

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОЦЕСИ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ

*Л. В. Швець, професор, доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, lvshvets202020@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4545-4252,*

*Г. Г. Гайдай, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, ania-gy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1731-9056,*

*С. І. Петровська, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, petrovskayas@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3561-5729,*

*О. К. Кривенко, старший викладач, Національний транспортний університет, Київ, Україна,
el.kriv@ukr.net, [orsid.org/0000-0003-2562-340X](https://orcid.org/0000-0003-2562-340X)*

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною базою проведеного дослідження є напрацювання вітчизняних і закордонних вчених та застосування методів: наукової абстракції, систематизації та узагальнення – у процесі розгляду основних сучасних підходів щодо економічного змісту управління змінами; структурно-логічного – для побудови логіки дослідження, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінням розвитком персоналу та управлінням змінами на підприємстві; логічного узагальнення – для розроблення рекомендацій та висновків.

Результати. Підкреслено важливість ефективної адаптації суб'єктів господарювання (СГ) до нових викликів в умовах воєнного стану та здатності змінювати свої стратегії згідно нових вимог. Наголошено на значимості діджиталізації для формування досконаліших бізнес-процесів і забезпечення їх адаптивності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Обґрунтовано необхідність внутрішньої готовності організації до змін внаслідок розвитку культури адаптивного навчання персоналу.

Акцентовано увагу на важливості застосування персонал-технологій, посилення мотивування персоналу та розвитку лідерства і корпоративної культури для ефективного використання людського капіталу. Вказано на доцільність впровадження холакратичних принципів управління для активізації інноваційної діяльності працівників та підвищення їх компетентності. Окреслено основні напрямки підвищення ефективності управління змінами для сучасних вітчизняних підприємств.

Новизна. Узагальнено підходи до визначення змісту управління змінами. Обґрунтовано важливість управління розвитком персоналу у системі управління змінами. Сформульовано напрямки долаття розриву між технологічним потенціалом інновацій на підприємстві та здатністю його освоювати персоналом.

Практична значущість. Сформульовані в статті рекомендації передбачають підвищення ефективності управління змінами на підприємствах і можуть бути корисними для тих підприємств і організацій, які прагнуть адаптуватись до змін та забезпечувати не тільки виживання, але сталий розвиток та конкурентоспроможність в умовах мінливості та нестабільності зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління змінами, адаптивне управління розвитком персоналу, діджиталізація, культура управління змінами, персонал-технології, корпоративна культура, холакратія, лідерство.

Постановка проблеми. Швидкість середовища, складність взаємозв'язків у змін у різних сферах діяльності людини, сучасному світі і неоднозначність подій,

нестабільність та динамічність зовнішнього що відбуваються, впливають на функціонування і розв'язок бізнесу, його стратегічні перспективи та моделі управління, призводять до суттєвих змін в процесах господарювання більшості вітчизняних підприємств. В складних умовах для функціонування бізнесу необхідно оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, тому що від цього залежить виживання суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління змінами в діяльності підприємств досліджували такі вчені-економісти, як: Д. К. Воронков [1], О. І. Гарафонова [2], О. В. Гронь [3], О. Ю. Гусева [4], І. Б. Запхляк [5], І. Л. Петрова [6], Н. С. Пріб [7], В. А. Рябцев [8], С. Р. Стеців [9], Г. М. Тарасюк [10] та інші. Однак, попри наявність значної кількості досліджень даної проблематики як вітчизняними, так і іноземними науковцями, досі залишаються недостатньо вивченими питання впливу управління розвитком персоналу на управління змінами в діяльності підприємств як в теоретичному, так і в практичному аспекті.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є аналіз підходів до розкриття сутності поняття управління змінами та інструментів управління змінами в діяльності підприємств і організацій, які функціонують в умовах воєнного стану в Україні. Зокрема, досліджуються особливості адаптації бізнесу до екстремальних умов під час війни а також вплив управління розвитком персоналу на управління змінами в діяльності підприємств у нестабільних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах нестабільності, спричиненої війною, гарантією подальшого існування і необхідною умовою розвитку конкурентних позицій підприємств на ринку – для забезпечення їх конкурентоспроможності і сталого розвитку - є швидкість адаптації до змін. Управління змінами стає необхідним елементом сталого розвитку СГ і ключовим фактором їх успіху в економічному середовищі. Управління змінами в організації – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів

