

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-10>

УДК 005.7:005.21

**Юник І. Г.**, к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[iryna.yunyk@tsatu.edu.ua](mailto:iryna.yunyk@tsatu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-0985-1800

**Плотніченко С. Р.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua](mailto:svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-1500-1423

**Вороніна Ю. Є.**, кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[yuliia.voronina@tsatu.edu.ua](mailto:yuliia.voronina@tsatu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-3242-8293

**Садовський І. С.**, магістр  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[ihor.sadovskyi@tsatu.edu.ua](mailto:ihor.sadovskyi@tsatu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0003-3914-2834

## ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Анотація.** Досліджено еволюцію моделей управління змінами, обґрунтовано їх значення як концептуальної основи прийняття управлінських рішень у менеджменті організацій. Аргументовано, що розвиток теорії управління змінами відображає перехід від розуміння змін як послідовного та контрольованого процесу до їх сприйняття як складної, безперервної та багатовимірної трансформації організації. Дослідження засвідчило, що універсальної моделі управління змінами не існує. Доцільність застосування конкретної моделі або їх поєднання визначається цілями та масштабом організаційних змін, специфікою діяльності організації, рівнем готовності персоналу, ресурсним забезпеченням і зовнішнім середовищем. Доведено доцільність розгляду сучасного управління змінами як інтегрованої системи прийняття управлінських рішень, що поєднує системний, стратегічний, процесний, людиноцентричний та адаптивний компоненти.

**Ключові слова:** управління змінами, моделі управління змінами, еволюція моделей, управлінські рішення, менеджмент організацій, класичні моделі, системні та стратегічні моделі, інтегровані моделі, людиноцентричні та ситуаційні підходи, гнучкі та адаптивні підходи.

**JEL code classification:** M10, M12, M14, M19, O33



**Постановка проблеми.** Для сучасного менеджменту організацій властиві швидкі трансформації, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією економіки, технологічними інноваціями, посиленням конкуренції, безпековими викликами та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов здатність організацій своєчасно реагувати на зміни стає одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Відповідно, управління змінами набуває статусу не окремої функції менеджменту, а інтегрованої системи прийняття управлінських рішень, яка забезпечує адаптацію організації до нових умов функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічною основою дослідження моделей управління змінами як концептуальної основи прийняття управлінських рішень у менеджменті організацій стали наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених. Особливе значення мають концепції К. Левіна, І. Ансоффа, Л. Грейнера, Т. Пітерса та Р. Вотермана, Р. Кантер, М. Біра та Н. Норії, Дж. Коттера, Ф. Гуіяр і Дж. Келлі, Дж. Хайята, І. Адізеса, Д. Хассі та інших науковців, які сформували теоретичне підґрунтя сучасних підходів до управління змінами в організаціях.

Теоретико-методологічні аспекти управління змінами висвітлено у працях вітчизняних науковців, серед яких О. О. Тимків розглядає теоретичні основи управління змінами на підприємствах, сутність понять «зміни» та «управління змінами», концептуальні підходи, чинники та проблеми реалізації змін [1]; М. М. Буднік та Я. Ю. Іванова досліджують методологічні аспекти управління змінами, пропонуючи класифікацію підходів і алгоритм їх практичного впровадження [2]; Н. Корецька [3], М. Ф. Аверкіна та А. Ю. Матвеев [4], О. В. Тарасюк [5] зосереджують увагу на аналізі основних моделей управління змінами.

Окремий напрям сучасних досліджень становить адаптація моделей управління змінами до соціально-економічних і безпекових викликів, у контексті якого В. Підгірна, Т. Ємчук та Г. Єремія аналізують сучасні підходи до управління організаційними змінами в умовах нестабільності та воєнного стану, акцентуючи увагу на трансформації ролі персоналу й адаптації класичних моделей до українських реалій [6]; Р. В. Грінченко та М. В. Івановський узагальнюють сучасні моделі управління змінами в умовах нестабільності та війни, визначаючи їх переваги й можливості адаптації до потреб бізнесу [7]; Б. В. Дзюндзюк досліджує особливості застосування моделей управління змінами у публічному секторі, підкреслюючи значення лідерства, комунікації, стратегічного планування та взаємодії зі стейкхолдерами [8]. Теоретичний базис управління змінами в організаціях систематизують Н. Гавловська, В. Семенченко, Т. Яблонський та Е. Гуменна [9]; Р. М. Кантер запропонувала системне бачення організаційних трансформацій у межах моделі «Колеса змін» [10]; Г. О. Граціотова розглядає управління змінами як важливий чинник розвитку виробничого підприємства [11].

