

Олексій Владиславович Зубко,

здобувач PhD,

ORCID 0009-0009-6079-7158

e-mail: alexzubko87@gmail.com

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ КОНЦЕПЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Вивчення сутності організаційних змін на сучасному етапі характеризується зростанням складності інформаційного поля, різноманітністю наукових підходів та посиленням їхнього міждисциплінарного характеру. Адже тематика організаційних змін вже має значний науковий доробок, що потребує подальшого осмислення, узагальнення та систематизації. Це, у свою чергу, дає змогу окреслити актуальне дослідницьке поле з урахуванням новітніх викликів, зокрема сталого розвитку, цифровізації, умов війни та проблематики емоційної безпеки.

Вивчення організаційних змін сформувалося як багатовимірне міждисциплінарне поле, у межах якого поєднуються управлінські, психологічні, соціологічні та економічні підходи. Великий обсяг наукових джерел, різноманіття теоретичних концепцій і термінологічних схем призводять до фрагментації знань, ускладнюючи побудову цілісного аналітичного простору.

Починаючи з 2000-х років, помітно зростає інтерес до питань комунікації, опору змінам, готовності до змін, лідерства, організаційної ідентичності, інновацій та структурних перетворень, що свідчить про подальше ускладнення наукової проблематики й зміщення фокуса до багатовимірних моделей організаційної трансформації.

Аналіз перетинів ключових слів між періодами, відтворений за допомогою графіків перетинів (аналог Upset-візуалізації), показав нерівномірність життєвих циклів дослідницьких тем. Переважають одноразові терміни, що з'являються лише в одному часовому інтервалі; це вказує на високу контекстуальну чутливість наукового дискурсу та швидку зміну тематичних акцентів. Найбільші пере-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

тини припадають на сусідні періоди 2000–2009, 2010–2014 та 2015–2025 рр., що демонструє поступовість тематичної еволюції та посилення стабільності дослідницьких напрямів у XXI ст. і потребує подальшого поглибленого аналізу та аргументації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз динаміки ключових слів у часовому розрізі виявив поступове зміщення акцентів від технократичних і структурних аспектів до гнучкості, цифрових перетворень та психологічної готовності до змін. Так, на перших етапах дослідження організаційні зміни трактуються як такі, що не є постійними і мають циклічний характер: J. March [1] розрізняє періоди конвергенції, коли організації здійснюють інкрементальні вдосконалення існуючих стратегій, структур та процесів, і періоди реорієнтації – швидких та глибоких метаморфоз, що охоплюють ключові підсистеми організації. Організаційна криза трактується S. Fink et al. як ситуація, коли «репертуар звичних копінг-реакцій системи (індивіда, групи чи організації) є недостатнім для вирішення проблеми, яка загрожує її існуванню або цілям» [2], тому зміни постають як вимушена адаптація до серйозних зовнішніх або внутрішніх факторів.

Організаційні трансформації не просто «впроваджуються» – вони відбуваються через людей і завдяки їм Williams, 2014, а в останні 5 років – етичні підходи до впровадження змін, а також у якості системної відповіді на глобальні виклики – цифровізацію, кліматичну кризу, війни, соціальну нерівність M. Buhr, D. Harms & S. Schaltegger, 2023 [3]; Schaltegger et al., 2024 [4]. Якщо для періоду 1970–1989 рр. характерними були поняття «контроль», «структура», «ефективність», то у 2015–2025 рр. провідними стають «гнучкість», «цифрова трансформація», «стійкість», «готовність до змін». Тобто організаційний розвиток еволюціонував із вузького управлінського поняття у комплексну дослідницьку парадигму, пов'язану з адаптацією, інноваціями та сталим розвитком, що потребує систематизації досліджень управління змінами на підприємстві, вияв закономірностей, тенденцій.

Метою дослідження є систематизація тематичних напрямів в процесі еволюції наукових концепцій з управління змінами у діяльності промислових підприємств. Методологічну основу досліджень утворюють якісні й кількісні методи, структурне моделювання, симуляції, мета-моделі та бібліометричні підходи, що забезпечують багаторівневий аналіз явищ і процесів управління змінами на підприємстві. Кластеризацію проведено шляхом контент-аналізу

ключових слів і їх подальшого семантичного групування за теоретично близькими напрямками. Систематизація 507 ключових слів дозволила виокремити 28 тематичних кластерів, які структурують основні напрями дослідження організаційних змін.

За результатами здійсненої систематизації ключових слів центральним напрямом аналізу визначено групу понять, пов'язаних з організаційними змінами та управлінням ними. До нього належать терміни, що описують природу змін, їхню інтенсивність, частоту, зміст, моделі та інструменти впровадження. Саме цей тематичний блок формує концептуальне ядро дослідження, визначаючи логіку переходу організації від поточного стану до бажаного та охоплюючи питання планованих і трансформаційних змін, розроблення портфеля змін, реалізації проєктів і оцінювання їх результатів.

Результати дослідження. Побудована автором система кластерів відображає змістову структуру наукового дискурсу про організаційні зміни, а наступним кроком дослідження стало вивчення того, як ця структура еволюціонувала в часі. З цією метою здійснено бібліометричний аналіз публікацій за 1970–2025 рр., спрямований на виявлення змін у тематичному фокусі досліджень, динаміці ключових слів та співвідношенні між різними підходами до трактування організаційних змін. Поспівдання кластеризації ключових понять і часової динаміки дозволяє простежити перехід від технократичних моделей управління змінами до ціннісно-соціальних та інтегративно-сталих підходів.