поведінки інших людей. [11]. Це комплексна система методів та інструментів, що дозволяє ефективно впроваджувати їх у діяльність підприємств, забезпечуючи їх конкурентоспроможність на ринку [8]. І. Адієс [12] підкреслює, що ефективне управління змінами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечити сталий розвиток. Особливого значення управління змінами набуває для вітчизняних підприємств і організацій, які в нестабільних умовах господарювання зустрічаються з викликами, зокрема з обмеженням ресурсів, невизначеністю, посиленням регулюванням, комунікаційними труднощами, питаннями безпеки та негативним впливом на репутацію і шукають раціональні шляхи забезпечення стабільності та розвитку [13]. Критичного значення управління змінами набуває в умовах воєнного стану, оскільки від швидкості і ефективності адаптації залежить виживання організацій. В той же час, впровадження ефективної стратегії управління змінами в умовах мінливості та нестабільності зовнішнього середовища стає необхідним елементом розвитку підприємств, дозволяючи їм адаптуватись до змін та забезпечувати не тільки виживання, але сталий розвиток та конкурентоспроможність. Лише в результаті своєчасного реагування на вплив зовнішніх несприятливих факторів і впровадження належних змін на основі нових підходів та інструментів можливе уникнення існуючих загроз у найскладніших ситуаціях та збереження стабільності і стійкості бізнесу. Необхідність у адаптивності стає важливою вимогою до управління підприємствами і організаціями в умовах нестабільності та швидких змін, особливо в умовах воєнного стану. Адаптивне управління [14] характеризується гнучкістю, швидкістю реакції та здатністю СГ змінювати свої стратегії відповідно до нових вимог. Завдяки адаптивним підходам підприємства швидше перепрофільовують свою діяльність, переналаштовують бізнес-процеси, використовуючи нові технології. Внаслідок цього відбуваються зміни в логістичних ланцюгах та/або ринках збуту. Також в критичних ситуаціях діяльність може переноси-

тись територіально з врахуванням фактора безпеки.

В умовах геополітичної нестабільності та військових конфліктів підходи до ведення бізнесу змінюються в напрямку оптимізації виробничих процесів, прискорення обслуговування клієнтів, покращення якості продукції внаслідок перебудови бізнес-процесів. Важливим етапом розвитку підприємств стає діджиталізація як перехід від традиційних методів ведення підприємницької діяльності до впровадження і використання цифрових технологій. Вітчизняні науковці розглядають діджиталізацію не тільки як автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, але й бізнес-процесів управління, що необхідно для оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємств та галузей в цілому. Впровадження цифрової трансформації бізнес-процесів призводить до підвищення швидкості прийняття рішень, отримання та обробки інформації в режимі реального часу, використання автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних, клієнторієнтованості послуг (продукції). Сприяючи формуванню більш досконалих бізнес-процесів, діджиталізація бізнесу забезпечує гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість суб'єкта господарювання до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Розглядаючи діджиталізацію як новий творчий процес, вчені-економісти вважають її організаційною інновацією.

В сучасних умовах господарювання інновації, і в значній мірі організаційні інновації, сприймаються не стільки як конкурентна перевага, а в більшій мірі стають передумовою виживання та адаптації підприємств до нових реалій [14]. При цьому ускладнюється характер інновацій, які уособлюють поряд з технологічними також організаційні, управлінські та культурні характеристики. Узагальнення міжнародного та українського досвіду дає можливість зробити висновок, що і в нинішніх складних умовах адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах може

бути результативною щодо підвищення керованості змін, організаційної ефективності та стійкості підприємств [15]. Важливою передумовою цьому є внутрішня готовність організації до змін, змістом якої є сформовані інституційні механізми а також відповідні поведінкові моделі персоналу. Тільки підприємства з розвинутою культурою адаптивного навчання та швидкого реагування можуть досягати вищої ефективності адаптації інновацій у внутрішні бізнес-процеси. Ефективність інновацій значною мірою залежить не тільки від їх наявності, але й від здатності підприємств інтегрувати їх у внутрішнє середовище – структуру і логіку бізнес-процесів, систему управління та прийняття рішень [16]. Але як стверджують ряд науковців-економістів, однією з головних проблем щодо впровадження змін на підприємствах, є недостатнє усвідомлення працівниками підприємств їх необхідності [16, 17]. Існує розрив між технологічним потенціалом інновацій і здатністю підприємств ефективно їх освоювати, який необхідно долати. Одним із напрямків вирішення цієї проблеми, на наш погляд, є розвиток корпоративних компетенцій персоналу (окрім, звичайно, персональних компетенцій) на рівні, необхідному для досягнення підприємством його головних цілей (в тому числі – інноваційних). Цьому сприяє цілеспрямоване формування корпоративної культури, важливої складової процесу розвитку персоналу, чинника ефективного використання і активізації людських ресурсів підприємств та основи адаптації до неминучих змін на підприємствах. Корпоративна культура - це сукупність унікальних характеристик підприємства, внутрішніх умов та факторів, що визначають конкурентоспроможність у тривалій перспективі (філософія компанії, стиль управління, творча атмосфера співпраці та мотивація до ініціативної діяльності, фірмовий імідж, товарний бренд і інші); це багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками, забезпечуючи комунікативно-інформаційне спілкування та соціальні зв'язки. Як основа ідеології управління, формуючи позитивне середовище для

