізнес-процеси, що, у свою чергу, підвищує здатність до швидкого пристосування нових умов. Отже, можна зробити висновок, що управління змінами безпосередньо впливає на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним і успішним за умов невідомості.

Процеси адаптації через зміни включають в себе різні інструменти, спрямовані на трансформацію структури, процесів і культури підприємства, зокрема реструктуризацію, впровадження нових технологій, зміну управлінських підходів або корпоративної культури.

Серед ключових інструментів управління змінами як інструменту процесу формування адаптивного потенціалу підприємства доцільно виділити наступні: підготовка персоналу до змін через навчання та розвиток; створення ефективних каналів комунікації для інформування співробітників про необхідність та цілі змін; управління опором з боку персоналу. Зазначені процеси та інструменти дозволяють підприємству плавно перейти до нових умов та закріпити досягнуті результати.

Як результат, доцільним є впровадження практичних підходів до управління змінами на підприємстві, що містять комплекс стратегій та методів, які направлені на ефективне планування, закріплення змін, забезпечуючи адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов, а саме: планування змін, управління опором змінам та оцінка ефективності змін в контексті підвищення адаптивного потенціалу.

Планування змін містить в собі аналіз потреб та визначення стратегії змін, розробку плану впровадження змін та визначення ресурсів, необхідних для успішної реалізації змін [13]. Планування змін – це перший і найважливіший етап, що визначає успіх

усього процесу управління. Важливо чітко сформулювати цілі змін, визначити їх масштаб та терміни реалізації. Процес планування має містити аналіз поточного стану підприємства, оцінку його ресурсів та потенційних ризиків.

Впровадження змін потребує поетапного підходу: спочатку створюється почуття терміновості, потім формується команда лідерів змін, розробляється стратегія та візія, після чого починається реалізація змін. Важливо також регулярно переглядати плани та коригувати їх залежно від обставин.

Опір змінам – це природна реакція співробітників на невизначеність і страх перед новими умовами. Для його подолання важливо активно працювати із персоналом. Як зазначає Приймак Н., опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва, який відіграє триєдину роль, а саме носія опору змінам, причини змін та опору, споживача опору змінам [14]. Керівники повинні виявляти підтримку та розуміння до труднощів, що виникають, знижувати стрес і тривогу серед співробітників. Ключовими кроками у цьому випадку є створення прозорих каналів комунікації, пояснення цілей та вигоди змін, а також залучення співробітників до процесу управління на ранніх етапах, проведення навчальних тренінгів, а також роботу з лідерами думок усередині організації, які можуть підтримувати та просувати зміни серед працівників.

Після впровадження змін важливо проводити регулярну оцінку їхньої ефективності, що дає змогу не лише оцінити, чи досягнуто поставлені цілі, а й визначити, як зміни вплинули на адаптивний потенціал підприємства. На думку Грінченко Р., ефективність змін – це результат від впровадження механізму адаптації підприємства до змін, що може бути розрахована на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами [8].

З метою оцінки ефективності змін доцільно використовувати кількісні показники, такі як: зростання продуктивності, зниження витрат або покращення задоволеності клієнтів, а також якісні показники, зокрема, покращення корпоративної культури та гнучкості процесів. Постійний моніторинг

дає змогу вчасно вносити корективи та закріплювати зміни, що сприяє довгостроковій адаптивності та стійкості підприємства.

Кейс-аналіз управління змінами на прикладі відомих компаній дозволить глибше зрозуміти, як різні організації адаптуються до нових ринкових умов, які стратегії виявляються успішними, а які помилки призводять до несприятливих наслідків. Наприклад, *General Electric* – найбільший у світі виробник багатьох видів техніки, зокрема, енергетичних установок, газових турбін, авіаційних двигунів, медичного обладнання [3]. Компанія перейшла від традиційного промислового виробництва до розвитку цифрових та аналітичних рішень, що дало змогу підвищити її адаптивний потенціал та створити нові ринкові можливості. Чітка стратегія, підтримка з боку керівництва та активне залучення персоналу на всіх рівнях заклали фундамент успіху компанії.

*Starbucks Coffee Company* [6] – займається виробництвом та продажем кави та кавових напоїв, а також пропонує асортимент товарів, пов'язаних з кавовою культурою, через свої кав'ярні та магазини по всьому світу. Компанія змогла успішно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, зокрема активно впроваджуючи цифрові технології, розвиваючи мобільні додатки для зручності клієнтів та персоналізуючи пропозиції.

*Netflix* [4] – надає послуги потокового відео, пропонуючи підписникам доступ до широкої бібліотеки фільмів, серіалів та оригінального контенту через мережу Інтернет. Компанія спочатку надавала послуги прокату DVD, але своєчасно усвідомила необхідність переходу на потокову передачу відео. Netflix не лише адаптувалася до цифрової революції, а й запровадила нові підходи до виробництва оригінального контенту, що дозволило їй стати лідером на ринку стрімінгових послуг. Стратегія компанії спиралася на розуміння змін споживчих уподобань та використання технологій для масштабування бізнесу.