Кількісний аналіз наукових публікацій з тематики організаційних змін було проведено з метою виявлення еволюції, тенденцій та трансформацій ключових дослідницьких тем у 1970–2025 рр. Для цього використано вибірку статей із бази Web of Science (WoS Core Collection), у назвах або авторських ключових словах яких присутні поняття, пов'язані з організаційними змінами. Загалом проаналізовано 2628 публікацій, згрупованих у п'ять хронологічних інтервалів (1970–1989; 1990–1999; 2000–2009; 2010–2014; 2015–2025), що забезпечило порівнюваність масивів даних і дало змогу простежити динаміку тематичного розвитку. З огляду на це, у даному дослідженні здійснено кластеризацію ключових понять, що дозволило структурувати науковий дискурс та виділити основні тематичні напрями, які визначають сучасне розуміння організаційних змін.

Важливу роль у процесі трансформацій відіграє організаційна культура, яка визначає глибинні переконання, норми, цінності та символічні структури, що можуть як підтримувати, так і блокувати

зміни. У контексті організаційних змін культура часто постає як середовище, що формує сприйняття реформ, рівень довіри та ступінь залучення працівників.

Іншим ключовим аспектом є організаційне навчання – здатність організації створювати, поширювати та засвоювати знання. Воно охоплює механізми навчання, накопичення досвіду, організаційної пам'яті та «забування», що забезпечують адаптивність, інноваційність і здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Важливе місце посідає організаційна ідентичність та ідентифікація працівників з організацією, групою чи професією. Під час змін ідентичність визначає відчуття приналежності, засвоєння нового бачення та готовність підтримувати або оскаржувати трансформації. Ставлення та поведінка працівників – їхні емоційні, когнітивні та поведінкові реакції на зміни – відкритість до змін, сприйняттю організаційну підтримку, відданість, залученість, індивідуальні особистісні характеристики та наміри залишатися чи покинути організацію. Взаємодія цих факторів визначає ступінь прийняття змін, а також формує як підтримку, так і опір. Опір може проявлятися у вигляді інерції, сумнівів, зворотних реакцій чи саботажу та значною мірою визначає складність управління змінами.

На ці процеси значною мірою впливає лідерство: трансформаційне, транзакційне чи етичне, роль управлінської команди, стиль комунікації керівників та характер владних відносин. Результатом організаційних змін є зміни в ефективності та результативності діяльності – фінансові, операційні, інноваційні, соціальні показники, а також явища невдач, витрат, напруженості та відновлення після трансформацій.

Організаційна комунікація забезпечує смислове супроводження змін: інформування, пояснення, формування змістових акцентів, створення спільних тлумачень і пояснювальних історій, що сприяють виробленню єдиного бачення. Комунікація безпосередньо впливає на довіру, легітимність і прийняття змін працівниками. Структурний аспект змін представлений питаннями організаційного дизайну та структури – типами організаційних форм, моделями структур, механізмами реструктуризації, організаційною логікою та практиками ощадливого виробництва. Ці процеси визначають формальну архітектуру змін. До загального тла, на якому розгортаються зміни, належать явища організаційної поведінки, що описують усталені форми взаємодії, психологічні процеси, трудову етику та змістовні характеристики праці.

Еволюційний вимір змін представлений організаційним розвитком і оновленням, яке охоплює поступові та накопичувальні зміни, процесне вдосконалення й підходи з орієнтацією на довгострокову стійкість. Значний вплив на організаційні трансформації мають технології та інноваційні системи – інформаційні платформи, виробничі технології, нормативні стандарти, кібернетичні системи. Вони не лише змінюють операційні процеси, але й стають рушіями структурних і поведінкових змін.

Системне осмислення змін неможливе без звернення до теорії організацій, яка охоплює ситуаційні, координаційні, системні та інші підходи, що задають концептуальні рамки для пояснення організаційної динаміки. Процесний вимір змін, у свою чергу, зосереджується на етапах упровадження, стратегіях, бар'єрах і механізмах реалізації трансформацій.

Стратегічні зміни представляють вищий рівень організаційних трансформацій – зміни бізнес-моделі, конкурентних позицій, стратегічних траєкторій, а також процеси злиття і поглинання. Діяльність організації в умовах змін супроводжується ризиками й невизначеністю, пов'язаними з ринковими, соціальними та інституційними факторами.

Важливу роль відіграє також галузевий та контекстуальний вимір – державні й приватні організації, промисловість, освіта, охорона здоров'я, соціальні служби та окремі країни з їхніми культурними, економічними й інституційними особливостями. Ці процеси поєднуються з впливом ширшого інституційного середовища, що включає інституційні засади, регуляторні механізми, посилену ринкову конкуренцію та непередбачені наслідки політичних рішень.