співпраці та обміну ідеями працівників, корпоративна культура впливає не тільки на відносини і взаємодії членів організації усередині, але й за її межами. Перетворюючись на повноцінний інтелектуальний ресурс підприємства, корпоративна культура в сучасних умовах сприяє формуванню інноваційного клімату всередині підприємства, підвищенню готовності персоналу до сприйняття новацій, стимулюванню креативності і творчості працівників а також зростанню довіри між ними.

Необхідність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі вимагає розвитку лідерства як управління людьми і як важливої частини процесу управління підприємством. Підприємства займаються розвитком лідерських форм поведінки як окремим напрямом розвитку персоналу – для підвищення активності і результативності діяльності працівників. В колективах (наприклад, в холакратичних організаціях) цілеспрямовано розвиваються лідерські форми поведінки з характеристиками ініціативності, високої відповідальності, продуктивним баченням. Критеріями лідерської поведінки доцільно вважати: рівень впливу (на колеги), масштаб відповідальності, пріоритетність командних цілей (над індивідуальними цілями), рівень ініціативи, якість виконання проектних завдань. В успішних командах компетентності командної роботи характеризуються довірою, взаємною підтримкою, можливістю розробників впливати на прийняття рішень. Виконання колективних завдань в таких групах відзначається сформованістю наступних компетентностей: спільне бачення, зворотній зв'язок, командна оцінка, визнання особистих досягнень.

Інноваційний та нестандартний підхід до управління персоналом в організаціях пов'язаний з запровадженням холакратичних принципів управління, сутністю яких є вища якість комунікацій через внутрішню і командну взаємодію. Відбувається перехід від директивного управління до лідерського - з прийняттям на себе відповідальності та умінням вибудувувати новий тип комунікацій. Інтегроване прийняття рішень усіма членами команди сприяє підвищенню залученості учасників, зростанню почуття власної значимості для компанії та

відповідальності за результати роботи кожного, мотивує брати на себе ініціативу та стимулює до генерування і втілення ідей. Впровадження таких інноваційних підходів в управління персоналом дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість прийнятих управлінських рішень та активізувати інноваційну діяльність працівників. Отже з'являється більше можливостей для компетентісного розвитку персоналу.

Впровадження інновацій передбачає синхронний вплив на технології, структури та людей, а отже, поряд з технічним налаштуванням мають відбуватися зміни в управлінській логіці та професійній поведінці працівників. Безумовно, усі зміни можуть здійснюватись лише працівниками, які мають необхідну підготовку. Тому коли йде мова про розвиток підприємств внаслідок управління змінами, викликаними впровадженням нових технологій, то це передбачає випереджальний розвиток персоналу для формування здатності швидко адаптуватися до потреб підприємства та здатності розвивати себе відповідно до нових вимог. Тобто адаптивне управління розвитком персоналу стає передумовою функціонування та розвитку підприємств і організацій в сучасній економіці. В той же час потрібно враховувати, що для успішного розвитку персоналу необхідні нові підходи до управління персоналом із використанням нових технологій [18]. Адже, технологічний прогрес, змінюючи структуру організацій та їх інформаційне середовище, суттєво впливає на персонал. Діджиталізація призводить до зменшення рутинних операцій а отже чисельності працівників, які їх виконують, та збільшення частки творчої роботи. Від працівників все більше вимагається креативність.

