

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-100>

УДК 658.012.32:502.131.1

Підгірна Валентина Никифорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-803X>

Цепенда Микола Михайлович

кандидат географічних наук,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7570-2782>

Харовська Анна Володимирівна

здобувачка вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4840-2733>

Valentyna Pidhirna, Mykola Tsependa, Anna Kharovska
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF CHANGE MANAGEMENT IN SHAPING SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODELS OF ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджено роль управління змінами як системного механізму інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність сучасних підприємств. Обґрунтовано, що перехід до сталих моделей потребує не впровадження окремих екологічних чи соціальних ініціатив, а комплексної трансформації організаційної логіки, яка охоплює бізнес-модель, операційні процеси та корпоративну культуру. Розкрито управлінську природу сталих змін, що реалізуються одночасно в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Визначено ключові механізми управління змінами, необхідні для успішної трансформації: формування стратегічного бачення, залучення стейкхолдерів, організаційне навчання, цифрова модернізація та розвиток корпоративної культури. Показано, що в українських реаліях упровадження сталих змін ускладнюється низкою бар'єрів, серед яких дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень технологічної та екологічної модернізації, опір персоналу та нестабільність регуляторного середовища. Зроблено висновок, що здатність підприємства ефективно управляти трансформаційними процесами визначає його довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління змінами, сталий розвиток, модель розвитку, трансформація, стейкхолдери, організаційне навчання, корпоративна культура, екологічна модернізація.

Summary. The contemporary global economic environment, coupled with escalating social and environmental challenges, imposes non-negotiable demands on enterprises across all sectors, compelling a fundamental shift toward sustainable operating models. This crucial transition is driven by the urgent necessity to address global climate change, mitigate resource depletion, and meet growing societal expectations concerning ethical conduct. Consequently, establishing a robust and enduring sustainable development strategy is no longer merely optional but has become a decisive factor for maintaining long-term competitive advantage and market legitimacy. The complexity of this organizational shift, which demands a systemic overhaul of organizational logic-encompassing operational processes, core business models, corporate culture, and stakeholder interaction-presents profound managerial challenges that traditional approaches fail to address effectively. The core problem this study explores is the critical absence of an integrated, holistic management framework for orchestrating the sustained organizational change required for deep sustainable transformation, particularly within the challenging context of transitional economies. Sustainable development mandates a simultaneous and interconnected overhaul across the economic,

environmental, and social dimensions of an enterprise. This comprehensive process inevitably generates significant internal resistance, demands substantial long-term resource allocation, and creates detrimental managerial inertia. The research investigates the theoretical necessity of applying structured, proactive, and coherent change management methodologies to strategically bridge the persistent gap between sustainability goals and their effective, practical implementation at the enterprise level. The paper focuses on critically examining the multi-faceted role of change management as a pivotal mechanism for driving successful sustainable transitions. It analyzes the strategic and operational prerequisites for such a profound transformation, discussing the essential internal levers—including strategic visioning, systematic knowledge acquisition, digital technology adoption, and organizational culture re-engineering—that must be coherently engaged to ensure systemic success. Furthermore, a substantial part of the analysis is dedicated to identifying and classifying the primary institutional and operational barriers that routinely impede Ukrainian enterprises from successfully adopting and fully institutionalizing sustainable practices. These obstacles are broadly related to limitations in accessing modernization funding, widespread technological obsolescence, inadequate specialized competencies, and structural instability within the regulatory environment. The overall objective is to critically analyze the necessary managerial intervention points and strategic mechanisms essential for making sustainable transformation a viable and enduring reality for modern enterprises.