Загалом наявні наукові праці сформували вагоме теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження моделей управління змінами. Однак цифрова трансформація, зростання невизначеності, воєнні виклики та потреба в адаптивному управлінні актуалізують подальше дослідження інтегрованих моделей, здатних забезпечити ефективне функціонування організацій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження еволюції та систематизація основних моделей управління змінами у менеджменті організацій, визначення їх концептуальних особливостей і функціонального значення для прийняття управлінських рішень, а також обґрунтування доцільності їх комплексного та інтегрованого застосування з урахуванням динамічних умов функціонування організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція управління змінами пройшла тривалий шлях розвитку – від класичних теорій до сучасних інтегрованих моделей. Еволюція цих моделей демонструє поступовий перехід від управління окремими процесами до комплексного управління організаційними трансформаціями.

Управління змінами здебільшого тлумачать як цілеспрямований процес трансформації організації, спрямований на підвищення її ефективності, адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та вдосконалення системи менеджменту. У сучасній науковій

літературі «управління змінами» трактується через різні концептуальні підходи: процесний, координаційний, комплексний, концепціями розвитку, менеджменту та інновацій. Управління змінами розглядають як складову стратегічного менеджменту, інструмент прийняття управлінських рішень та елемент соціального управління [1], орієнтований на розвиток персоналу та ефективне функціонування організації в умовах трансформації.

Однією з перших і найбільш впливових концепцій управління змінами є триетапна модель К. Левіна (1947 р.), яка заклала основу для розвитку сучасних підходів до організаційних трансформацій та визначає три послідовні етапи: «розморожування», що полягає у підготовці організації до змін, формуванні усвідомлення їх необхідності та подоланні опору; «рух», який охоплює безпосереднє впровадження нових підходів, процесів і моделей поведінки за активної підтримки персоналу; «заморожування», спрямоване на закріплення досягнутих результатів, стабілізацію нового стану організації та недопущення повернення до попередніх практик [2; 3; 4; 6; 8]. Незважаючи на відносну простоту, ця модель залишається фундаментальною концепцією теорії управління змінами та методологічною основою багатьох сучасних моделей.

Одночасно К. Левін розробив теорію силового поля, згідно з якою зміни є результатом взаємодії: рушійних сил, що сприяють змінам та стримувальних сил, які чинять опір змінам. Ефективне управління змінами передбачає посилення рушійних факторів або зменшення впливу стримувальних, що забезпечує досягнення нового стану рівноваги в організації.

Наступним етапом розвитку теорії управління змінами стала концепція стратегічного управління І. Ансоффа (1965 р.), який одним із перших інтегрував зміни у процес формування корпоративної стратегії, зокрема розглядав зміни як безперервний процес адаптації організації до зовнішнього середовища. Запропонована ним матриця стратегічного розвитку стала основою для прийняття рішень щодо диверсифікації діяльності, освоєння нових ринків і створення нових продуктів у менеджменті організацій.

У більш вдосконаленій моделі Л. Грейнера (1967 р.) управління змінами сприймалося як процес, який був розділений на 6 етапів: спонукання до необхідності змін з деяким тиском на працівників; залучення посередників до управління змінами; діагностика проблем та усвідомлення необхідності змін; презентація проблем та взяття зобов'язань щодо змін; експеримент і аналізування наслідків експериментального впровадження змін; підкріплення і згода персоналу, впровадження змін [5, с. 40 – 41]. Модель відображає перехід від усвідомлення необхідності змін і діагностики проблем до їх впровадження та закріплення результатів, підкреслюючи поетапність змін і залучення персоналу до трансформаційних процесів.

Однією з небагатьох моделей управління змінами, що зосереджена на психологічній реакції персоналу на організаційні зміни є модель Кюблера-Росса (1969 р.). Зазначена модель виокремлює послідовні етапи емоційного реагування працівників: потрясіння, заперечення, розчарування, депресію, експериментування, прийняття та об'єднання зусиль для реалізації змін. Практична цінність моделі полягає у можливості прогнозування реакцій персоналу та своєчасного застосування комунікаційних і підтримувальних інструментів. Водночас її критикують за спрощене трактування емоційних реакцій працівників [3, с. 95 – 96; 5, с. 41]. Вважаємо, що модель доцільно поєднувати з іншими підходами, оскільки вона враховує людський чинник, але не охоплює стратегічних та організаційних аспектів управління змінами.

