

УДК 005.591.6:005.21:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.77-83>**Гавриленко Т.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Havrylenko Tetiana

PhD. in Economic Sc.

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0002-2454-661X>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено організаційні зміни як ключовий інструмент трансформації системи управління підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та посилення вимог сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективність трансформаційних процесів визначається здатністю підприємства до проактивної адаптації, інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей у єдину управлінську архітектуру та формування внутрішнього потенціалу змін. Запропоновано системне бачення об'єкта трансформації через декомпозицію системи управління на взаємопов'язані підсистеми, що дозволяє забезпечити когерентність змін. Розроблено алгоритм трансформації системи управління, орієнтований на досягнення довгострокової результативності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано практичну значущість запропонованих положень.

Ключові слова: підприємство, система управління підприємства, трансформація, організаційні зміни, потенціал змін, розвиток, сталий розвиток.

ORGANIZATIONAL CHANGES AS A TOOL FOR TRANSFORMING THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article examines organizational changes as a system-forming tool for transforming the management architecture of an enterprise in conditions of growing turbulence, uncertainty, and increasing demands for sustainable development. It is argued that the modern management paradigm is shifting from static models to the concept of dynamic equilibrium, within which organizational changes are viewed not as a situational response to external challenges, but as a permanent process of development integrated into the strategic logic of an enterprise's functioning. It is proven that the effectiveness of the transformation of the management system is determined by the level of the formed potential for change, which covers managerial, personnel, innovative, and cultural components and ensures adaptability, resilience, and long-term competitiveness.

A systematic approach to identifying the object of transformation by decomposing the management system into interrelated subsystems is proposed, which allows achieving coherence of changes and minimizing the risks of fragmentary modernization. An algorithm for transforming the management system has been developed, based on the principles of cyclicity, proactivity, and integration of strategic and operational levels of management. Particular attention is paid to the role of managerial leadership, organizational culture, and communications in the process of institutionalizing change.

It is substantiated that organizational changes are the instrumental basis for the implementation of the concept of sustainable development, ensuring the coordination of economic, social, and environmental goals within a single management system. It has been established that the integration of ESG principles into management processes contributes to the formation of long-term business value, increases the legitimacy of the enterprise in the eyes of stakeholders, and strengthens its strategic sustainability. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approaches in the development of programs for organizational transformation, strategic development, and corporate governance.

Keywords: enterprise, enterprise management system, transformation, organizational changes, potential for change, development, sustainable development.

JEL classification: M10, L21, Q01, M14.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Гавриленко Т.В., 2026

Постановка проблеми. В умовах сучасної високо-турбулентної економіки, що характеризується волатильністю та невизначеністю ринкового середовища, здатність до трансформації стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Парадигма класичного менеджменту, яка розглядала організацію як статичну систему, що прагне до гомеостазу (стабільності), поступається місцем концепції динамічної рівноваги. У цьому контексті організаційні зміни інтерпретуються не як вимушена реакція на кризові явища, а як перманентний управлінський процес, спрямований на забезпечення життєздатності та сталого розвитку економічного суб'єкта.

За таких умов традиційні управлінські моделі втрачають здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, що актуалізує необхідність цілеспрямованих організаційних змін у системі управління підприємством [1, 2].

Організаційні зміни дедалі частіше розглядаються як стратегічний інструмент трансформації системи управління, спрямований не лише на підвищення операційної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку підприємства [3, 4]. В наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління змінами дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі у єдину управлінську систему [5].

У цьому контексті трансформація системи управління підприємства має бути спрямована не лише на підвищення операційної ефективності, а й на формування здатності підприємства адаптуватися до довгострокових викликів розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема організаційних змін як інструменту трансформації системи управління підприємства ґрунтовно представлена у працях зарубіжних й вітчизняних науковців. Класичні підходи до управління змінами, започатковані К. Левінім та розвинуті у роботах Дж. Коттера, розглядають організаційні зміни як керований процес цілеспрямованих перетворень, спрямованих на підвищення ефективності управлінських систем [3, 6]. Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із сучасними концепціями change management, у межах яких організаційні зміни трактуються як безперервний процес адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища, що вимагає трансформації управлінських структур, процесів і організаційної культури [4].