Окремий пласт наукового дискурсу становлять питання співпраці та командної взаємодії, що охоплюють міжгрупову динаміку та колективну підтримку змін. Особливе місце займає управління людськими ресурсами, що забезпечує навчання, розвиток, трудові відносини, адаптацію та кадрову підтримку змін. Психофізіологічні та емоційні реакції працівників описуються кластерами стресу, емоційного виснаження, вигорання, втоми від змін і суб'єктивного самопочуття.

Додатковий вимір утворюють напрями, пов'язані зі сталим розвитком та підходами ESG (екологічними, соціальними та управлінськими аспектами розвитку організації). Теорії менеджменту й управлінські парадигми забезпечують загальні концептуальні

рамки для інтерпретації поведінки керівників і працівників. У полі дослідження також перебувають професійні ролі та ідентичності, які впливають на готовність до змін, а також рідкісні або периферійні поняття, що з'являються в окремих публікаціях і не формують самостійних теоретичних напрямів.

Таким чином, представлена кластеризація дозволяє систематизувати складну структуру знань про організаційні зміни та сформувати цілісну аналітичну рамку для подальшого дослідження. Сформована система забезпечує узгодженість термінології, полегшує інтерпретацію емпіричних результатів та створює методологічне підґрунтя для поглибленого аналізу організаційної динаміки. Слід підкреслити, що подана кластеризація не апелює до конкретних авторів чи окремих праць; її побудовано на текстовому аналізі масиву ключових слів, виокремлених із численних досліджень, опублікованих у 1970–2025 роках (табл. 1).

Таблиця 1. Інформація про обсяги вихідних даних для аналізу наукових досліджень тематики організаційних змін у 1970–2025 рр.

Період	Кількість публікацій
1970–1989	53
1990–1999	215
2000–2009	487
2010–2014	695
2015–2025	1178

Джерело: складено автором за даними WoS Core Collection

На першому етапі були імпортовані й об'єднані дані за всі періоди, витягнуто авторські ключові слова та, для раннього інтервалу 1970–1989 рр., заголовки публікацій, де ключові слова ще не використовувалися. Масив даних очищено й стандартизовано: усі записи приведено до єдиного реєстру, усунуто дублікати й технічні символи, нормалізовано синоніми та варіанти написання, багатокомпонентні ключові слова розділено, після чого сформовано уніфікований список тем. Для подальшого аналізу застосовано мову програмування R і пакети `tidyverse`, `readxl`, `ggplot2`, `wordcloud`, `stringr`, `dplyr`, `tidyr`, що дозволило провести частотний, динамічний та порівняльний аналізи, а також побудувати відповідні візуалізації (рис. 1).

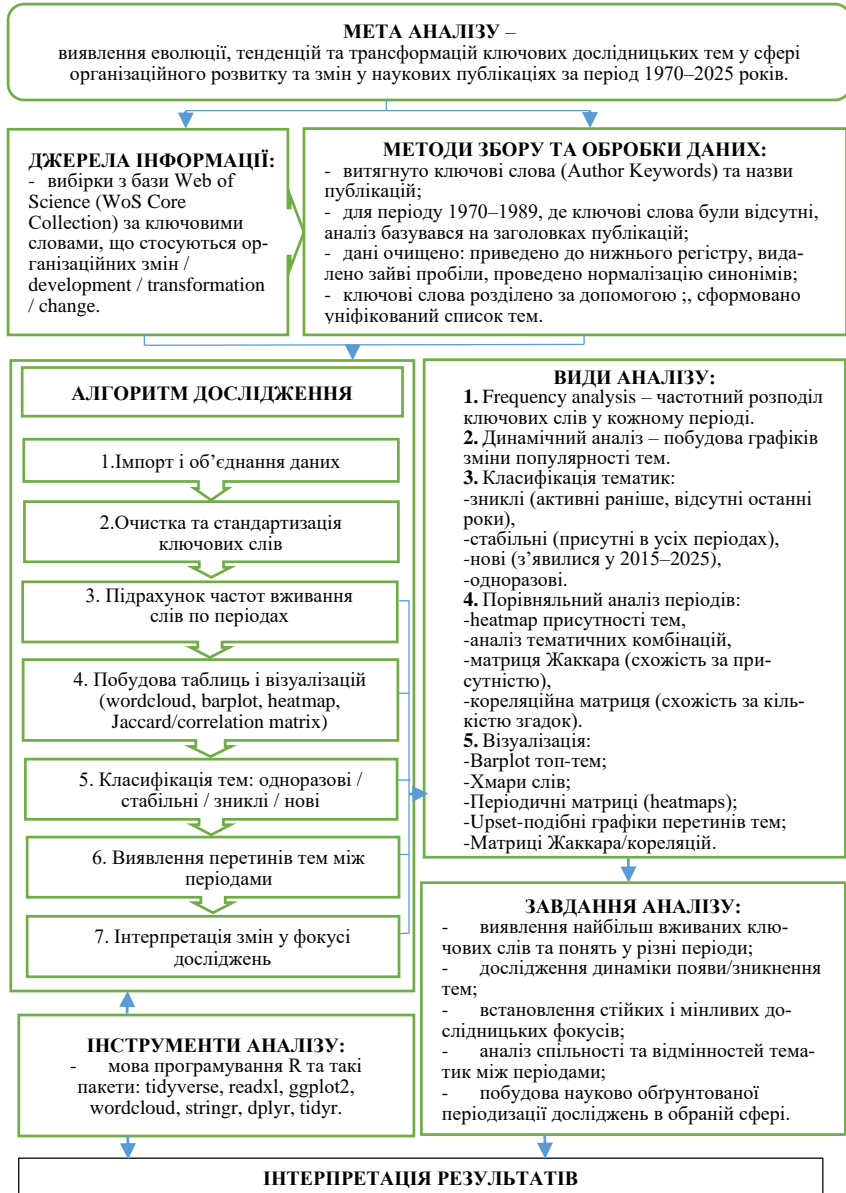


Рис. 1. Методологія аналізу наукових досліджень тематики організаційних змін у 1970–2025 рр.