Важливою тенденцією в умовах стрімкої цифровізації та глобалізації на ринку праці є поширення дистанційної форми зайнятості. Ефективна робота у віддаленому режимі потребує застосування сучасних технологічних рішень із зручними інструментами для комунікації, платформами для відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams), корпоративними чатами (Slack, Telegram) та системами управління проектами (Trello,

Asana) [19]. Автоматизація робочих процесів (наприклад, застосування CRM-систем,) інструментів планування завдань та моніторингу продуктивності суттєво спрощує управління робочими процесами. Для найефективнішого використання людського капіталу із застосуванням нових технологій підприємства впроваджують певні інструменти – у вигляді набору процедур і операцій – відповідно до технологій управління персоналом, або персонал-технології. Відповідно до загальнонаукових позицій під персонал-технологією, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою найефективнішого використання обмежених економічних ресурсів, насамперед, трудового потенціалу працівників [18]. Персонал-технології можна згрупувати, враховуючи напрямки їх використання: аут-технології позикової праці (аутсорсинг, лізинг, аутстафінг); підбір та найм персоналу (скринінг, рекрутинг, хедхантинг); організація виробничої адаптації працівників (бадінг, коучинг); інформаційні, навчальні та розвиваючі технології (гейміфікація) [20]. Так, для організації виробничої адаптації та підтримки прийнятих в організацію працівників - важливими напрямками навчання та підготовки персоналу (які сприяють їх залученню та утриманню) є: бадінг – різновид наставництва, що включає елементи навчання працівників в процесі адаптації до нового робочого місця, чи під час ротації персоналу всередині підприємства; коучинг – синтез тренінгу, бізнес-консультування, психологічного консультування, та традиційного наставництва досвідчених фахівців над молодими чи початківцями у певних напрямках роботи. Коучинг, як ефективна форма консультаційної підтримки, застосовується для вироблення у працівників навичок до самостійного вирішення проблем та уміння долати перешкоди. Коучинг включає повсякденне ділове спілкування між керівниками і підлеглими, консультування під час нарад та переговорів а також поточний контроль за виконанням працівниками наданих завдань. Слід враховувати, що коучинг сприяє як підвищенню ефективності роботи працівників, так і вихованню лідерів в колективі а також

формуванню команд. Інтенсивне навчання та підвищення кваліфікації працівників має сприяти виробленню технічних навичок – для роботи з новими технологіями та навичок кризового управління. Також дуже важливою є психологічна підготовка працівників – для зниження рівня стресу та підвищення мотивації [14]. Набуття вказаних навичок і вмій працівниками є основою формування культури управління змінами, відсутність якої може бути причиною невдалого впровадження нововведень на підприємствах та зменшення їх ефективності. Навчання та розвиток персоналу, які сприяють формуванню змін у навичках та знаннях співробітників а також долатню можливого опору змінам, має бути важливим етапом управління змінами на кожному підприємстві. Це може охоплювати проведення семінарів, тренінгів, курсів, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та інше. При цьому широко застосовуються цифрові технології.

Аналіз процесів управління змінами, представлених у найбільш відомих з наукових джерел моделях змін (Левіна («*Three Step Change Model*»), 8-ступенчата модель змін Коттера («*Kotter's 8 Step Change Model*»), модель Хайатта, або модель ADKAR («*Prosci's ADKAR model*») та загальна модель процесу управління змінами Галлі («*HVM's General change management process model*») [8] підтверджує важливість людського фактора при впровадженні змін. Так, серед важливих завдань управління змінами (в розглянутих моделях) на етапі їх впровадження: збезпечення рівня знань та навичок, необхідних для внесення змін; формування та використання механізму визнання та заохочення залученого персоналу а також системи мотивації учасників процесу змін; формування та використання організаційно-економічного механізму заохочення ризику учасників змін.

Мотивація є необхідним процесом стимулювання працівників, формування свідомого ставлення до праці. Серед найбільш дієвих методів мотивації – прямі економічні (зарплата, премії, участь у прибутках); непрямі економічні (соціальні пакети, які можуть містити пільгові умови медичного страхування, компенсація проїз-