Важливе методологічне значення для дослідження трансформації системи управління мають праці представників ресурсного підходу та теорії динамічних здібностей підприємства. Зокрема, Дж. Барні, Р. Грант і Д. Тіс обґрунтовують, що здатність підприємства до ефективних організаційних змін визначається наявністю відповідного управлінського, інноваційного та кадрового потенціалу, який забезпечує адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність [7, 8, 9]. У цьому контексті організаційні зміни розглядаються не лише як реакція на виклики середовища, а як стратегічний інструмент трансформації системи управління, спрямований на формування стійких управлінських

переваг.

Зв'язок організаційних змін із забезпеченням сталого розвитку підприємства висвітлено у працях, присвячених концепціям triple bottom line, стейкхолдерського підходу та ESG-орієнтованого управління. Дж. Елкінгтон, Р. Фрімен, М. Портер і М. Крамер підкреслюють, що досягнення сталого розвитку потребує трансформації системи управління підприємства шляхом інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегічні та операційні рішення [5, 10, 11]. В українських наукових дослідженнях (Г. Тарасюк, В. Рябцев, О. Виноградова, І. Казьмін) організаційні зміни розглядаються як ключовий інструмент модернізації управлінських систем підприємств в умовах трансформаційної економіки та впровадження принципів сталого розвитку, що підтверджує актуальність і прикладну значущість даної проблематики [12, 13, 14, 15].

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок, питання розробки комплексного методичного підходу до трансформації системи управління підприємством саме у контексті вимог сталого розвитку залишаються недостатньо висвітленими. Більшість наявних досліджень розглядають управління змінами та сталий розвиток як суміжні, але автономні сфери, не пропонуючи цілісного механізму інтеграції ESG-цілей у всі функціональні підсистеми менеджменту.

Мета статті - теоретико-методичне обґрунтування ролі організаційних змін як інструменту трансформації системи управління підприємства та визначення їх значення у забезпеченні сталого розвитку.

Методологічну основу дослідження становить діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення трансформаційних процесів у менеджменті. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс *загальнонаукових і спеціальних методів*:

- абстрактно-логічний метод та теоретичне узагальнення - для розкриття сутності поняття «організаційні зміни»;
- методи класифікації та типологізації - для групування організаційних змін за різними критеріями;
- системний підхід та метод структурно-функціонального аналізу - для ідентифікації об'єкта трансформації та декомпозиції системи управління підприємством;
- метод процесного підходу - при розробці алгоритму трансформації системи управління, який базується на циклі PDCA та включає етапи від діагностики до інституціоналізації змін; метод синтезу - для обґрунтування взаємозв'язку між організаційними змінами та складовими концепції сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. В науковій літературі організаційні зміни розглядаються як процес цілеспрямованого перетворення структурних, процесних, поведінкових та культурних характеристик організації з метою підвищення її адаптивності та ефективності функціонування. Класичні теорії менеджменту трактували зміни переважно як реакцію на зовнішні збурення, тоді як сучасні підходи акцентують увагу на проактивному характері організаційних змін як елементі стратегічного розвитку.

Природа трансформаційних процесів та вибір релевантних інструментів управління формує класифікацію організаційних змін за низкою критеріїв.

За масштабом та глибиною впливу зміни поділяються на: інкрементальні (еволюційні) та радикальні (трансформаційні). Інкрементальні зміни передбачають поступові, локальні вдосконалення існуючої системи без зміни її фундаментальних засад. Прикладом таких змін є оптимізація окремих процедур, впровадження концепцій «ощадливого виробництва» (Lean) або системи Kaizen. Метою таких змін є підвищення операційної ефективності. Радикальні зміни характеризуються фундаментальною перебудовою системи управління, зміною бізнес-моделі або стратегічного вектору розвитку. До цього типу належать процеси реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), злиття та поглинання (M&A), глибока цифрова трансформація. Такі зміни, як правило, пов'язані з високими ризиками, але є необхідними для виходу підприємства на новий рівень сталого розвитку.