Джерело: розроблено автором

Частотний аналіз показав, що ядро наукового дискурсу впродовж досліджуваного періоду формує обмежене коло повторюваних понять. Серед 513 унікальних ключових тем, виявлених у публікаціях, найбільш уживаними є «організаційні зміни», «управління змінами», «організаційна культура», «організаційне навчання» та категорії, пов'язані з поведінкою персоналу й організаційною ефективністю. Морфологічний аналіз підтверджує центральний статус організаційних змін як дослідницької категорії та вказує на стійке поєднання проблематики управління змінами, організаційної культури, навчання й поведінкових реакцій.

Водночас значна кількість рідкісних тем засвідчує високу варіативність дослідницьких інтересів і міждисциплінарний характер поля.

Кореляційна матриця частот ключових слів між періодами підтвердила, що найбільш подібними за структурою тем є останні три інтервали (2000–2009, 2010–2014, 2015–2025 рр.). Високі значення коефіцієнтів кореляції свідчать про формування відносно сталого змістового ядра після 2000 р. Натомість ранній період 1970–1989 рр. характеризується найнижчою схожістю з іншими, що відображає історичний розрив між початковими концептуальними підходами до організаційних змін і сучасними багатовимірними моделями їхнього аналізу.

Матриця коефіцієнта Жаккара, що вимірює схожість наборів термінів між періодами, підтверджує загальну картину, але водночас демонструє дуже низькі значення індексу. Це є наслідком великої кількості унікальних і рідкісних ключових слів. Найвища схожість спостерігається між суміжними періодами після 1990-х років, тоді як перший інтервал майже не перетинається з подальшими. Така структура свідчить про динамічність термінології та системне оновлення дослідницьких акцентів. Поєднання частотного аналізу, аналізу перетинів, кореляційної матриці та матриці Жаккара дало змогу виокремити ключові етапи зміни дослідницьких акцентів: від структурно орієнтованих і технократичних підходів у 1970–1980-х роках до психологічних, культурно-соціальних, поведінкових та інтегративних вимірів у 2000–2025 рр.

Отримані результати бібліометричного аналізу становлять емпіричну основу для подальшої концептуальної періодизації розвитку підходів до організаційних змін і формують аналітичне підґрунтя для інтерпретації еволюції наукових парадигм протягом півстоліття. На цій основі в дисертації запропоновано авторську типологію етапів еволюції поглядів на організаційні зміни:

1. Класичний управлінський підхід (1970–1980-ті);
2. Біхевіористичний / психологічний підхід (1990-ті);
3. Стратегічно-структурний підхід (1995–2005);
4. Культурно-соціальний підхід (2010–2020);
5. Інтегративний сталий підхід (2020–дотепер).

1) Класичний управлінський підхід - сформувався у 1970–1980-х роках. Зміна розглядається як управлінське завдання, яке можна планувати, організовувати й контролювати. Процеси змін трактуються як раціональні та лінійні: вони мають чіткий початок і кінець, розгортаються через послідовність заздалегідь визначених етапів – від постановки мети до реалізації та контролю результатів. Зразковим у цьому сенсі є фазова модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування» [5].

Класичний підхід спирається на низку фундаментальних концепцій:

- Фазовість змін (К. Lewin) – ідея етапності, де важливою є активна участь людей у процесі [6].

- Плановий характер змін (R. Beckhard) – зміни як свідомий проект, що включає розвиток культури та систем – L.Fry et. al. [7], Margaret Rhodes [8].

- Організаційне навчання (C. Argyris, D. Schön) – здатність переглядати базові припущення, які лежать в основі поведінки [9-10].

- Адаптивність до зовнішнього тиску (J. Thompson) – зміни як відповідь на загрози стабільності технічного ядра, що стимулює розвиток управлінських та інституційних механізмів – Н. Mintzberg [11], J. Woodward [12].

Загалом зміни в межах класичного підходу розуміються як керований, раціонально спроектований процес, спрямований на відновлення рівноваги системи.

2) Біхевіористичний / психологічний підхід: у 1990-х роках відбувається зміщення акцентів у бік біхевіористичних і психологічних підходів. Зміни вже розглядаються не лише як управління процесами, а й як вплив на поведінку та сприйняття персоналу. Посилюється інтерес до реакцій працівників на трансформації: емоцій, стресу, відчуття справедливості, довіри та участі.

А. King показує, що успіх змін значною мірою залежить від очікувань менеджерів та персоналу: психологія очікувань може мати більший вплив, ніж зміст самих інновацій [13]. У цьому проявляються ідеї обмеженої раціональності (Н. Simon): рішення приймаються не на основі «ідеальної» логіки, а в межах когнітивних обмежень, стереотипів і рутин [14].