Keywords: change management, sustainable development, development model, corporate transformation, stakeholders, organizational learning, digital transformation, environmental modernization.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, зростанням екологічних вимог, посиленням соціальних очікувань та регуляторного тиску. За таких умов стратегія сталого розвитку перетворюється на ключовий чинник конкурентоспроможності. Водночас сталий розвиток не обмежується впровадженням окремих екологічних заходів чи корпоративних соціальних програм. Він передбачає системну трансформацію організаційної логіки, що охоплює зміну бізнес-моделі, операційних процесів, корпоративної культури та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Управління змінами в цьому контексті виступає фундаментальним інструментом інтеграції принципів сталості в практику підприємств. Реалізація таких трансформацій пов'язана з високим рівнем невизначеності, додатковими витратами, необхідністю подолання опору персоналу та адаптації управлінських процесів. Проте саме здатність організації успішно здійснювати перехід до сталих моделей розвитку визначає її довгострокову життєздатність, що неодноразово підкреслюється у міжнародних та українських наукових джерелах.

У цьому контексті особливого значення набуває пошук ефективних підходів до управління змінами, які враховують економічну, екологічну та соціальну логіку функціонування підприємства. Саме це і формує актуальність обраної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні основи сталого розвитку підприємств закладено в роботах Дж. Елкінгтона, який запропонував ідею потрійної основи розвитку (Triple Bottom Line), що інтегрує економічні, екологічні та соціальні цілі [1]. Подальший розвиток цієї ідеї відбувся у працях М. Портера та М. Крамера, які обґрунтували концепцію створення спільної цінності, підкреслюючи необхідність поєднання бізнес-інтересів і соціальних цінностей [2].

У сфері управління змінами фундаментальними є моделі К. Левіна та Дж. Коттера, що пропонують структуровану логіку реалізації трансформацій та акцентують увагу на необхідності культурних і поведінкових змін [3; 4]. Сучасні зарубіжні дослідження [5; 6] наголошують на тому, що здатність організації швидко адаптуватися до зовнішніх викликів є критично важливою для забезпечення сталості. За даними McKinsey [7], підприємства, які системно впроваджують зміни у сфері сталості, демонструють вищі показники операційної ефективності та довгострокової рентабельності.

У вітчизняній науці значна увага приділяється вивченню інституційних умов сталого розвитку [5], ролі інноваційної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [8], формуванню екологоорієнтованих стратегій [9] та впливу цифровізації на організаційні трансформації [8]. Аналітичні центри, зокрема Центр Разумкова, підкреслюють, що сталий розвиток потребує глибокої модернізації управлінських практик та інтеграції нових підходів до стратегічного планування [10].

Незважаючи на значні напрацювання, недостатньо дослідженою залишається проблема узгодження механізмів управління змінами з вимогами сталого розвитку на рівні підприємств. Саме цей аспект визначає наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі управління змінами у формуванні моделей сталого розвитку підприємств та визначенні механізмів, що забезпечують інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей у процесі організаційних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження зарубіжних і вітчизняних учених свідчать, що сталий розвиток потребує не лише адаптації окремих виробничих процесів, а й повного перегляду організаційної логіки функціонування підприємства. У такому контексті

управління змінами розглядається як системний механізм, який забезпечує узгодженість економічних, екологічних та соціальних цілей підприємства, формуючи підґрунтя для стратегічних перетворень у довгостроковій перспективі.

Особливістю змін, орієнтованих на сталий розвиток, є їх комплексний характер. Вони передбачають одночасну трансформацію ключових блоків діяльності підприємства: запровадження технологічних інновацій, оптимізацію ланцюгів постачання, інтеграцію екологічних стандартів, посилення цифровізації, удосконалення політик у сфері праці та підвищення безпеки виробничих процесів. Впровадження таких змін потребує не лише ресурсного забезпечення, а й високого рівня адаптивності організації до зовнішніх викликів.

Наукові дослідження українських авторів підкреслюють, що результативність сталих трансформацій істотно залежить від інституційного середовища, у якому функціонує підприємство, а також від сформованої організаційної культури [6; 8]. Саме ці чинники визначають готовність персоналу сприймати нововведення, рівень опору змінам, швидкість адаптації управлінських процесів та ефективність реалізації стратегічних рішень. Це пояснює необхідність використання різних концепцій та моделей управління змінами, здатних врахувати багатогранність сталих перетворень.