За ступенем плановості та характером виникнення організаційні зміни можуть бути проактивні та реактивні. Проактивні (планові) зміни ініціюються менеджментом на випередження, базуючись на стратегічному прогнозуванні трендів. Саме проактивні зміни є основою концепції сталого розвитку, оскільки дозволяють підприємству формувати ринкові умови, а не лише підлаштовуватися під них. Реактивні (ситуативні) зміни є відповіддю на вже наявні виклики або загрози зовнішнього середовища (дії конкурентів, економічні кризи, зміни законодавства). Хоча реактивні зміни є

необхідними для виживання, опора виключно на них не дозволяє забезпечити лідерство у довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що зміна одного елементу (наприклад, впровадження нової технології) неминуче вимагає адаптації інших (навчання персоналу та коригування структури), що підтверджує необхідність комплексного підходу до управління змінами [16].

Отже, організаційні зміни є невід'ємним атрибутом функціонування сучасного підприємства, а у контексті забезпечення сталого розвитку, управління змінами трансформується з набору розрізнених заходів у цілісну систему управління розвитком, яка гармонізує економічні, екологічні та соціальні цілі організації, забезпечуючи її резильєнтність до зовнішніх шоків.

Дослідження організаційних змін обумовлює чітке визначення об'єкта трансформації, яким виступає система управління підприємством (СУП). З позицій системного підходу, СУП слід розглядати не просто як сукупність керівних органів, а як складну, відкриту соціо-технічну систему, що забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей.

Трансформація системи управління не може розглядатися як лінійний процес зміни окремого елемента. Вона є багатовимірним процесом реконфігурації взаємозв'язків між ключовими компонентами. Базуючись на синтезі процесного та системного підходів, пропонується наступна декомпозиція системи управління на п'ять базових підсистем, кожна з яких виступає специфічним об'єктом трансформаційного впливу [17] (рис. 1).



Рис. 1. Декомпозиція системи управління на п'ять базових підсистем, що підлягають трансформації

Джерело: розроблено автором

Важливо наголосити, що виокремлені підсистеми перебувають у стані діалектичної єдності. Згідно з законом емерджентності, властивості системи управління не зводяться до простої суми властивостей її елементів.

Тому трансформація системи управління вимагає когерентності (узгодженості) змін у всіх п'яти підсистемах. Ігнорування хоча б однієї з них (наприклад, зміна технологій без зміни культури) призводить до дисбалансу та зниження ефективності функціонування підприємства загалом.

Організаційні зміни в цьому контексті виступають інструментом адаптації системи управління до нових умов господарювання. Вони дозволяють підвищити

гнучкість управлінських рішень, скоротити часові лаги реагування та забезпечити інтеграцію стратегічних і операційних рівнів управління [18].

Ефективність організаційних змін значною мірою детермінується якістю управління процесом їх впровадження. Трансформація системи управління не може бути хаотичною; вона вимагає чіткої алгоритмізації дій, що базується на циклічному підході до менеджменту (PDCA). Пропонується авторський алгоритм трансформації системи управління підприємством, що складається з чотирьох послідовних етапів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства (рис. 2).