У цей період формується понятійний апарат, який згодом стане ключовим для сучасних моделей: готовність до змін (readiness for change), відданість змінам (commitment to change), відкритість до змін (openness to change), цинізм щодо змін (cynicism about change), схильність підтримувати зміни (willingness to change). Опір перестає розглядатися виключно як бар'єр і починає трактуватися як джерело інформації про слабкі місця у дизайні змін.

3) Стратегічно-структурний підхід (кінець 1990-х – 2000-ті).

Наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років у менеджменті домінує стратегічний підхід, що визначає і сприйняття організаційних змін. Вони розглядаються як невід'ємна частина стратегії розвитку й мають бути інтегровані в структури й процеси організації. Такий стратегічно-структурний підхід характеризується увагою до інновацій, бізнес-реінжинірингу, лідерства змін. М. Beer, N. Nohria пропонують дві логіки трансформацій – теорію Е (економічна цінність) та теорію О (організаційна спроможність до навчання), що разом формують системне бачення змін [15]. J. Kotter [16-17], J. Kotter, D. Cohen описують структурований процес змін, який поєднує емоційний, організаційний та поведінковий виміри [18]. Т. Vollmann [19] та М. Hammer і J. Champy [20] акцентують увагу на перетвореннях бізнес-процесів і технологічних змін. Особливо показовою є інтегративна модель J. Walker, A. Armenakis, J. Bernerth, у якій відображено три виміри аналізу змін: зміст (що саме змінюється), контекст (умови середовища), процес (як зміни реалізуються) [21]. Поступово закріплюється уявлення про зміни як багаторівневий, стратегічно керований процес, що вимагає узгодження стратегії, структури, культури й поведінки.

4) Культурно-соціальний підхід (2010–2020).

У дослідженнях 2010–2010-х років посилюється культурно-соціальний ракурс. Зміни розглядаються як соціально сконструйовані явища, що залежать від культури, довіри, ідентичності та цінностей, які формуються у взаємодії людей: S. Carr [22], S. Schneider, H. Steinbeisser, R. Warga, P. Hausen [23], S. Benn, M. Edwards, T. Williams [24]. У центрі уваги досліджень організаційних змін знаходяться:

- інклюзія та участь працівників у прийнятті рішень;
- лідерство, засноване на співпереживанні та моральному авторитеті;
- роль соціального капіталу, довіри та спільного бачення майбутнього.

Зміни трактуються як безперервний, контекстуально залежний процес, що охоплює як організаційний, так і індивідуальний рівні. Якщо працівники не змінюють своїх уявлень, цінностей і поведінки, організаційні зміни залишаються поверхневими.

5. Інтегративний сталий підхід (2020-ті).

У 2020-х роках формується інтегративний сталий підхід, у межах якого організаційні зміни розглядаються як етична, системна відповідь на глобальні виклики – цифровізацію, кліматичну кризу, війни, соціальну нерівність S. Benn, M. Edwards, T. Williams [24], M. Buhr, D. Harms, S. Schaltegger [3], S. Schaltegger, V. Girschik, H. Trittin-Ulbrich, I. Weissbrod, T. Daudigeos [4], M. Baroni, Vu Quoc-Huy, B. Bourdoncle, E. Diamanti, D. Markham, I. Šupić [25].

Ключові акценти цього періоду наступні:

- Сталість і відповідальність. Організації мають бути не лише ефективними, а й етичними, соціально значущими та екологічно чутливими.

- Індивідуальні агенти змін. Зростає роль неформальних лідерів і активістів, які ініціюють трансформації зсередини організації, навіть без формальних повноважень.

- Психоемоційні чинники. Досліджуються такі феномени, як екотривожність (eco-anxiety), переживання та мотивація до дії у відповідь на глобальні кризи.

- Системний підхід. Зміни розглядаються як взаємопов'язані процеси в усіх підсистемах організації; трансформації в одній сфері породжують ефекти в інших.

Різні автори пропонують власні моделі та типології змін, які відображають різні теоретичні перспективи:

- Фазові моделі змін – трифазна схема К. Левіна («розморожування – зміна – заморожування») [5].

- Заплановані зміни А. Pettigrew, R. Woodman, K. Cameron емерджентні (спонтанні) зміни – контраст між формалізованим і адаптивним управлінням [26].

- Теорія E / Теорія O (Beer & Nohria, 2000) – зміни заради економічної цінності проти змін через розвиток людей і організаційної культури [15].

- Епізодичні vs. безперервні зміни в представленні K. Weick та R. Quinn, як рідкісні стратегічні «ривки» проти постійної адаптації [27].

- Трансформаційні vs. інкрементальні зміни – радикальні зрушення проти поступових вдосконалень.

- Рамка «зміст – контекст – процес» – багатовимірний аналіз змісту, контексту та процесу змін [21].

Ці моделі узгоджуються з авторською періодизацією: кожен етап наголошує на різних комбінаціях змісту, контексту та процесу змін. У нашому дослідженні використано два взаємопов'язані, але різні підходи до періодизації:

1. Кількісний (емпіричний) – поділ масиву публікацій Web of Science на п'ять хронологічних інтервалів: 1970–1989, 1990–1999, 2000–2009, 2010–2014, 2015–2025. Це забезпечує порівнюваність даних та виявлення змін у тематичному фокусі досліджень.