Управління змінами як науково-практична сфера еволюціонувало від лінійних моделей поступових трансформацій до системно-орієнтованих і поведінкових підходів, що відображають складність сучасних організацій. Зарубіжні дослідники К. Левін, Дж. Коттер розглядають процес змін як багатовимірний, у якому поєднуються структурні, культурні, екологічні та соці-

альні чинники [3; 4]. В умовах сталого розвитку ці підходи набувають додаткової ваги, оскільки підприємства повинні одночасно забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

З огляду на зазначене виникає потреба у порівняльному аналізі моделей управління змінами з позиції їх релевантності сучасним викликам. Систематизація та класифікація підходів дозволяють виявити сильні й слабкі сторони кожного, визначити їхній потенціал для інтеграції у практику підприємств, що прагнуть досягти сталого розвитку та підвищити конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

У зв'язку з цим нижче подано узагальнення основних груп підходів до управління змінами, адаптованих до вимог сталого розвитку (табл. 1).

Представлена табл. 1 узагальнює відмінності між трьома ключовими групами моделей управління змінами, які мають принципове значення у контексті сталого розвитку підприємств. Класичні моделі забезпечують чітку структурованість і послідовність упровадження змін, однак їх обмеженням є недостатнє врахування соціальних та екологічних чинників, що знижує релевантність таких моделей для сучасних підприємств, орієнтованих на сталий розвиток. Системні підходи, навпаки, відображають комплексний характер організаційних трансформацій, підкреслюючи взаємозалежність процесів, ресурсів і зовнішнього середовища. Водночас їх застосування часто ускладнюється необхідністю високої координації, значних аналітичних ресурсів та зрілої корпоративної культури.

Поведінкові моделі акцентують увагу на людському факторі – мотивації, психологічній готовності персоналу, культурних установках та опорі

Таблиця 1 – Підходи до управління змінами в контексті сталого розвитку

Параметр	Класичні моделі	Системні підходи	Поведінкові підходи
Ідея	Зміни як послідовність етапів	Підприємство як відкрита система	Людина – ключовий елемент змін
Приклади моделей	Левін: три етапи змін; Коттер: 8 кроків	Системна динаміка Форрестера; Сенге: «навчаючася організація»	Маслоу: мотивація; Герцберг: двофакторна модель; Мейо: Хотторнські дослідження
Переваги	Структурованість процесу; простота впровадження	Урахування екологічних та соціальних факторів; довгостроковість	Зменшення опору змінам; підвищення залученості
Недоліки	Слабке врахування соціальних та екологічних аспектів	Складність реалізації; потреба у значних ресурсах	Труднощі у вимірюванні ефектів; залежність від культури
Основні науковці	К. Левін, Дж. Коттер	Meadows D., Schein E.H.	Е. Мейо, Ф. Герцберг, А. Маслоу
Приклади застосування	Впровадження нових процедур, оновлення стандартів	Зміна організаційної структури, інтеграція сталих практик	Формування корпоративної культури, програми залучення персоналу

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 11–13]

змінам. Це робить їх ефективними у трансформаціях, що потребують перебудови корпоративних цінностей і поведінкових практик. Водночас оцінювання результативності таких моделей є складним і потребує якісних методів аналізу.

Тому найбільш ефективним у практиці сучасних підприємств є комбінований підхід, що поєднує структурованість класичних моделей, системність мережових підходів і увагу до людського фактору, властиву поведінковим концепціям. Така інтеграція забезпечує адаптивність і стійкість організаційних змін.

Сталість підприємства розглядається як багатовимірна характеристика, що охоплює економічну, екологічну та соціальну складові. Саме їх інтеграція визначає здатність підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги й ефективно реагувати на виклики середовища. Економічний вимір сталості зосереджений на підвищенні інноваційності, оптимізації операційних процесів і забезпеченні стабільного розвитку. Як підкреслюють українські дослідники, інноваційні управлінські зміни посилюють конкурентоспроможність підприємств і сприяють модернізації бізнес-моделей, що підтверджується працями Серебряк К. [14], Одрехівського М. та інш. [15].