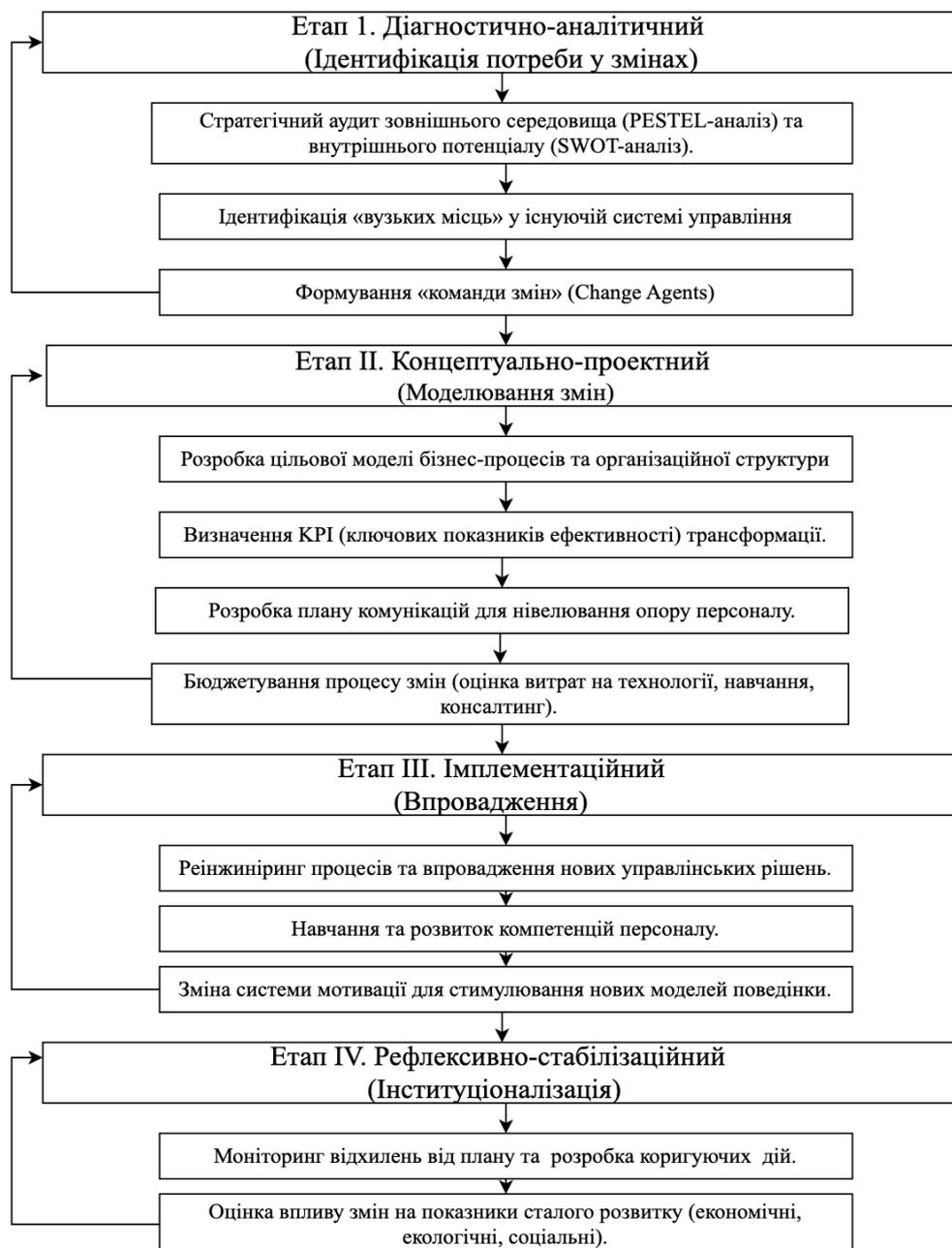


Рис. 2. Алгоритм трансформації системи управління підприємством
Джерело: розроблено автором

На етапі 1 відбувається фіксація розриву між поточним станом системи та бажаним станом, що диктується вимогами сталого розвитку; на етапі 2 - розробка архітектури майбутньої системи управління. Етап 3 характеризується безпосередньою реалізацією запланованих заходів. Для мінімізації ризиків доцільно використовувати принцип «пілотування» - тестування змін на окремому підрозділі перед масштабуванням на все підприємств. Етап 4 є критично важливим етапом, на якому відбувається закріплення змін у корпоративній культурі та оцінка досягнутих результатів.

Особливу роль в процесі трансформації відіграє управлінське лідерство, оскільки саме керівництво формує бачення змін та забезпечує їх підтримку з боку персоналу.

Запропонований чотириетапний алгоритм, що побудований на принципах циклічності (PDCA) та проактивності, дозволяє вирішити три фундаментальні завдання:

1. Забезпечити логічну когерентність змін. Трансформація відбувається послідовно - від діагностики глибинних причин проблем до інституціоналізації нових практик, що унеможливує «клаптикову» модернізацію.

2. Мінімізувати резистентність персоналу. Включення до алгоритму етапів комунікації та навчання дозволяє знизити соціальну напругу та трансформувати опір змінам у залученість співробітників.

3. Гарантувати орієнтацію на сталий розвиток. Наявність етапу рефлексії та моніторингу дозволяє оцінювати успішність змін не лише через призму короткострокового фінансового результату, а й через вплив на довгострокову життєздатність організації та її соціально-екологічне оточення.