ду, харчування, навчання тощо). Некономічні (або методи нематеріальної мотивації), спрямовані на спонукання працівників до поважного ставлення до своїх обов'язків, умовно поділяються на організаційні (гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи або змінного робочого графіка) та методи соціально-психологічної мотивації (публічне визнання досягнень, можливість професійного зростання - підвищення на посаді). В умовах військового стану останнім часом набув нового, більшого значення розвиток корпоративної культури - особливо такий аспект як створення позитивного мікроклімату – середовища для співпраці та обміну ідеями. Вказані методи стимулювання підсилюють почуття причетності, залученості до стратегічних рішень та проектів підприємства, надають можливість самореалізації, особливо при виконанні творчих чи нестандартних завдань, підвищують продуктивність і рівень задоволеності працею. Участь у суспільно важливих проектах та екологічних акціях як складові формування культури соціально відповідального бізнесу сприяють відчуттю залученості працівників до потреб людства. Окремо слід вказати на інноваційні форми мотивації такі як гейміфікація – використання ігрових елементів для підвищення залученості, а також мобільних додатків для збору зворотного зв'язку та оцінки мотивації [19, 20]. Ігрові методики гейміфікації, реалізовані на програмних продуктах та веб-додатках, використовуються в реальних бізнес-процесах (особливо в молодих компаніях та стартапах). Варіанти ігрових технік гейміфікації впроваджуються як всередині фірми (внутрішня гейміфікація) – для підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення залученості і лояльності працівників, так і поза фірмою (зовнішня гейміфікація) – для залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті – підвищення впізнання бренду та зростання доходів компанії. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє створити ефективну систему мотивації, чинника зростання продуктивності праці а також залученості працівників, як основи формування культури управління змінами.

Підвищенню залученості учасників, зростанню почуття власної значимості для компанії та відповідальності за результати роботи кожного сприяє впровадження холакратичних принципів управління в діяльність підприємств і організацій. В холакратії відбувається перехід від директивного управління до лідерського, до філософії прийняття на себе відповідальності та уміння вибудовувати новий тип комунікацій. Влада прийняття рішень не надається відповідно до управлінської ієрархії, а розподіляється між командами, що самоорганізуються. Замість традиційного підходу до управління (з відповідною вертикальною ієрархією), застосовується пласка структура. Для внесення пропозицій про зміни в управлінні передбачається інтегроване прийняття рішень. Це мотивує брати на себе ініціативу та стимулює генерувати і втілювати креативні ідеї. Впровадження холакратичних принципів в управління персоналом дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість прийнятих управлінських рішень, активізувати інноваційну діяльність працівників і підвищити їх компетентнісний рівень. Слід враховувати, що перехід до холакратичних принципів управління можливий в тих організаціях, де працівники усвідомлюють свою роль і призначення, готові брати на себе відповідальність за самостійні рішення та працювати в команді. Крім того, мають існувати механізми зворотного зв'язку, впроваджена справедлива система винагородження, використовуватись автоматизована система управління бізнес-процесами та управлінським обліком тощо.

Висновки. Отже, в умовах нестабільності, спричиненої воєнним станом, для забезпечення своєї життєздатності, залишаючись не тільки стабільними, а й конкурентоспроможними, підприємства повинні оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Ефективна діяльність підприємств і організацій залежить від персоналу та нових підходів до управління ним. Акценти в управлінні персоналом робляться на нових орієнтирах у комунікаціях та груповій роботі. Надзвичайно важливою є внутрішня готовність організацій до змін внаслідок розвитку культури адаптивного навчання

персоналу. Цьому сприяє впровадження персонал-технологій, посилення мотивування персоналу та розвиток лідерства в межах корпоративної культури як складових розвитку персоналу. Також доцільним є впровадження холакратичних принципів управління.

Література

1. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
2. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
3. Гронь О.В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с.
4. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2015. 395 с.
5. Запукхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204-209.
6. Петрова І.Л. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: кол. монографія. За наук. ред. І.Л. Петрової. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2012. Т. 5. 268 с.
7. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
8. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1(81). С. 122-133. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>
9. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161
10. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісн. Житом. держ. технол. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2010. №2(52). Т. 2. С. 287-291.
11. Управління змінами. Підр. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.
12. Іцхак Адзісес. Управління змінами. Харків: Клуб сімейн. дозвілля, 2018. 299 с.
13. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип.1(61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) .
14. Сусіденко В.Т., Болманенко О.О., Хацініна Г.О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> .
15. Метла В.О. Міжнародні практики адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах підприємств.

Економіка та суспільство. 2025. №75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-25>

16. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> .

17. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип.4(72). С. 98-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>

18. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9.

19. Познанська І.В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103>

20. Гайдай Г.Г., Дудка Т.В., Петровська С.І., Швець Л.В. Інноваційні зміни в процесах розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. Науково-технічний збірник*. 2024. Вип. 116. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.2-300-308>.