Екологічний вимір сталого розвитку передбачає скорочення негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, раціональне використання ресурсів та впровадження систем екологічного менеджменту. Сучасні тенденції підкреслюють значущість циркулярних моделей ресурсокорис-

тування, реалізація яких потребує комплексних і добре спланованих організаційних змін [6].

Соціальний вимір охоплює питання якості умов праці, здоров'я та безпеки персоналу, можливостей професійного розвитку, а також ефективної взаємодії з громадою й іншими зацікавленими сторонами. Українські науковці О. Обріза та Л. Чернобай акцентують увагу на тому, що корпоративна відповідальність є збалансованим поєднанням економічних інтересів і соціальних цінностей, формуючи відповідні поведінкові моделі в колективі [16].

Для формування цілісного уявлення про взаємозв'язок між вимірами сталості та механізмами управління змінами доцільно інтегрувати ключові елементи в єдину аналітичну модель (рис. 1.) Це дозволяє визначити, яким чином інструменти управління змінами можуть забезпечити досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Ефективне впровадження моделей сталого розвитку потребує формування цілісної системи механізмів управління змінами, яка дозволяє узгоджувати економічні, соціальні та екологічні орієнтири підприємства. Одним із ключових таких механізмів є стратегічне бачення, що передбачає чітке визначення майбутнього стану організації та інтеграцію цілей сталого розвитку у корпоративну стратегію. У зарубіжній практиці це демонструють, зокрема, корпорації, які поєднують цифрову трансформацію з «зеленою» модернізацією виробництва, формулюючи довгострокові цілі зі