Але не всім відомим компаніям вдалось вчасно та результативно трансформувати свою діяльність. Помилки управління змінами можна розглянути на прикладі компанії *Nokia* [5], яка свого часу була лідером

у виробництві мобільних телефонів, але не встигла адаптуватися до швидкозмінних технологічних тенденцій, таких як поява смартфонів з операційними системами iOS та Android. Небажання своєчасно змінити стратегію призвело до втрати лідерських позицій на ринку техніки.

Ще один приклад – *Kodak* [2], яка надто довго ігнорувала цифрову фотографію і намагалася зберегти свій бізнес на основі продажу фотоплівки. Хоча компанія мала всі можливості для цифрової трансформації, внутрішня організаційна інерція та опір змінам призвели до банкрутства.

*BlackBerry* [1] – компанія, яка була лідером на ринку смартфонів у 2000-х роках, але не змогла своєчасно адаптуватися до нових вимог користувачів, таких як сенсорні екрани та розвинені екосистеми додатків. Незважаючи на явні зміни ринку, *BlackBerry* продовжувала покладатися на свою клавіатуру та захищену систему повідомлень. Це небажання впроваджувати нововведення призвело до того, що конкуренти, такі як *Apple* і *Samsung*, швидко зайняли лідируючі позиції, а *BlackBerry* втратила свою частку ринку.

**Висновки.** Отже, враховуючи як позитивний, так і негативний досвід компаній в аспекті управління змінами варто зазначити, що для підвищення адаптивного потенціалу підприємства доцільним є детальний аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ймовірних трансформацій, підтримка інновацій та гнучкості, залучення співробітників у процес змін та усунення опору зазначеному процесу шляхом відкритої комунікації та навчання. Крім того, постійна оцінка ефективності впроваджених змін і коригування стратегії на основі реальних результатів діяльності підприємства є ключовим фактором для роботи в нових умовах.

У підсумку варто відзначити, що управління змінами – це складний, але необхідний процес для успішного розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ключовими факторами успішного управління змінами є підтримка керівництва, прозора комунікація, керування опором персоналу та правильне використання ресурсів. Успішно проведені зміни допомагають організаціям підвищити свою

конкурентоспроможність, підвищити інноваційний потенціал та адаптуватися до нових запитів ринку.

## Література

1. BlackBerry – Intelligent Security. Everywhere. *BlackBerry*. URL: <https://www.blackberry.com/us/en>
2. Eastman Kodak Company. *Kodak*. URL: <https://www.kodak.com/en/>
3. GE Companies: Next Generation and Future. *General Electric*. URL: <https://www.ge.com>
4. Netflix. URL: <https://www.netflix.com/ua/>
5. Nokia Corporation. *Nokia*. URL: <https://www.nokia.com>
6. Starbucks Coffee Company. URL: <https://www.starbucks.com>
7. Вихор М.В., Шемігон О.І. Структурно-функціональні аспекти управління змінами. *Сучасний рух науки: тези доп. Х Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 р. Дніпро, 2020. Т.1. С. 198-202.*
8. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 59-63. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_13)
9. Зосим М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
10. Коць Д.В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLVIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Констанца (Румунія): ВАДНД, 07 вересня 2024 р. С. 248-249.*
11. Левін К. (1947): *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change*, in: *Human Relations* 1 (1), pp. 5-41. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674700100103>
12. Маковоз О., Буряк М. (2024). Концептуальні основи теорії управління змінами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. (1), 36-40. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301362>
13. Мізіна О.В., Сімшаг К.С. Управління змінами в організаціях. *Розвиток науки під час воєнного стану: CXLI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Івано-Франківськ, 19 квітня 2024 року. С. 157-160.*
14. Приймак Н.М. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2(70). С. 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>
15. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

16. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

17. Прохорова В., Шкуренко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)

18. Синиця С.М., Піхманець Н.В. Характеристика основних моделей управління змінами у сфері охорони здоров'я. *Пріоритети економічної науки XXI століття: Збірник тез доповідей науково-практичної конференції*. Івано-Франківськ: НАІР, 17 червня 2020 року. 2020. Том 1. С. 135-139.

19. Ткаченко В.В. Управління змінами в операційній діяльності підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 334-336.

20. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)

21. Як ефективно впроваджувати зміни? Модель ADKAR Academic Integrity and Quality Initiative. Academic Integrity and Quality Initiative. URL: [https://academiq.org.ua/novyny/adkar\\_model/](https://academiq.org.ua/novyny/adkar_model/)

## References

1. BlackBerry – Intelligent Security. Everywhere. BlackBerry. Retrieved from <https://www.blackberry.com/us/en>

2. Eastman Kodak Company. Kodak. Retrieved from <https://www.kodak.com/en/>

3. GE Companies: Next Generation and Future. General Electric. Retrieved from <https://www.ge.com>

4. Netflix. URL: <https://www.netflix.com/ua/>

5. Nokia Corporation. Nokia. Retrieved from <https://www.nokia.com>

6. Starbucks Coffee Company. Retrieved from <https://www.starbucks.com>

7. Vykhor, M.V., & Shemihon, O.I. (2020). Структурно-функціональні аспекти управління змінами. Proceedings from MIIM '20: X Mizhnarodna naukovopraktychna internet-konferentsiia «Suchasnyi rukh nauky». (2-3 kvitnia 2020). T.1. (pp. 198-202). Dnipro.

8. Hrinchenko, R.V. (2019). Komponenty pidkhodu do upravlinnia adaptatsiinymu zminamy na pidpriemstvi. *Biznes-navihator*, Issue 1, 59-63. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_13)

9. Zosym, M. 8-krokovyi protses zmin Dzhona Kottera (John Kotters eight steps). Retrieved from <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>

10. Kots, D.V. Kharakterystyka osoblyvosti vplyvu faktorov voiennoho stanu na upravlinnia zminamy v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva. Proceedings from MIIM '24: XLVIII Mizhnarodna

naukovo-praktychna konferentsiia. «Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problemy, tendentsii rozvytku». I.V. Zhukova, Ye.O. Romanenko. (Eds.). (pp. 248-249). Konstantsa (Rumuniia): VADND. (07 veresnia, 2024 r.).

11. Levin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change, in: *Human Relations* 1(1), pp. 5-41. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674700100103>

12. Makovoz, O., & Buriak, M. (2024). Kontseptualni osnovy teorii upravlinnia zminamy. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut», Ekonomichni nauky*, (1), 36-40. Retrieved from <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301362>  
doi: 10.20998/2519-4461.2024.1.36

13. Mizina, O.V., & Simshah, K.S. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh. *Rozvytok nauky pid chas voiennoho stanu*. Proceedings from MIIM '24: CXLI Mizhnarodna naukovopraktychna internet-konferentsiia. (pp.157-160). Ivano-Frankivsk. (19 kvitnia 2024 r.).

14. Pryimak, N.M. (2019). Opir yak intehrovana sotsialna skladova upravlinnia zminamy. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Issue 2(70), 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>

15. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Yanchak, Yu.O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti. *Biznes Inform*, (6), 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

16. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., & Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Ser. *Ekonomika*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

17. Prokhorova, V., Shkurenko, O., & Pikula, H. (2024). Vplyv hlobalizatsiinykh zmin na upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ser. *Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)

18. Synytsia, S.M., & Pikhmanets, N.V. (2020). Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia zminamy u sferi okhorony zdorovia. Proceedings from MIIM '20: Naukovopraktychna konferentsiia. «Priorytety ekonomichnoi nauky KhKhI stolittia». T.1. (pp. 135-139). Ivano-Frankivsk: NAIR. (17 chervnia 2020 r.).

19. Tkachenko, V.V. (2023). Upravlinnia zminamy v operatsiini diialnosti pidpriemstva. Proceedings from MIIM '23: VI Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia. «Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini». (pp. 334-336). [Elektronnyi resurs]. Vinnytsia: VNTU. (2-3 bereznia 2023 r.).

20. Iukhman, Ya., & Berezhnytskyi, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ser. *Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)

## CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPING THE ADAPTIVE CAPACITY OF AN ENTERPRISE

*Ya. V. Yukhman, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National University «Lviv Polytechnic»*

*O. I. Berezhnytskyi, Post-graduate student, National University «Lviv Polytechnic»*

**Methods.** The results were obtained with the application of the following methods: theoretical analysis and system approach – when studying the process of change management at enterprises. The main attention was paid to the analysis of the existing models of change management, as well as to the consideration of the experience of world-famous companies in order to evaluate the practical application of these models. An important element of the research was the study of factors affecting the adaptive potential of enterprises and tools that contribute to effective adaptation through changes.

**Results.** The variability of the definition of «change management» by various economists was analyzed. It has been established that change management is a key tool for increasing the adaptive capacity of enterprises. Businesses that support a culture of change are more successful in adapting to it in the marketplace. The experience of implementing changes in well-known foreign companies was analyzed and it was found that successful change management requires a well-coordinated approach.

**Novelty.** The author's definition of the definition of "change management" is proposed. The concept of change management is proposed as a tool for the process of forming the adaptive capacity of the enterprise. In contrast to classical concepts, change management is not considered as a temporary measure, but as a permanent process that allows the business entity to quickly respond to external and internal factors of influence.

**Practical value.** The recommendations presented in the work on planning changes, overcoming resistance and evaluating their effectiveness can be implemented in practice to optimize business processes of enterprises of any form of ownership, which is especially relevant in conditions of instability, when the ability to adapt becomes an important competitive advantage.

**Keywords:** change management, adaptive capacity, enterprise, process, case study.

*Надійшла до редакції 28.08.24 р.*