2. Якісний (концептуальний) – виділення п'яти підходів (класичного, біхевіористичного / психологічного, стратегічно-структурного, культурно-соціального, інтегративного сталого). Їхні часові межі є умовними і відображають «піки» наукових дискусій та домінування певних ідей. Окремі концепти можуть виникати раніше й зберігати вплив у наступні періоди. Запропонований дуальний підхід дозволяє поєднати динаміку публікаційної активності з інтерпретацією глибинних концептуальних змін у науковому дискурсі.

Аналіз періодизації етапів еволюції підходів до трактування організаційних змін у дослідженнях учених у період від 1970-х років до сьогодення візуалізує хронологію домінування відповідних підходів (табл. 2, рис. 2) дозволяє сформулювати певні узагальнення:

- у класичному підході зміна постає як проєкт, який раціонально планується й контролюється;

- біхевіористичний / психологічний підхід зосереджується на емоціях, очікуваннях і поведінці працівників;

стратегічно-структурний розглядає зміни як частину організаційної стратегії та інноваційних трансформацій;

культурно-соціальний трактує зміни як соціальний досвід, зумовлений культурою, довірою, ідентичністю й участю;

- інтегративний сталий підхід інтерпретує організаційні зміни як етичну, системну відповідь на глобальні виклики та основу сталого розвитку.

Таким чином, еволюція поглядів на організаційні зміни відображає рух від технократичного, орієнтованого на контроль розуміння змін до їх трактування як складного, багатовимірного, соціально та етично насиченого процесу.

Таблиця 2. Еволюція поглядів на зв'язок змін і розвитку в організаціях

Етап	Автори	Основна ідея	Типові характеристики	Погляди на зв'язок між змінами та розвитком	Ключові теми та публікації
Класичний управлінський підхід	1970–1980-ті (Kotter & Schlesinger, 1979; Ackerman, 1982)	Зміна = проект; раціональне планування та контроль	Лінійність, управління зверху вниз, подолання опору	Зміни сприймаються як реакція на зовнішній тиск. Розвиток не ототожнюється із змінами, а радше є стабільним фоном.	L.Schlesinger. J.Kotter (1979) – класифікація стратегій змін [28]; L.Ackerman (1982) – управління переходом як окремий процес [29].
Біхевіористичний / психологічний підхід	1990-ті (Galpin, 1996; Buchanan & Boddy, 1992; Schneider et al., 1996)	Зміна = вплив на поведінку та сприйняття персоналу	Емоції, стрес, готовність до змін, залучення персоналу	Зміни починають розглядатися як можливість розвитку. Формується уявлення про агентів змін і необхідність культури розвитку.	T. Galpin (1996) – людський аспект змін [30], Schneider et al. (1996) – культура як фактор успішності змін [23].
Стратегічно-структурний підхід	2000-ні (Beer & Nohria, 2000; Armenakis & Harris, 2002; Eby et al., 2000; Vakola & Nikolaou, 2005)	Зміна = частина стратегії та інноваційних трансформацій	Системне бачення, інтеграція змін у структуру, культуру, процеси	Починає утверджуватися думка, що зміни – це частина постійного організаційного розвитку. Підкреслюється емоційна складова та опір.	M.Beer, N. Nohria (2000) – дві логіки змін: «теорія Е» та «теорія О» [15]; A.Armenakis, S. Harris (2002) – формування готовності до змін [31].
Культурно-соціальний підхід	2010-2020-ті (Holt et al., 2007; Weick & Quinn, 1999; Kotter, 2009)	Зміна = соціально сконструйоване явище	Інклюзія, участь, довіра, культура, ідентичність	Розвиток сприймається як безперервний процес змін. Акцент на адаптації, контекстуальності, готовності до змін.	D.Holt et al. (2007) – шкала готовності до змін [32]; J.Kotter (2014) – трансформації часто не вдаються через нехтування розвитком культури [33].
Інтегративний стабільний підхід	2020–2025 (Buhr et al., 2023; Schaltegger et al., 2024; Mangundjaya, 2025)	Зміна = етична, системна відповідь на глобальні виклики	Еко-тематика, соціальна відповідальність, агенти змін	Зміни розглядаються як складова сталого розвитку. Підкреслюється роль індивідуальних агентів змін та інклюзивного підходу.	M.Buhr et al. (2023) – агенти змін у сталому розвитку [3]; W.Mangundjaya et al. (2025) – культура і етнічність у змінах [34].



Рис. 2. Хронологія етапів еволюції підходів до організаційних змін

Джерело: розроблено автором

Висновки. Удосконалено науково-теоретичні засади аналізу організаційних змін шляхом побудови цілісної системи тематичної кластеризації ключових понять (28 кластерів на основі 507 ключових слів публікацій WoS за 1970–2025 рр.), що відображає змістовну структуру сучасного дискурсу про організаційні зміни й забезпечує впорядкування розрізнених наукових підходів. Набули подальшого розвитку методичні підходи до бібліометричного дослідження організаційних змін, зокрема шляхом поєднання частотного, динамічного, порівняльного та кореляційного аналізів, матриць Жаккара, графіків перетинів тематик для вивчення еволюції дослідницьких фокусів у 1970–2025 рр.