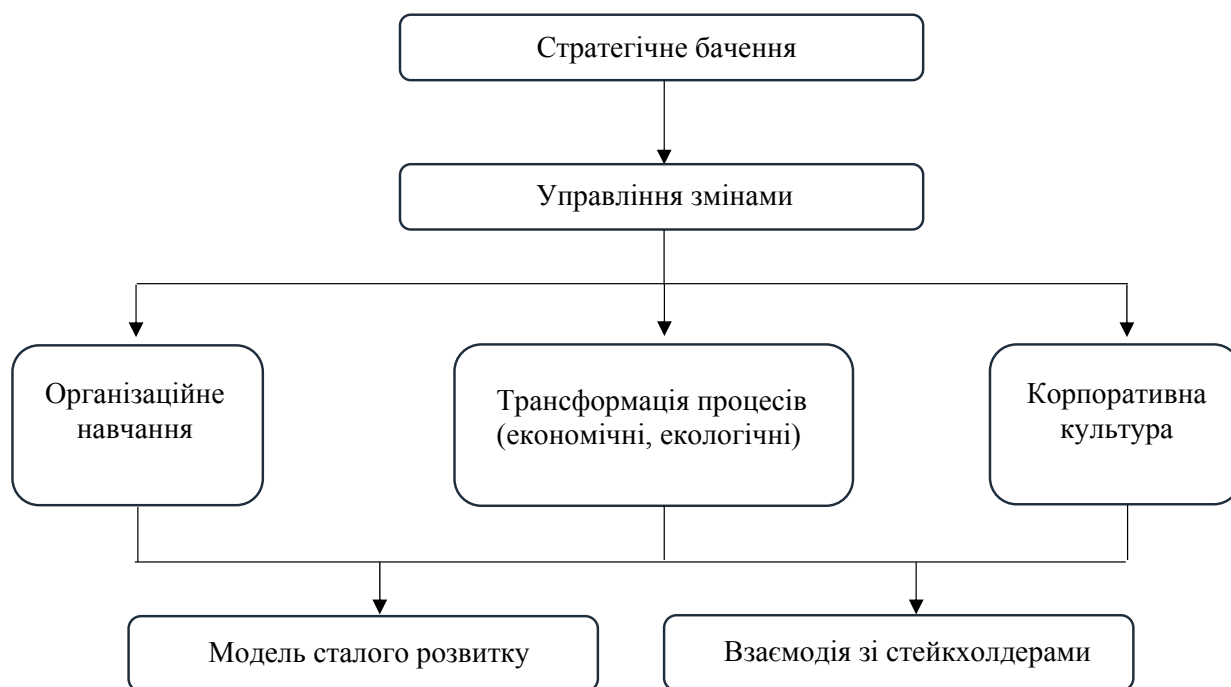


Рисунок 1 – Логіка формування сталих змін на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 8].

скорочення викидів, переходу на відновлювану енергетику та підвищення енергоефективності. В українських реаліях подібні підходи простежуються в окремих виробничих і логістичних компаніях, які закріплюють у стратегічних документах орієнтацію на ресурсоефективність, розвиток людського капіталу та екологічну відповідальність. Водночас, як свідчать результати досліджень Центру Разумкова, відсутність стратегічної узгодженості все ще є однією з головних перешкод на шляху сталого розвитку українських підприємств, оскільки обмежує їхню здатність до системних трансформацій та довгострокового планування [10].

Важливим елементом процесу змін є залучення стейкхолдерів. Сталий розвиток передбачає участь широкого кола зацікавлених сторін – працівників, інвесторів, постачальників, державних інституцій і громад. Класичні підходи стейкхолдер-менеджменту, зокрема концепція Р. Фрімана, підкреслюють, що системна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує організаційну стійкість і знижує ризики змін [13]. У практиці окремих українських енергетичних, аграрних та інфраструктурних компаній це проявляється у впровадженні консультаційних форматів з місцевими громадами, публічних обговореннях проєктів, звітуванні за стандартами ESG та участі в партнерських програмах із громадами й органами влади. Як зазначають С. Мельник та Д. Коц узгодженість інтересів і стабільність взаємодії з ключовими стейкхолдерами визначають результативність трансформацій та довгострокову стійкість підприємств [5].

Організаційне навчання є ще одним важливим компонентом управління змінами. За Дж. Коттером, успішне впровадження масштабних змін можливе лише за умови формування нового бачення та закріплення необхідних моделей поведінки у практиці [4]. У контексті сталого розвитку це означає, зокрема, систематичне підвищення кваліфікації персоналу у сферах екологічного менеджменту, ресурсоефективних технологій, цифрових рішень і соціальної відповідальності бізнесу. Наприклад, низка українських промислових підприємств запроваджує внутрішні навчальні програми з енергоаудиту, «зеленої» логістики та управління відходами, що стає необхідною передумовою модернізації виробничих процесів. Водночас, як слушно зауважує О. Піщуліна, лише обмежена частина українських підприємств повною мірою реалізує свій кадровий потенціал відповідно до вимог сталості; недостатній рівень підготовки персоналу та низькі інвестиції в розвиток людського капіталу залишаються суттєвими бар'єрами [10].

Цифрова трансформація є ще одним визначальним механізмом сталих організаційних змін.

У працях вітчизняних дослідників наголошується, що цифровізація створює передумови для прозорості, оптимізації та оперативності управлінських процесів, забезпечує ефективний контроль за використанням ресурсів і результатами діяльності, а також підвищує якість взаємодії зі стейкхолдерами [7; 9]. Практичними прикладами є впровадження систем енергомоніторингу, цифрових платформ управління логістикою, CRM-систем для роботи з клієнтами та онлайн-кабінетів для партнерів і споживачів. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним, а й управлінським чинником сталості, оскільки дозволяє зробити процеси змін відстежуваними, вимірюваними та керованими.