У 1980-х роках акценти в управлінні змінами зміщуються від окремих управлінських процедур до комплексного аналізу організації. Однією з найбільш впливових моделей цього періоду стала модель 7S McKinsey (1980 р.) Т. Пітерса і Р. Вотермана. Ця модель ґрунтується на положенні, що ефективність організаційних змін залежить від узгодженості семи взаємопов'язаних елементів: стратегій, структури, систем, стилю управління, персоналу, компетенцій та спільних цінностей. При цьому три складові – стратегія, структура та системи належать до «жорстких» елементів, тоді як стиль управління, персонал, компетенції та спільні цінності – до «м'яких». Модель дає змогу комплексно оцінювати внутрішнє середовище організації, її готовність до змін та узгодженість ключових складових розвитку. Застосування моделі McKinsey 7-S сприяє

вдосконаленню бізнес-процесів, оптимізації організаційної структури, прогнозуванню наслідків змін, підвищенню ефективності використання ресурсів і вибору оптимальних інструментів реалізації стратегії розвитку. Водночас вона недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища, що зумовлює доцільність її поєднання з іншими інструментами стратегічного аналізу. [2; 3, с. 94; 4; 5, с. 41]. Таким чином, модель 7S McKinsey розширила традиційне розуміння управління змінами, акцентувавши увагу на необхідності системної узгодженості структурних і людських чинників організаційного розвитку.

Важливий внесок у розвиток сучасної теорії управління змінами зробила Р. М. Кантер, яка запропонувала модель «Колеса змін» (1980-ті роки), що ґрунтується на десяти взаємопов'язаних елементах: спільному баченні, символах і сигналах, структурі управління та підзвітності, навчанні та інструментах дій, лідерах змін і спонсорах, швидких результатах, комунікації, моніторингу та зворотному зв'язку, узгодженні організаційних систем і структур, а також інтеграції та закріпленні змін. Ці ключові елементи системних змін розташовані у вигляді спиць колеса. На відміну від лінійних моделей, усі елементи функціонують одночасно та взаємно підсилюють один одного, забезпечуючи безперервність процесу організаційних змін. Така візуалізація символізує динаміку, взаємозв'язок і безперервність процесу змін, підкреслюючи, що він має не лінійний, а інтегрований характер. Для забезпечення сталого просування змін необхідно активізувати всі елементи моделі та регулярно повертатися до них у процесі її реалізації [10]. Модель «Колесо змін» підкреслює взаємозалежність і взаємопосилення ключових елементів системних змін, акцентуючи увагу на ролі лідерства, інновацій, організаційного навчання та розвитку командної взаємодії як ключових чинників успішної реалізації змін.

Модель І. Адізеса «Зміни. Проблеми. Рішення» (1988 р.) підтвердила, що управління змінами – це нескінченний процес. Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [5, с. 41]. Розвиваючи цю ідею в межах моделі організаційних життєвих циклів, І. Адізес розглядає організацію як живу систему, що проходить закономірні етапи розвитку. Відповідно, зміни є невід'ємною та неминучою складовою функціонування організації, а ефективність її розвитку залежить від цілеспрямованого управління змінами, своєчасного реагування на проблеми та запобігання кризовим явищам.

Найбільш цитованою сьогодні є восьмиетапна модель управління змінами Дж. Коттера (1995 р.). Її практична цінність полягає у визначенні чіткої послідовності управлінських дій: формування відчуття нагальності змін, створення коаліції лідерів, розроблення стратегічного бачення, комунікація цілей, усунення перешкод, досягнення короткострокових результатів, масштабування позитивних змін та їх інтеграція в організаційну культуру. Ця модель широко застосовується під час реалізації програм організаційної трансформації як у приватному, так і в державному секторі.

На відміну від моделі К. Левіна, яка зосереджується на загальній логіці переходу організації від одного стану до іншого, модель Дж. Коттера деталізує процес реалізації змін, визначаючи конкретні етапи та управлінські інструменти для кожного з них. Особлива увага приділяється ролі лідерства, ефективної комунікації, формуванню команди прихильників змін і закріпленню нових підходів у корпоративній культурі. Такий підхід дозволяє мінімізувати опір персоналу, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стійкість досягнутих результатів [2, с. 373 – 374]. Водночас модель Дж. Коттера має певні обмеження. Послідовне проходження всіх восьми етапів не завжди можливе в умовах динамічного середовища або кризових ситуацій. Її впровадження також потребує значних часових, організаційних і кадрових ресурсів, що може ускладнювати застосування на малих і середніх підприємствах. Крім того, окремі дослідники зазначають, що модель має переважно емпіричне підґрунтя та недостатньо опирається на фундаментальні теоретичні концепції [4, с. 775].