Таким чином, суворе дотримання визначеної послідовності етапів перетворює організаційні зміни з ризикованої авантюри на контрольований управлінський інструмент, що забезпечує еволюційний перехід системи управління підприємством на якісно новий рівень зрілості. І саме таким новим рівнем зрілості виступає сталий розвиток.

В умовах сучасної економіки парадигма сталого розвитку (Sustainable Development) перестає бути виключно декларативною концепцією і трансформується у жорсткий імператив виживання бізнесу. Наукове обґрунтування ролі організаційних змін у цьому контексті базується на розумінні того, що сталий розвиток - це не статичний стан, а динамічний процес змін, у якому експлуатація ресурсів, напрямок інвестицій, орієнтація технологічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми та майбутніми потребами.

Можна виділити три вектори взаємовпливу організаційних змін та сталого розвитку, які формують концептуальну основу дослідження.

1. Організаційні зміни як механізм адаптації до вимог сталого розвитку. З позиції загальної теорії систем, підприємство є відкритою системою, що прагне до динамічної рівноваги. Вимоги сталого розвитку (екологічні нормативи, соціальні стандарти, етичне споживання) виступають як зовнішні збурення. У цьому

контексті організаційні зміни виконують функцію гоомеостатичного механізму: вони адаптують внутрішню архітектуру підприємства до нових зовнішніх обмежень. Без перманентних змін (технологічних, структурних, культурних) підприємство втрачає легітимність в очах стейкхолдерів та ринкові позиції. Отже, зміни є необхідною умовою (*conditio sine qua non*) забезпечення стійкості.

2. Проекція організаційних змін на компоненти «Триєдиного підсумку» (Triple Bottom Line). Взаємозв'язок доцільно розглядати через декомпозицію впливу змін на три складові сталого розвитку: економічну, екологічну та соціальну.

Економічна компонента направлена на реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інновацій, цифрову трансформацію. Економічна трансформація забезпечує економічну ефективність не за рахунок екстенсивного розширення, а через інтенсифікацію: зниження ресурсомісткості, підвищення продуктивності праці, створення довгострокової вартості бізнесу.

Екологічна компонента направлена на технологічну модернізацію, перехід до моделей циркулярної економіки (замкнутого циклу), впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14000). Екологічна компонента мінімізує негативний вплив на довкілля, зниження вуглецевого сліду, енергоефективність. Тут зміни виступають інструментом екологізації виробництва.

Соціальна компонента направлена на трансформацію корпоративної культури, зміни в HR-політиці, впровадження принципів інклюзивності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Соціальна компонента направлена на розвиток людського капіталу, забезпечення безпеки праці, справедлива винагорода, взаємодія з громадами.

Сталий розвиток передбачає не лише збереження поточного стану, а й здатність протистояти кризам. Організаційні зміни формують «адаптивний імунітет» підприємства. Підприємства, що інтегрували механізм управління змінами у свою ДНК, демонструють вищі показники сталого розвитку, оскільки здатні проактивно реагувати на загрози (наприклад, зміну клімату чи соціальні зрушення), перетворюючи ризики на можливості.

Таким чином, між організаційними змінами та сталим розвитком існує тісний кореляційний та каузальний зв'язок. Організаційні зміни виступають інструментальним базисом (засобом) досягнення цілей сталого розвитку. Водночас, принципи сталого розвитку слугують ціннісним орієнтиром (вектором), який визначає зміст та спрямованість цих змін, відсікаючи ті трансформації, що дають короткостроковий прибуток ціною деградації соціального чи природного капіталу.

Завдяки організаційним змінам підприємство може адаптувати бізнес-модель до вимог сталого розвитку, оптимізувати використання ресурсів та підвищити рівень корпоративної відповідальності. Таким чином, організаційні зміни є не лише інструментом внутрішнього розвитку, а й засобом узгодження діяльності підприємства з глобальними цілями сталого розвитку

[19].

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що в сучасних умовах організаційні зміни є безальтернативним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Трансформація системи управління повинна носити комплексний характер, охоплюючи структурні, процесні, технологічні та ціннісні аспекти діяльності.