Розвинуто уявлення про часову еволюцію підходів до трактування організаційних змін шляхом обґрунтування авторської концептуальної періодизації, що включає п'ять підходів: класичний управлінський, біхевіористичний/психологічний, стратегічно-структурний, культурно-соціальний та інтегративний сталий; показано, що ці підходи нашаровуються й співіснують, а не витісняють один одного лінійно.

Систематизовано типології організаційних змін, представлені в літературі (фазові моделі, заплановані й емерджентні, епізодичні та безперервні, трансформаційні та інкрементальні зміни, рамка «зміст–контекст–процес»), і показано їх узгодженість з авторською

періодизацією, що створює єдину аналітичну рамку для подальшого дослідження управління змінами на промислових підприємствах. Поглиблено розуміння передумов управління змінами на промислових підприємствах шляхом узагальнення ролі організаційної культури, навчання, ідентичності, лідерства, поведінкових реакцій, ризиків, галузевого та інституційного контексту як взаємопов'язаних факторів, що визначають успішність змін в умовах цифровізації, воєнних загроз та переходу до сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. March J. G. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*. 1981. Vol. 26, № 4. P. 563–577. <https://doi.org/10.2307/2392340>
2. Fink S. L., Beak J., Taddeo K. Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1971. Vol. 7, Iss. 1. P. 15–37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>
3. Buhr M., Harms D., Schaltegger S. Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. *Benchmarking An International Journal*. 2023. Vol. 30, Iss. 5. P. 4221–4247. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0551>
4. Schaltegger S., Girschik V., Trittin-Ulbrich H., Weissbrod I., Daudigeos T. Corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the inside out. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2024. Vol. 33. P. 145–156. <https://doi.org/10.1111/beer.12645>
5. Schein, E. H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*. 1996. Vol. 38, № 9. [https://doi.org/10.1016/S0025-1909\(97\)82498-7](https://doi.org/10.1016/S0025-1909(97)82498-7)
6. Lewin K. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1947.
7. Fry L. W., Latham J. R., Clinebell S. K., Krahnke K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 2017. Vol. 14, Iss. 1. P. 22–47. <https://doi.org/10.180/14766086.2016.1202130>
8. Rhodes M. Ethical Challenges in Social Work: Comments for a special issue of Families in Society on ethics. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*. 1988. Vol. 79, Iss. 3. <https://doi.org/10.1606/1044-3894>
9. Argyris C., Schön D. A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974. 224 p.
10. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. 344 p.
11. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
12. Woodward J. (Ed.). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford: Oxford University Press, 1970.
13. King A. S. Expectation Effects in Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*. 1974. Vol. 19, № 2. P. 221–230. <https://doi.org/10.2307/2393891>

14. Simon H. A. Rational decision making in business organizations: Nobel Memorial Lecture. *American Economic Review*. 1979. Vol. 69, Iss. 4. P. 493–513.
15. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. *The Principles and Practice of Change*. 2009. P. 63–73. https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_4
16. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
17. Kotter J. P. Winning At Change. *Leader to Leader*. 1998. № 3. P. 27–33. <https://doi.org/10.1002/ltl.40919980306>
18. Kotter J. P., Cohen D. S. *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Press, 2002.
19. Vollmann T. E. *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change*. Harvard Business School Press, 1996. 269 p.
20. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. New York: Zondervan, 2009.
21. Walker J. H., Armenakis A. A., Bernerth J. B. Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation of Change Content, Context, Process and Individual Differences. *Journal of Organizational Change Management*. 2007. Vol. 20, Iss. 6. P. 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
22. Carr S. As Distance Learning Comes of Age, the Challenge Is Keeping the Students. *Chronicle of Higher Education, Information Technology Section*. 2000. URL: <https://www.chronicle.com/article/As-Distance-Education-Comes-of/14334>
23. Schneider S., Steinbeisser H., Warga R. M., Hausen P. β -catenin translocation into nuclei demarcates the dorsalizing centers in frog and fish embryos. *Mechanisms of Development*. 1996. Vol. 57. Iss. P. 191–198.
24. Bann, S., Edwards, M., Williams, T. *Organizational Change for Corporate Sustainability*. 3rd ed. London: Routledge, 2014. 364 p. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
25. Baroni M., Quoc-Huy Vu, Bourdoncle B., Diamanti E., Markham D., Šupić I. Quantum bounds for compiled XOR games and outcome CHSH games. *Quantum*. 2025. Vol. 9. P. 1894. <https://doi.org/10.22331/q-2025-10-28-1894>
26. Pettigrew A. M., Woodman R. W., Cameron K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44. P. 697–713. <https://doi.org/10.2307/3069411>
27. Weick, K. E., Quinn, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. 1999. Vol. 50. P. 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
28. Schlesinger L. A., Kotter J. P. Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57, Iss. 2. P. 451–459.
29. Ackerman L. S. Transition management: An in-depth look at managing complex change. *Organizational Dynamics*. 1982. Vol. 11, Iss. 1. P. 46–66. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90014-9)
30. Galpin T. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organizational Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
31. Armenakis A. A., Harris, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*. 2002. Vol. 15, Iss. 2. P. 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
32. Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris S. G. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol. 43. P. 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

33. Kotter J. P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press, 2014.

34. Mangundjaya W., Utoyo D., Wulandari P. The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 172. P. 471–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.385>

Надійшла до редакції 02.10.2025 р.