Незважаючи на зазначені обмеження, восьмиетапна модель Дж. Коттера залишається однією з найефективніших концепцій управління організаційними змінами. Її комплексний підхід, що поєднує стратегічне бачення, лідерство, мотивацію персоналу та розвиток організаційної

культури, забезпечує високий рівень практичної придатності моделі в сучасних умовах функціонування організацій [5, с. 41]. Одночасно вона демонструє, що успішність трансформацій залежить не лише від якості розробленої стратегії, а й від здатності керівництва сформулювати підтримку змін серед персоналу, своєчасно досягати проміжних результатів і закріплювати нові підходи як невід'ємну складову організаційної культури [6, с. 115].

Трансформацію бізнесу крізь призму біологічної моделі розглядають Ф. Гуїяр і Д. Келлі (1995 р.), відповідно до якої підприємство є живою організацією, здатною до розвитку, адаптації та оновлення. Автори визначають трансформацію як організаційне перепроєктування «генетичної архітектури» корпорації, що здійснюється одночасно за чотирма взаємопов'язаними напрямками: рефреймінгом, реструктуризацією, поживавленням та оновленням [11, с. 68]. Рефреймінг передбачає зміну стратегічного бачення та переосмислення цілей організації, реструктуризація – перебудову її організаційної структури та бізнес-процесів, поживавлення – активізацію розвитку та забезпечення взаємодії з ринком, а оновлення – розвиток людського потенціалу, компетентностей і здатності працівників до змін. Таким чином, модель акцентує увагу на комплексному підході до трансформації, за якого зміни окремих елементів організації мають відбуватися узгоджено та взаємопов'язано.

Модель управління організаційними змінами EASIER, запропонована Д. Хассі (1995 р.) поєднує поведінковий та процесний підходи до управління змінами. Назва моделі є акронімом, утвореним від шести послідовних елементів: Envisioning (формування бачення), Activating (активізація), Supporting (підтримка), Implementing (упровадження), Ensuring (забезпечення) та Recognizing (визнання). Перші три елементи моделі (EAS) зосереджені переважно на поведінкових аспектах змін і передбачають формування бачення майбутнього стану організації, мобілізацію працівників та інших зацікавлених сторін, створення необхідної підтримки для реалізації трансформаційних заходів. Наступні елементи (IER) пов'язані з організаційними системами та процесами та охоплюють практичне впровадження змін, моніторинг їх реалізації, забезпечення досягнення запланованих результатів та визнання отриманих досягнень [12, с. 205]. Модель EASIER розглядає управління змінами як комплексний процес, що поєднує формування спільного бачення, залучення персоналу, ресурсну підтримку та закріплення результатів. Її застосування дає змогу інтегрувати людський і процесний виміри змін та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

На початку XXI століття посилюється увага до людського чинника в управлінні організаційними змінами. У цей період М. Бір і Н. Норія запропонували теорії Е та О (2000 р.), які репрезентують два альтернативні підходи до організаційних трансформацій. Теорія Е розглядає організаційні зміни як інструмент підвищення економічної ефективності та ринкової вартості організації через структурні трансформації, оптимізацію витрат і централізоване управління за принципом «згори вниз», що особливо актуально в кризових умовах [2, с. 371 – 372]. Натомість теорія О орієнтована на розвиток організаційного потенціалу через формування людського капіталу, удосконалення корпоративної культури, розвиток професійних компетентностей і залучення персоналу до змін. Найбільш ефективним автори вважають поєднання теорій Е та О, що дає змогу одночасно досягати економічних результатів і розвивати організаційний потенціал [9, с. 164]. Погоджуємося з думкою авторів, що інтегроване застосування положень теорій Е та О забезпечує комплексний підхід до організаційних змін і формує основу для конкурентоспроможності організації.

Прикладом такого підходу є модель ADKAR, розроблена Дж. Хайятом (2001 р.). Її особливість полягає у фокусуванні на індивідуальному рівні сприйняття змін. Модель базується на припущенні, що успішні організаційні зміни можливі лише за умови успішних змін кожного окремого працівника, тому значна увага приділяється комунікації, навчанню, мотивації та подоланню опору змінам [3, с. 94 – 95]. Завдяки простоті, практичній спрямованості та чіткій послідовності етапів модель ADKAR широко застосовується в корпоративному та державному секторі як інструмент управління індивідуальними змінами та забезпечення стійкості організаційних трансформацій [5, с. 41; 7, с. 74]. Відповідно до цієї концепції, ефективність трансфор-

мацій залежить від послідовного формування усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь у них, набуття необхідних знань, розвитку практичних навичок та закріплення нових моделей поведінки.