Використання запропонованого алгоритму дозволяє структурувати процес змін, знизити опір персоналу та забезпечити гармонізацію економічних, екологічних та соціальних цілей організації. Перспективою подальших досліджень є розробка механізмів подолання когнітивного опору змінам у контексті цифровізації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. (2007). Стратегічне управління. Київ : Лібра, 344 с.
2. Друкер П.Ф. (2020). Завдання менеджменту в XXI столітті. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 272 с.
3. Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 208 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137>
4. Burnes, B. (2020). *Managing Change*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 640 p.
5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 402 p.
6. Левін К. (2018). Теорія поля в соціальних науках. Харків : Гуманітарний центр, 312 с.
7. Teece, D.J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford : Oxford University Press, 336 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/227468288_Dynamic_Capabilities_and_Strategic_Management_Organizing_for_Innovation_and_Growth
8. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
9. Grant, R.M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Hoboken: Wiley, 776 p. URL: <https://books.google.com/books?id=Q3HgxEACA AJ>
10. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 276 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
11. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89. No. 1/2. Pp. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/creating-shared-value>
12. Тарасюк Г.М. (2010). Управління сталим розвитком підприємства: теорія і методологія : монографія. Житомир : ЖДТУ, 368 с.
13. Виноградова О.В. (2005). Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 196 с.
14. Рябцев В.А., Козенков Д.С., Альошина Т.В. (2023). Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, № 1(81). С. 122-132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>
15. Казьмін І. (2024). Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки, № 3. С. 449–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>
16. Мінцберг Г. (2004). Структурування організацій. Київ : Основи, 512 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (2000). *Основи менеджменту*. Київ : Основи, 704 с.
18. Дафт Р.Л. (2021). *Менеджмент*. 12-те вид. Київ : Наш формат, 784 с.
19. Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability : It is about time. *Strategic Organization*, Vol. 12, No. 1. Pp. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>

References:

1. Ansoff, I. (2007). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].
2. Drucker, P.F. (2020). *Zavdannia menedzhmentu v XXI stolitti* [Management challenges for the 21st century]. Kyiv : KM-BUKS. [in Ukrainian].
3. Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137> [in English].
4. Burnes, B. (2020). *Managing change* (7th ed.). Harlow, UK : Pearson Education. [in English].
5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone. [in English].
6. Lewin, K. (2018). *Teoriia polia v sotsialnykh naukakh* [Field theory in social sciences]. Kharkiv: Humanitarnyi tsentr. [in Ukrainian].
7. Teece, D.J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford, UK : Oxford University Press. Retrieved from:

- https://www.researchgate.net/publication/227468288_Dynamic_Capabilities_and_Strategic_Management_Organizing_for_Innovation_and_Growth [in English].
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1). Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
 9. Grant, R.M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Hoboken, NJ : Wiley. Retrieved from: <https://books.google.com/books?id=Q3HgxEACAAJ> [in English].
 10. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
 11. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89. No. 1/2. Pp. 62–77. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/01/creating-shared-value> [in English].
 12. Tarasiuk, H.M. (2010). *Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva : teoriia i metodolohiia [Sustainable enterprise development management : Theory and methodology]*. Zhytomyr: ZhDTU. [in Ukrainian].
 13. Vynohradova, O.V. (2005). *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti [Business process reengineering in modern management]*. Donetsk : DonDUET. [in Ukrainian].
 14. Riabtsev, V.A., Kozenkov, D.Ye., & Alosyna, T.V. (2023). *Upravlinnia zminy yak neobkhidnyi element rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Change management as a necessary element of industrial enterprise development]*. *Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute*, Vol. 1(81). Pp. 122–132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122> [in Ukrainian].
 15. Kazmin, I. (2024). *Orhanizatsiini transformatsii v diialnosti pidpriemstva: rol ta naslidky v suchasnykh umovakh [Organizational transformations in enterprise activity: Role and consequences in modern conditions]*. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, No. 3. Pp. 449–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71> [in Ukrainian].
 16. Mintzberg, H. (2004). *Strukturuvannia orhanizatsii [The structuring of organizations]*. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
 17. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (2000). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
 18. Daft, R. L. (2021). *Menedzhment [Management]* (12th ed.). Kyiv : Nash format. [in Ukrainian].
 19. Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability : It is about time. *Strategic Organization*, Vol. 12, No. 1. Pp. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127013520265> [in English].

Дата надходження статті: 01.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.01.2026 р.