Завершальним, але фундаментальним елементом управління сталими змінами є трансформація корпоративної культури. За Е. Шейном, саме культура визначає здатність організації реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до нових умов та підтримувати зміни у довгостроковій перспективі [12]. У сфері сталого розвитку культурні трансформації передбачають формування цінностей екологічної та соціальної відповідальності, інноваційності, раціонального ресурсокористування й орієнтації на довгострокові результати. У практиці українських компаній це, зокрема, виявляється у впровадженні кодексів корпоративної етики, програм корпоративного волонтерства, внутрішніх ініціатив з «зеленого» офісу, підтримки освітніх і соціальних проєктів. Наявність такого культурного підґрунтя забезпечує прийняття змін на всіх рівнях управління та сприяє укоріненню сталих моделей розвитку.

Попри стратегічні переваги впровадження сталих моделей, значна частина українських підприємств стикається з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, що ускладнюють реалізацію змін. Однією з найбільш поширених проблем залишається нестача фінансових ресурсів, адже екологічна модернізація, цифровізація та впровадження інновацій потребують суттєвих капіталовкладень. Особливо гостро ця проблема проявляється у малому та середньому бізнесі, який, навіть за наявності мотивації до сталих змін, змушений відкладати модернізаційні проєкти через обмежений доступ до «зеленого» кредитування, грантових програм та інвестиційних інструментів підтримки екологічних і соціальних ініціатив. Узагальнення ключових наслідків упровадження сталих змін демонструє, що їхній ефект охоплює економічну, екологічну, соціальну та управлінську сфери діяльності підприємства. Економічні результати проявляються у зростанні продуктивності, оптимізації витрат та підвищенні інноваційності. Екологічні наслідки включають скорочення викидів, підвищення енергоефективності та впровадження принципів циркулярності.

Соціальний ефект відображається у зростанні мотивації персоналу, посиленні довіри та формуванні позитивної корпоративної культури. Управлінські наслідки проявляються в оптимізації процесів, підвищенні прозорості та зміцненні взаємодії зі стейкхолдерами.

У комплексі ці результати створюють синергійний ефект, що поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Таким чином, сталі зміни формують стратегічні передумови довгострокового розвитку підприємства та підвищують його адаптивність до зовнішніх викликів.

Низький рівень екологічної модернізації залишається одним із ключових бар'єрів на шляху впровадження сталого розвитку на українських підприємствах. Значна частина виробництв продовжує використовувати застарілі технології, що не відповідають сучасним екологічним стандартам та принципам раціонального ресурсокористування. У таких умовах навіть за наявності стратегічних намірів рухатися у напрямі сталих змін підприємства зіткнуті з обмеженими технологічними можливостями. Це особливо помітно у металургійній галузі: наприклад, компанія «Запоріжсталь» у процесі модернізації зіткнулася з проблемою високої вартості реконструкції екологічних систем очищення, що вимагало багаторічного поетапного інвестування. Водночас міжнародні приклади, такі як трансформаційні програми ArcelorMittal щодо переходу на низьковуглецеве виробництво, демонструють, що екологічні інновації можуть бути масштабно інтегровані за наявності довгострокової інвестиційної стратегії та державної підтримки [6].

Не менш вагомим викликом є недостатній рівень компетентності менеджерів та персоналу у сферах екологічного менеджменту, цифрової трансформації та соціальної відповідальності. Реалізація сталого розвитку потребує спеціалізованих компетенцій – роботи з ESG-показниками, вуглецевими аудитами, оцінюванням життєвого циклу продукції та сучасними цифровими інструментами. В українському контексті це яскраво проявилось у випадку «Укрзалізниці», де проекти енергоефективності та цифровізації рухомого складу кілька разів затримувалися через дефіцит фахівців із відповідною технічною підготовкою [8]. Натомість міжнародний досвід компанії Siemens Mobility, яка системно інвестує у підготовку персоналу для впровадження «зелених» технологій, підтверджує, що розвиток людського капіталу є критичним елементом сталих змін.