Управління змінами згідно з моделлю «Калейдоскоп» Дж. Балогана і В. Хоуп-Хейлі (2002 р.), передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями здійснення змін на підприємстві. «Калейдоскоп» дає змогу менеджерам дослідити контекст упровадження організаційних змін і містить три кола [11, с. 70]. Зовнішнє коло відображає широкий контекст діяльності підприємства та пов'язане з визначенням необхідності стратегічних змін, їхньої спрямованості та причин. Середнє коло охоплює внутрішні характеристики організації, які впливають на можливість і спосіб реалізації змін. Внутрішнє коло містить сукупність альтернативних варіантів дій, доступних агентам змін у процесі їх упровадження. Практична цінність підходу полягає у його ситуаційній орієнтації, що дає змогу адаптувати програму управління змінами до конкретних умов організації та обирати оптимальну стратегію їх реалізації.

Модель В. Крюгера «Айсберг управління змінами» (2004 р.) демонструє, що видимі організаційні зміни є лише частиною трансформаційного процесу. Значна частина чинників, що визначають успішність змін, залишається «під поверхнею» та є прихованими, які пов'язані з людською поведінкою, мотивацією, цінностями, переконаннями, організаційною культурою та неформальними взаємозв'язками. Такий підхід концентрує увагу на необхідності врахування не лише структурних і технологічних змін, а й глибинних соціально-психологічних процесів, які можуть як сприяти трансформації, так і створювати опір їй.

Модель В. Крюгера визначає, що більшість керівників здійснюють поверхнєве управління (верхня частина айсберга). На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом. Глибинне управління – нижня частина айсберга і тут має відбуватися управління змінами. А реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень [5, с. 41]. Загалом модель акцентує, що ефективне управління змінами потребує комплексного впливу на видимі та приховані чинники впливу на управління змінами в організації.

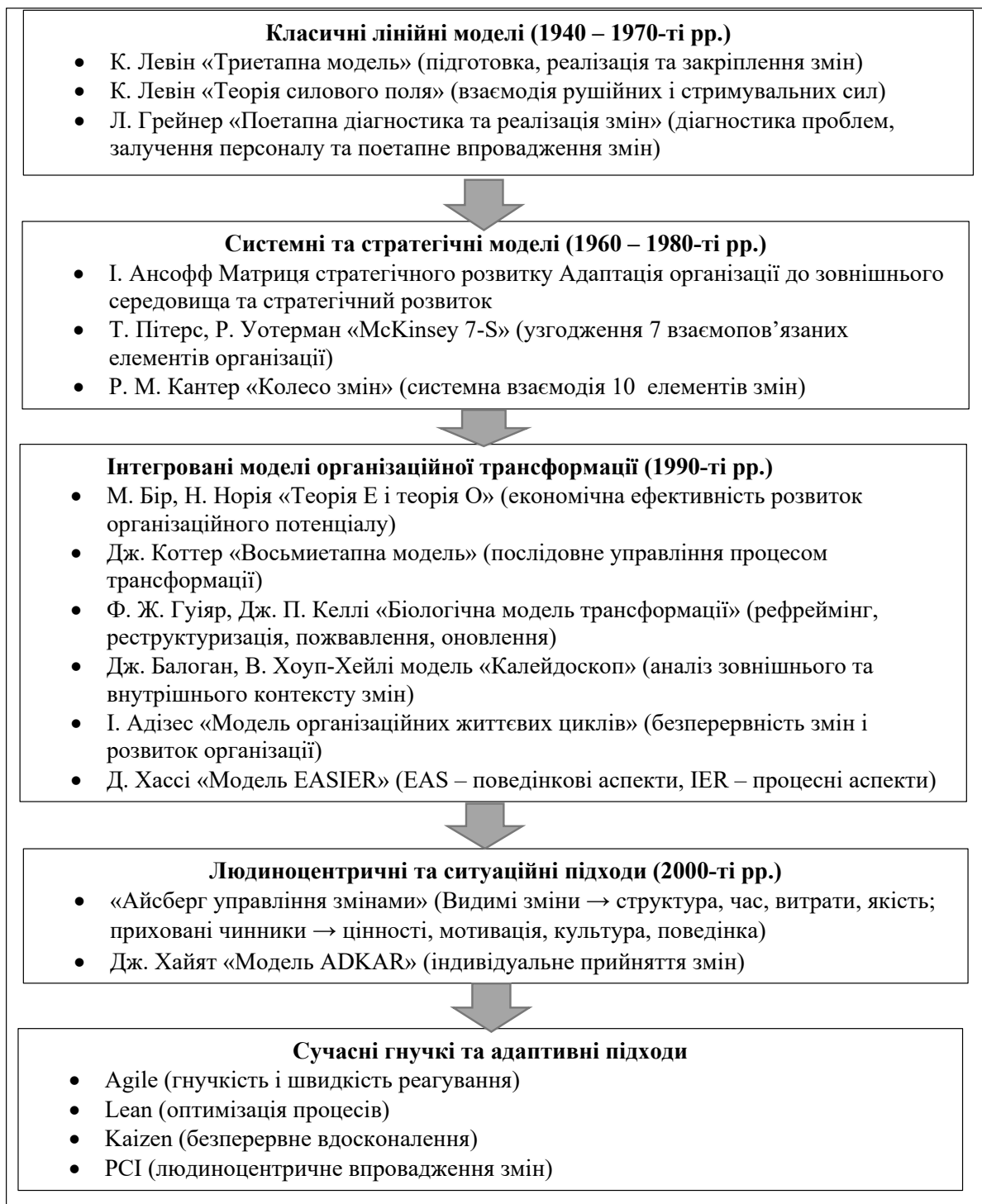
У сучасній практиці менеджменту організацій активно застосовуються гнучкі методології управління (Agile, Lean), що дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських процесів [13, с. 678]. Lean орієнтована на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів і постійне вдосконалення, тоді як Agile ґрунтується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни, командній взаємодії та поетапному виконанні завдань. Їх інтеграція сприяє підвищенню ефективності, інноваційності та адаптивності сучасних організацій.

