

3. Проект Закону про цифрову доступність: законопроект № 11075 від 12.03.2024. Картка законопроекту. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/59411>.
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>.
5. Inclusive Design: Microsoft Design. URL: <https://inclusive.microsoft.design/>.
6. Accessibility: Apple. URL: <https://www.apple.com/ua/accessibility/>.
7. Accessibility Statement: Revolut Help Centre. URL: <https://help.revolut.com/en-UA/help/profile-and-plan/accessibility/revolut-accessibility-general-information/>.
8. Monobank: офіційний сайт. URL: <https://www.monobank.ua/>.
9. Дія.Безбар'єрність: державний портал. URL: <https://bf.diia.gov.ua/>.
10. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1: W3C Recommendation. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>.

Касьян С. К., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до здійснення стратегічних змін на підприємствах. Концепція VUCA, яка описує світ через призму волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, набула особливої актуальності в контексті глобальних потрясінь останніх років [1]. Цифрова трансформація економіки, геополітична нестабільність, санкційні режими, логістичні збої глобальних ланцюгів постачання, енергетичні обмеження та регуляторні трансформації формують принципово нові умови функціонування підприємств. За таких обставин здатність організацій швидко адаптуватися до змін та ініціювати власні трансформаційні процеси стає критичним фактором виживання та розвитку.

Сутність сучасних умов здійснення стратегічних змін визначається поєднанням кількох взаємопов'язаних тенденцій. Прискорення темпів технологічних інновацій скорочує життєві цикли продуктів та бізнес-моделей, вимагаючи від підприємств постійного оновлення компетенцій та операційних процесів. Зміна поведінки споживачів під впливом цифровізації трансформує очікування щодо

швидкості, персоналізації та омніканальності взаємодії з компаніями [2]. Ринок праці зазнає структурних змін унаслідок поширення дистанційної роботи, зростання ролі гнучких форм зайнятості та підвищення вимог працівників до балансу між професійним і особистим життям. Геополітичні ризики та санкційні режими створюють додаткову невизначеність для підприємств, що функціонують на міжнародних ринках або залежать від глобальних ланцюгів постачання. Енергетичні обмеження та вимоги щодо декарбонізації зумовлюють необхідність перегляду виробничих процесів та інвестиційних стратегій.

Ключові драйвери та тригери стратегічних змін на рівні підприємства охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні драйвери включають технологічні прориви, що загрожують існуючим бізнес-моделям, зміни регуляторного середовища, появу нових конкурентів із руйнівними інноваціями, трансформацію споживчих преференцій та макроекономічну нестабільність [3]. Внутрішні тригери пов'язані з усвідомленням розриву між поточними результатами та стратегічними цілями, необхідністю оновлення застарілих технологій та процесів, зміною в управлінській команді, а також кризовими ситуаціями, що виявляють системні недоліки в організації. Механізм впливу цих чинників на підприємство реалізується через трансформацію ланцюгів створення цінності, перерозподіл джерел конкурентних переваг, зміну структури витрат, підвищення ризик-профілю та еволюцію моделей корпоративного управління. Зокрема, цифровізація дозволяє створювати нові джерела цінності через платформні бізнес-моделі, персоналізацію та використання даних як стратегічного активу [4].

Організаційні аспекти впровадження стратегічних змін охоплюють комплекс управлінських механізмів та практик, що забезпечують реалізацію трансформаційних ініціатив. Роль лідерства у процесі трансформації є визначальною, оскільки саме керівники формують бачення майбутнього стану організації, мобілізують ресурси та надихають персонал на подолання опору змінам [6]. Дж. Коттер обґрунтував вісім кроків успішної трансформації, що послідовно включають створення відчуття терміновості, формування керівної коаліції, розробку стратегічного бачення, комунікацію бачення, усунення перешкод, досягнення короткострокових перемог, закріплення досягнень та інтеграцію змін у корпоративну культуру [7]. Структури управління змінами можуть

варіюватися від централізованих офісів трансформації до розподілених мереж агентів змін залежно від масштабу та характеру трансформаційних ініціатив. Формування портфеля змін передбачає пріоритизацію ініціатив з урахуванням їх стратегічної значущості, ресурсних вимог та взаємозалежностей між окремими проектами. Узгодження стратегічних ініціатив із поточними операційними процесами вимагає балансування між необхідністю трансформації та збереженням операційної стабільності [8]. Управління опором змінам ґрунтується на розумінні причин опору, залученні персоналу до процесу трансформації та забезпеченні справедливості під час переходу до нового стану організації. Формування культури змін передбачає культивування цінностей відкритості до нового, толерантності до невдач як джерела навчання та безперервного вдосконалення. Мотиваційні механізми мають поєднувати матеріальні стимули з нематеріальним визнанням внеску працівників у трансформацію. Внутрішні комунікації забезпечують прозорість процесу змін та двосторонній зворотний зв'язок від персоналу до керівництва. Управління знаннями дозволяє акумулювати досвід трансформацій та поширювати найкращі практики серед підрозділів організації.

Критерії результативності стратегічних змін мають охоплювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності організації, що трансформується. Фінансові результати включають показники прибутковості, темпи зростання виручки, ефективність використання капіталу та динаміку створення вартості для акціонерів [9]. Нефінансові результати охоплюють операційну ефективність, якість продуктів та послуг, рівень задоволеності клієнтів, залученість та лояльність персоналу, а також інноваційну активність організації. Стійкість трансформації визначається здатністю організації зберігати досягнуті результати та продовжувати позитивну динаміку після завершення активної фази впровадження змін. Продуктивність відображає ефективність використання ресурсів для досягнення цілей трансформації та співвідношення результатів із понесеними витратами. Інноваційність характеризує здатність організації генерувати та успішно впроваджувати нові ідеї як результат трансформаційних процесів і розвинених адаптивних компетенцій [2]. Репутаційний капітал формується через сприйняття трансформації зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, інвесторами, регуляторами та впливає на довгострокову

конкурентоспроможність організації. Рівень довіри персоналу та інших стейкхолдерів визначає готовність підтримувати подальші зміни та є індикатором накопиченого соціального капіталу організації. Логіка оцінювання результативності має базуватися на порівнянні фактичних результатів із запланованими цілями, систематичному аналізі відхилень та ідентифікації причин як успіхів, так і невдач для формування організаційного навчання [11].

Отже, необхідно констатувати, що здійснення стратегічних змін у сучасних умовах кризи та невизначеності вимагає принципово нового підходу до управління трансформаціями, який поєднує структурованість із адаптивністю.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Київ: ДУІКТ, 2021. 240 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2422/view/2215>.
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>.
3. Приймак Н. С. Формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів реалізації стратегічних змін на підприємствах: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2020. 512 с.
4. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2019. 354 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf.
5. Horney N., Pasmore B., O'Shea T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*. 2010. Vol. 33, No. 4. P. 32-38. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7439966/>.
6. Carreño A. M. An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5044428.
7. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
8. Prosci. Kotter's Change Management Theory Explanation and Applications. 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory>.
9. Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. 2025. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
10. Doerr J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.
11. Agile Academy. *Kotter Change Management Model*. 2024. URL: <https://www.agile-academy.com/en/organizational-development/kotter-change-management-modell/>.