Важливим бар'єром залишається й опір змінам, притаманний як працівникам операційної ланки, так і менеджменту середнього рівня. Опір часто виникає у процесах цифрової або екологічної модернізації. Наприклад, у рамках ініціативи зі

скорочення відходів та оптимізації логістики одна з українських FMCG-компаній (AB InBev Efes) зіткнулася з відмовою працівників переходити на нові стандарти сортування та обліку відходів [7]. Подібні явища характерні і для міжнародної практики: компанія Unilever у ході впровадження своєї глобальної програми «Sustainable Living Plan» фіксувала значний опір локальних підрозділів, що потребувало посилення комунікаційних стратегій та програм внутрішнього навчання.

Суттєвий вплив на реалізацію сталих змін чинить і нестабільність регуляторного середовища. Часті коригування українського законодавства у сферах екологічних стандартів, податкового регулювання або вимог до оцінки впливу на довкілля формують ситуацію невизначеності для підприємств. Особливо це проявилось під час переходу на вимоги щодо моніторингу викидів CO₂, коли частина підприємств опинилася неготовою до звітності через відсутність методик і технічних регламентів. Для порівняння, у ЄС запровадження Директиви EU ETS супроводжувалося масштабною інформаційною та фінансовою підтримкою бізнесу, що дозволило знизити регуляторні ризики та підвищити ефективність впровадження змін [8].

Сукупність наведених викликів демонструє критичну необхідність формування дієвої системи інституційної підтримки сталих трансформацій. Йдеться про розбудову фінансових інструментів для «зелених» інвестицій, стабілізацію регуляторного поля, розвиток програм професійної підготовки та створення сприятливих умов для партнерства між бізнесом, державою та освітніми інституціями. Успішні приклади, такі як програма «Green Deal» у ЄС або локальні ініціативи DTEK ESKO в Україні, доводять, що за умови узгоджених дій сталий розвиток може стати системною та економічно виправданою стратегією для підприємств різних галузей [16].

Висновки. Здійснене дослідження підтверджує, що управління змінами є ключовим механізмом формування моделей сталого розвитку підприємств, оскільки забезпечує узгодження економічних, екологічних і соціальних орієнтирів у єдиній системі стратегічного управління. У сучасних умовах сталий розвиток перестає бути суто декларативною концепцією і трансформується у практичний інструмент довгострокового зміцнення конкурентних позицій бізнесу. Це зумовлює необхідність формування комплексних моделей змін, що охоплюють технологічну модернізацію, цифровізацію, екологічні інновації, розвиток персоналу та трансформацію корпоративної культури.

Аналіз груп підходів до управління змінами засвідчує, що жоден із них не є універсальним у контексті сталого розвитку. Класичні моделі забезпечують структурованість процесу, сис-

темні – дають можливість враховувати багатомірність трансформацій, а поведінкові – зосереджують увагу на людському факторі, який часто визначає успішність змін. Найбільш ефективним у практиці підприємств є комбінований підхід, що інтегрує переваги різних моделей і дозволяє адаптувати їх до специфіки галузі, ресурсів та інституційного середовища.

Дослідження також виявило комплекс бар'єрів, що стримують сталий розвиток українських підприємств: низький рівень екологічної модернізації, обмежені фінансові можливості, дефіцит компетенцій у сфері екологічного та цифрового менеджменту, опір персоналу та нестабільність регуляторного середовища. Порівняння з міжнародними прикладами демонструє, що ці бар'єри

можуть бути подолані за умов наявності стратегічної узгодженості, підтримки з боку держави, розвитку інституційної інфраструктури та інвестування у людський капітал.