Зарубіжний досвід свідчить, що універсальної моделі управління змінами не існує, а її вибір залежить від особливостей організації та зовнішнього середовища. Так, у США поширені гнучкі підходи Agile і Lean, які забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін. У Німеччині переважає реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на підвищення ефективності діяльності, тоді як у Японії успішно застосовується концепція Kaizen, що базується на безперервному вдосконаленні та активній участі персоналу. Досвід Польщі засвідчує ефективність адаптації моделі Дж. Коттера до реформування державного сектору та функціонування бюрократичних організацій [6, с. 116].

Сучасні підходи до управління змінами дедалі більше ґрунтуються на людиноцентричній концепції. Зокрема, дослідження компанії Changefirst, проведене серед 55 тис. респондентів, засвідчило, що більшість працівників відчують перевантаження змінами, а лише третина вважає себе готовою до трансформацій. У відповідь компанія розробила методологію PCI (People-Centred Implementation), яка поєднує організаційний і локальний рівні управління змінами. Її ключовими елементами є формування спільної мети, лідерство, залучення персоналу, підтримка керівників усіх рівнів, поширення змін та забезпечення їх стійкості. Методологія сумісна з Agile, PRINCE2 і PMI та передбачає використання цифрових інструментів для

моніторингу процесу впровадження змін [5, с. 42]. Таким чином, методологія РСІ враховує складність і психологічне навантаження організаційних змін для працівників, підкреслюючи необхідність їх залучення, підтримки та поступової адаптації до трансформацій.

Проведений аналіз засвідчив, що розвиток теорії управління змінами супроводжувався поступовим ускладненням концептуальних уявлень про природу, зміст і механізми організаційних трансформацій. У процесі цієї еволюції відбувся перехід від класичного лінійного розуміння змін до системних і стратегічних, інтегрованих, людиноцентричних та ситуаційних підходів, а згодом – до гнучких і адаптивних концепцій управління змінами (рис. 1).



**Рис. 1. Еволюція моделей управління змінами у менеджменті організації**  
Джерело: сформовано авторами на основі [1–13]

Еволюція моделей управління змінами розпочалася у 1940 – 1950-х роках із формування класичних лінійних підходів, у межах яких організаційні зміни розглядалися як послідовний процес, що передбачає усвідомлення необхідності трансформації, її планування, реалізацію та закріплення досягнутих результатів. Системні та стратегічні моделі (1960 – 1980-ті рр.) розглядали організацію як цілісну систему, що функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Основна увага приділялася стратегічній адаптації організації, взаємозв'язку її внутрішніх елементів та системному характеру процесу змін.