Прийнята до друку 03.11.2025 р.

REFERENCES

1. March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563–577. <https://doi.org/10.2307/2392340>

2. Fink, S. L., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), 15–37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>

3. Buhr, M., Harms, D., & Schaltegger, S. (2023). Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. *Benchmarking An International Journal*, 30(5), 4221–4247. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0551>

4. Schaltegger, S., Girschik, V., Trittin-Ulbrich, H., Weissbrod, I., & Daudigeos, T. (2024). Corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the inside out. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33, 145–156. <https://doi.org/10.1111/beer.12645>

5. Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(9). [https://doi.org/10.1016/S0025-1909\(97\)82498-7](https://doi.org/10.1016/S0025-1909(97)82498-7)

6. Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. Harper & Row.

7. Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>

8. Rhodes, M. (1988). Ethical Challenges in Social Work: Comments for a special issue of Families in Society on ethics. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 79(3). <https://doi.org/10.1606/1044-3894>.

9. Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.

10. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

11. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

12. Woodward, J. (Ed.). (1970). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford University Press.

13. King, A. S. (1974). Expectation Effects in Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 221–230. <https://doi.org/10.2307/2393891>

14. Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations: Nobel Memorial Lecture. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.

15. Beer, M., & Nohria, N. (2009). Cracking the Code of Change. In *The Principles and Practice of Change* (pp. 63–73). https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_4

16. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

17. Kotter, J. P. (1998). Winning At Change. *Leader to Leader*, 3, 27–33. <https://doi.org/10.1002/ltl.40919980306>
18. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
19. Vollmann, T. E. (1996). *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change*. Harvard Business School Press.
20. Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. Zondervan.
21. Walker, J. H., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation of Change Content, Context, Process and Individual Differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
22. Carr, S. (2000). As Distance Learning Comes of Age, the Challenge Is Keeping the Students. *Chronicle of Higher Education, Information Technology Section*. <https://www.chronicle.com/article/As-Distance-Education-Comes-of/14334>
23. Schneider, S., Steinbeisser, H., Warga, R. M., & Hausen, P. (1996). β -catenin translocation into nuclei demarcates the dorsaling centers in frog and fish embryos. *Mechanisms of Development*, 57, 191–198.
24. Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
25. Baroni, M., Quoc-Huy Vu, Bourdoncle, B., Diamanti, E., Markham, D., & Šupić, I. (2025). Quantum bounds for compiled XOR games and outcome CHSH games. *Quantum*, 9, 1894. <https://doi.org/10.22331/q-2025-10-28-1894>
26. Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44, 697–713. <https://doi.org/10.2307/3069411>
27. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
28. Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. (1979). Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 451–459.
29. Ackerman, L. S. (1982). Transition management: An in-depth look at managing complex change. *Organizational Dynamics*, 11(1), 46–66. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90014-9)
30. Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organizational Redesign*. Jossey-Bass.
31. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
32. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
33. Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
34. Mangundjaya, W., Utoyo, D., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.385>

Received: 02.10.2025

Accepted: 03.11.2025

Зубко О. В. Еволюція наукових концепцій з управління змінами у діяльності промислових підприємств

Стаття присвячена теоретичному дослідженню сучасних підходів до генезису основних понять і категорій, концепцій і теорій управління змінами в ретроспективі протягом 1970-2025 років. Використання комплексу наукових методів дослідження - морфологічного і структурно-логічного, якісних й кількісних, бібліометричні підходи забезпечили багаторівневий аналіз явищ і процесів управління змінами на підприємстві. Кластеризацію проведено шляхом контент-аналізу ключових слів і їх подальшого семантичного групування за теоретично близькими напрямками. Систематизація 507 ключових слів дозволила виокремити 28 тематичних кластерів, які структурують основні напрями дослідження організаційних змін. Це дало змогу сформувати авторську концептуальну періодизацію управління змінами за п'ятьма підходами: класичний управлінський, біхевіористичний/психологічний, стратегічно-структурний, культурно-соціальний та інтегративний сталий.

Ключові слова: концепції, управління, зміни, організаційні зміни, промислове підприємство.

Zubko O. V. Evolution of scientific concepts of change management in the activities of industrial enterprises

The article is devoted to a theoretical study of contemporary approaches to the genesis of basic concepts and categories, concepts and theories of change management in retrospect during 1970-2025. The use of a complex of scientific research methods – morphological and structural-logical, qualitative and quantitative, bibliometric approaches – ensured a multi-level analysis of the phenomena and processes of change management in an enterprise. Clustering was carried out by content analysis of keywords and their subsequent semantic grouping according to theoretically similar areas. The systematisation of 507 keywords made it possible to identify 28 thematic clusters that structure the main areas of research on organisational change. This made it possible to form the author's conceptual periodisation of change management according to five approaches: classical managerial, behavioural/psychological, strategic-structural, cultural-social, and integrative-sustainable.

Keywords: concepts, management, change, organisational change, industrial enterprise.