Отже, формування моделей сталого розвитку неможливе без системного, стратегічно спрямованого та інституційно підтриманого управління змінами. Підприємства, які здатні інтегрувати екологічні, соціальні та економічні цілі в єдиний управлінський контур, отримують значні конкурентні переваги, зміцнюють свою адаптивність та формують основу для довгострокової стійкості. У цьому контексті управління змінами виступає не лише інструментом трансформації, а й ключовим чинником стратегічного розвитку підприємств у динамічному глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London : Capstone, 1998.
2. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, №. 1/2. P. 62–77.
3. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York : Harper & Row, 1951.
4. Kotter J. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
5. Мельник С., Коц Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>
6. Пашенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 1(103). С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55)
7. McKinsey. *Climate risk and the opportunities of sustainability*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 18.11.2025).
8. Підгірна В. Н., Цепенда М. М., Ячнюк М. О. Інноваційні підходи до менеджменту змін у системі забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6(83). С. 651–657. URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/107.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
9. Данілова О., Підгірна В., Олійник В. Сучасні тренди маркетингових досліджень екотуристичного ринку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка» : зб. наук. праць*. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2024. Вип. 2. С. 107–112. URL: <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/206> (дата звернення: 18.11.2025).
10. Піщуліна О. *Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь* / Центр Разумкова. Київ, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
11. Meadows D. H. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction : Chelsea Green Publishing, 2008.
12. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2010.
13. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 1984.
14. Серебряк К. Економічна діагностика стану територіальних громад в контексті стратегічного планування розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-36.
15. Одрехівський М. В., Когут У. І., Жила Д. О. Стратегічний підхід до управління розвитком еколого-інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Вип. 1(9). С. 81–94. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31259/management-81-94.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
16. Обріза О. Б., Чернобай Л. І. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>

References:

1. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol. 89, №. 1–2, pp. 62–77.
3. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
4. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
5. Melnyk, S., & Kots, D. (2023). Kharakterystyka sutnosti upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Characteristics of the essence of change management at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №. 51, pp. 198–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29> (in Ukrainian)

6. Pashchenko, O. P., & Tarasiuk, O. V. (2023). Upravlinnia zminy v systemi marketynh-menedzhmentu diialnosti vitchyznianskykh subiektiv hospodariuvannia vidpovidno do kontseptsii "Industriia 5.0" [Change management in the marketing management system of domestic business entities according to the "Industry 5.0" concept]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 1, Iss. 103, pp. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55) (in Ukrainian)
7. McKinsey & Company. (2021). Climate risk and the opportunities of sustainability. Available at: <https://www.mckinsey.com>
8. Pidgirna, V. N., Tsependa, M. M., & Yachniuk, M. O. (2025). Innovatsiini pidkhody do menedzhmentu zmin u systemi zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Innovative approaches to change management in ensuring sustainable development of enterprises]. *Biznes-navihator*, Vol. 6, Iss. 83, pp. 651–657. Available at: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/107.pdf (in Ukrainian)
9. Danilova, O., Pidgirna, V., & Oliinyk, V. (2024). Suchasni trendy marketynhovykh doslidzhen ekoturystychnoho rynku [Modern trends in marketing research of the ecotourism market]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Serii "Ekonomika"*, №. 2, pp. 107–112. Available at: <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/206> (in Ukrainian)
10. Pishchulina, O. (2020). Tsyfrova ekonomika: Trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: Trends, risks and social determinants] (Report). Razumkov Centre. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (in Ukrainian)
11. Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
13. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
14. Sieriebriak, K. (2025). Ekonomichna diahnozyka stanu terytorialnykh hromad v konteksti stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorii [Economic diagnostics of territorial communities in the context of strategic development planning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №. 79, pp. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-36> (in Ukrainian)
15. Odrekivskyi, M. V., Kohut, U. I., & Zhyla, D. O. (2023). Stratehichniy pidkhid do upravlinnia rozvytkom ekoloho-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [A strategic approach to managing the development of ecological and innovative activity of enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, Vol. 1, Iss. 9, pp. 81–94. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31259/menedzhment-81-94.pdf> (in Ukrainian)
16. Obriza, O. B., & Chernobai, L. I. (2024). Korporatyvna vidpovidalnist ta stalist v biznesi: Zbalansovanyi pidkhid do prybutku ta sotsialnykh tsinnosti [Corporate responsibility and sustainability in business: A balanced approach to profit and social values]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025