Інтегровані моделі організаційної трансформації, що набули розвитку у 1990-х роках, характеризуються комплексним поєднанням стратегічних, структурних, економічних, процесних і поведінкових аспектів змін. Вони розглядають організаційну трансформацію як комплексний процес, що передбачає одночасне врахування цілей організації, розвитку її потенціалу, готовності персоналу та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Інтегровані моделі організаційної трансформації, що набули розвитку у 1990-х роках, характеризуються комплексним поєднанням стратегічних, структурних, економічних, процесних і поведінкових аспектів змін. Вони розглядають організаційну трансформацію як комплексний процес, що передбачає одночасне врахування цілей організації, розвитку її потенціалу, готовності персоналу та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Людиноцентричні та ситуаційні підходи, властиві для 2000-х років, посилили увагу до ролі персоналу, організаційної культури, мотивації, цінностей і поведінкових реакцій працівників у процесі змін. Ефективність трансформацій у межах цього підходу пов'язується з урахуванням конкретної ситуації, організаційного контексту та рівня готовності персоналу до змін.

Сучасні гнучкі та адаптивні підходи спрямовані на швидке реагування організацій на динамічні зміни зовнішнього середовища, постійне вдосконалення процесів і залучення працівників до трансформацій. Вони поєднують системність, стратегічну орієнтацію, людиноцентричність, цифровізацію та безперервний розвиток, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування з урахуванням специфіки організації.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що еволюція теорії управління змінами відображає перехід від розуміння організаційних трансформацій як послідовного процесу до їх комплексного, системного та багатовимірного розгляду. Класичні лінійні моделі заклали основи поетапного управління змінами, тоді як системні, стратегічні та інтегровані підходи розширили увагу до взаємозв'язку внутрішніх елементів організації, її взаємодії із зовнішнім середовищем і поєднання стратегічних, структурних, процесних та поведінкових аспектів трансформацій. Людиноцентричні, ситуаційні, гнучкі та адаптивні підходи посилили значення персоналу, організаційної культури, лідерства, готовності до змін, цифровізації та безперервного розвитку.

Універсальної моделі управління змінами не існує, придатної для застосування в усіх організаціях, тому її вибір або їх поєднання має визначатися цілями трансформації, масштабом змін, особливостями організації, рівнем готовності персоналу, ресурсними можливостями, впливом зовнішнього середовища.

Отже, сучасне управління змінами доцільно розглядати як інтегровану систему прийняття управлінських рішень, що поєднує стратегічний, системний, процесний, людиноцентричний та адаптивний компоненти. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованої моделі управління змінами, адаптованої до умов цифрової трансформації, невизначеності та кризових викликів.

#### Список використаних джерел:

1. 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>
2. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>
3. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11>

4. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
5. Тарасюк, О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 39–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
6. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. № 2. С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19>
7. Грінченко Р. В., Івановський М. В. Використання сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності: виклики та можливості для бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 4 (118). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10>
8. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234>
9. Гавловська, Н., Семенченко, В., Яблонський, Т., Гуменна Е. (2023). Теоретичний базис управління змінами в організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Том 316 № 2, С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-25>
10. Kanter R. M. The Change Wheel: Elements of Systemic Change and How to Get Change Rolling. Harvard Business School Background. Note 312-083, November. 2011. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41260>
11. Граціотова Г. О. Управління змінами в забезпеченні розвитку виробничого підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2019. 280 с.
12. Teczke M., Bepayeva R. S., Bugubayeva R. O. Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Volume 3, Numer 3. 2017. P. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
13. Юник І. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті в умовах цифрової та ESG-трансформації. *Форсайт розбудови України: ESG-орієнтири та вектори розвитку в економіці, маркетингу й публічному управлінні*: матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. (28 травня 2026 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. С. 677–680. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1hzXJrh0CBO2Wer83-dlxYvr-Ps4Udfrp>