References:

1. Voronkov, D.K. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty*. Kharkiv: INZhEK.
2. Harafoнова, O.I. (2014). *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka*. Kyiv: KNUTD.
3. Hron, O.V. (2013). *Instrumentarii upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva*. *Candidate's thesis*. Harkiv.
4. Husieva, O.Yu. (2015). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty*. Donetsk: Noulidzh.
5. Zapukhliak, I.B., Zelinska, H.O., & Pobihun, S.A. (2018). *Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva*. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Issue 23, 204-209.
6. Petrova, I.L. (2012). *Upravlinnia zminamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku*. I.L. Petrova (Ed). Kyiv: Unstytut ekonomiky ta prava «KROK», T. 5.
7. Prib, K.A. (2014). *Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*. *Intelekt XXI*, (2), 119-126.
8. Riabtsev, V.A., Kozenkov, D.Ye., & Alosyna, T.V. (2023). *Upravlinnia zminamy yak neobkhidnyi element rozvytku promysloвого pidpriemstva*. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (1), 122-132. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>
9. Stetsiv, S.R. (2011). *Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, (714), 155-161.
10. Tarasiuk, H.M. (2010). *Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom*. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, 2(52), 287-291.

11. Mazaraki, A.A. (Ed.) (2018). *Upravlinnia zminamy*. Kyiv: Kyivskiy natsionalniy torhivelo-ekonomichniy universytet.
12. Itskhak Adizes. (2018). *Upravlinnia zminamy*. Kharkiv: Klub simeynoho dozvillia.
13. Ovodov, D.A., & Bondarenko, V.M. (2024). *Stratehiiia rozvytku pidpriemstv v umovakh viyny*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Ser.: *Ekonomika*, Issue 1(61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).
14. Susidenko, V.T., Bolmanenko, O.O., & Khashchinina, H.O. (2024). *Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini*. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
15. Metla, V.O. (2025). *Mizhnarodni praktyky adaptatsii innovatsii u vnutrishnikh biznes-protseakh pidpriemstv*. *Ekonomika ta suspilstvo*. (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-25>
16. Tymkiv, O.O. (2024). *Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
17. Kovalenko, N.V. (2019). *Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva ta yii skladnyky*. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Issue 4(72), 98-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>
18. Dashko, I.M. (2016). *Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Ser.: *Mizhnarodni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 9.
19. Poznanska, I.V. (2025). *Efektivnist motyvatsiinykh stratehii dlia viddalenykh komand*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103>
20. Haidai, H.H., Dudka, T.V., Petrovska, S.I., Shvets, L.V. (2024). *Innovatsiini zminy v protseakh rozvytku personalu v umovakh didzhitalizatsii*. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*, Issue 116. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.2-300-308>

IMPACT OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT ON THE PROCESSES OF CHANGE IN ENTERPRISES' ACTIVITIES IN THE DIGITAL ECONOMY AND WARTIME

*L. V. Shvets, Professor, Associate Professor, National Transport University,
H. H. Haidai, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Transport University,
S. I. Petrovska, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Transport University,
O. K. Kryvenko, Senior Lecturer, National Transport University*

Methods. The theoretical and methodological basis of the conducted study is the work of domestic and foreign scholars and the application of methods such as: scientific abstraction, systematization, and generalization – in the process of examining the main modern approaches to the economic content of change management; structural-logical – for constructing the logic of the research, identifying causal relationships between personnel development management and change management in the enterprise; logical generalization – for developing of recommendations and conclusions.

Results. The importance of the effective adaptation of business entities (BEs) to new challenges in conditions of martial law and their ability to change strategies according to new requirements has been emphasized. The significance of digitalization for creating more efficient business processes, ensuring their adaptability, and improving competitiveness and efficiency has been highlighted. The necessity of internal organizational readiness for changes due to the development of an adaptive learning culture among staff has been substantiated. Attention is drawn to the importance of applying personnel technologies, enhancing staff motivation, and developing leadership and corporate culture for the effective use of human capital. The advisability of implementing holacratic management principles to stimulate employees' innovative activities and improve their competencies is indicated. The main directions for increasing the efficiency of change management for modern domestic enterprises are outlined.

Novelty. Approaches to defining the content of change management have been generalized. The importance of managing personnel development within the change management system has been substantiated. Directions for overcoming the gap between the technological potential of innovations at the enterprise and the ability of personnel to master them have been formulated.

Practical value. The recommendations formulated in the article are aimed at improving the effectiveness of change management in enterprises and can be useful for enterprises and organizations seeking to adapt to changes and ensure not only survival but also sustainable development and competitiveness in the face of changing and unstable external environment.

Keywords: change management, adaptive personnel development management, digitalization, change management culture, people technologies, corporate culture, holacracy, leadership.

Стаття надійшла до редакції 24.12.25 р.

Прийнята до публікації 02.01.26 р.

Дата публікації 24.03.26 р.