#### References:

1. Tymkiv, O. O. (2024). Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv [The essence and content of change management in enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> (in Ukrainian)
2. Budnik, M. M., & Ivanova, Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in an enterprise]. *Biznes Inform*, (10), 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376> (in Ukrainian)
3. Koretska, N. (2022). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia zminamy [Comparative analysis of change management models]. *Ekonomichniy forum*, (4), 90–98. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11> (in Ukrainian)
4. Averkina, M. F., & Matvieiev, A. Yu. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (in Ukrainian)
5. Tarasiuk, O. V. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in an organization: Main concepts and models]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46) (in Ukrainian)
6. Pidhirna, V., Yemchuk, T., & Yermiia, H. (2024). Modeli upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy: teoriia ta praktyka [Organizational change management models: Theory and practice]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Serii Ekonomika*, (2), 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19> (in Ukrainian)
7. Hrinchenko, R. V., & Ivanovskyi, M. V. (2025). Vykorystannia suchasnykh modelei upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh v umovakh nestabilnosti: vyklyky ta mozhlyvosti dlia biznesu [The use of modern change management models in enterprises under conditions of instability: Challenges and opportunities for business]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 4(118). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10> (in Ukrainian)
8. Dziundziuk, B. V. (2025). Upravlinnia zminamy v publichnykh orhanizatsiiakh pry vprovadzhenni blokchein-tekhnologii [Change management in public organizations during the implementation of blockchain technologies]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (9), 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234> (in Ukrainian)
9. Havlovska, N., Semenchenko, V., Yablonskyi, T., & Humenna, E. (2023). Teoretychnyi bazys upravlinnia zminamy v orhanizatsii [The theoretical basis of change management in an organization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 161–166. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-25> (in Ukrainian)
10. Kanter, R. M. (2011). The change wheel: Elements of systemic change and how to get change rolling. Harvard Business School Background. Note 312-083. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41260>

11. Hraziotova, H. O. (2019). Upravlinnia zminamy v zabezpechenni rozvytku vyrobnychoho pidpryemstva [Change management in ensuring the development of a manufacturing enterprise] [Doctoral dissertation, Odesa National Polytechnic University]. (in Ukrainian)
12. Teczke, M., Bespayeva, R. S., & Bugubayeva, R. O. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. № 3 (3), 195–208. DOI: <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
13. Yunyk I. (2026). Upravlinski rishennia v administratyvnomu menedzhmenti v umovakh tsyfrovoy ta ESG-transformatsii [Managerial decision-making in administrative management under digital and ESG transformation]. *Forsait rozbudovy Ukrainy: ESG-orientyry ta vektory rozvytku v ekonomitsi, marketynhu y publichnomu upravlinni: materialy IV mizhn. nauk.-prakt. konf. (28 travnia 2026 r.) / Tavriyskyi derzhavnyi ahrotekhnolohichnyi universytet imeni Dmytra Motornoho. Zaporizhzhia*. P. 677–680. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1hzXJrh0CBO2Wer83-dlxYvr-Ps4Udfp> (in Ukrainian)

**Yunyk I. H.**, *Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*iryna.yunyk@tsatu.edu.ua*  
ORCID: 0000-0002-0985-1800

**Plotnichenko S. R.**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua*  
ORCID: 0000-0002-1500-1423

**Voronina Yu. Ye.**, *Candidate of Sciences in Public Administration,  
Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*yuliia.voronina@tsatu.edu.ua*  
ORCID: 0000-0002-3242-8293

**Sadovskyi I. S.**, *Master,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*ihor.sadovskyi@tsatu.edu.ua*  
ORCID: 0000-0003-3914-2834

## EVOLUTION OF CHANGE MANAGEMENT MODELS AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

**Abstract.** This article examines the evolution of change management models and substantiates their significance as a conceptual framework for managerial decision-making in organizational management. The study establishes that the evolution of change management theory has been characterized by a shift from viewing change as a sequential and controllable process to understanding it as a complex, continuous, and multidimensional transformation encompassing the strategic, structural, process, economic, behavioral, and cultural dimensions of organizational functioning. The paper demonstrates that classical models laid the theoretical foundations for stage-based change management, while systems-based and strategic approaches broadened the understanding of the interrelationships between organizations and their external environment, as well as the interdependence of internal organizational elements. Integrated models provided a comprehensive framework that combines multiple dimensions of organizational change, whereas people-centered and contingency approaches emphasized the critical role of employees, organizational culture, motivation. Contemporary agile and adaptive approaches focus on rapid responsiveness to change, the application of digital technologies, and continuous organizational development. The study also establishes that no universal change management model is suitable for application across all organizations. The selection and combination of appropriate models should be determined by the objectives and scale of transformation, the characteristics of the organizational structure, employee readiness, resource availability, and the external environment. It is argued that contemporary change management should be viewed as an integrated managerial decision-making system that combines systems-based, strategic, process-oriented, people-centered, and adaptive components. The paper concludes that a comprehensive and context-sensitive application

*of change management models is essential for improving the quality and soundness of managerial decision-making, reducing resistance to organizational transformation, enhancing employee engagement, and strengthening organizational resilience in response to the dynamic challenges of the external environment.*

**Keywords:** *change management; change management models; evolution of change management models; managerial decision-making; organizational management; classical models; systems-based and strategic models; integrated models; people-centered and contingency approaches; agile and adaptive approaches.*

Дата надходження статті: 08.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026