

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.55>

УДК 658.312:005.32

Н. І. Фединець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6811-3720>

І. З. Саврас,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3593-305X>

ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ

N. Fedynets,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management, Lviv University of Trade and Economics

I. Savras,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management, Lviv University of Trade and Economics

PREPARATION FOR PERSONNEL CHANGES AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE IMPLEMENTATION OF THE PLANNING MANAGEMENT FUNCTION

У статті авторами розглянуто особливості реалізації функції менеджменту планування на підприємствах. Зазначено, що в умовах кризи ефективному плануванню перешкоджають ряд чинників. Найсуттєвішими з яких є складність прогнозування економічних явищ та показників на мікро- та макрорівнях, нестача ресурсів, недостатня компетентність керівного складу. Заплановані зміни вітчизняних підприємств охоплюють широкий спектр стратегічних напрямків і засвідчують поступовий перехід від кризового управління до проактивного розвитку. Одним із головних векторів трансформації є диверсифікація ринків та вихід за межі України. Обґрунтовано важливість підготовки персоналу до змін для ефективної реалізації функції менеджменту планування на підприємстві. В умовах воєнного стану та розвитку кризових явищ підготовка персоналу до змін повинна містити дві основні компоненти - професійну компетентність персоналу та психологічну готовність до змін.

In the article, the authors consider the features of the implementation of the planning management function at enterprises. It is noted that in times of crisis, effective planning is hindered by a number of factors. The most significant of which are the complexity of forecasting economic phenomena and indicators at the micro and macro levels, lack of resources, and insufficient competence of management.

In wartime, the planning process in domestic enterprises is characterized by a high level of uncertainty, the improvised nature of strategic decisions, partial transformation of business models, poor access to resources, including credit, a significant need for innovation, and limited state support instruments. The most flexible and capable of rapid adaptation are small and medium-sized enterprises, which, in wartime conditions, were able to restructure production, logistics, and enter new markets.

Business pays special attention to scenario planning. Enterprises develop several options for actions taking into account possible risks - from attacks on infrastructure to a decrease in the purchasing power of the population. This

approach allows you to maintain flexibility, quickly respond to changes in the environment and avoid critical losses.

Planning is about change. Planned changes in domestic enterprises cover a wide range of strategic areas and demonstrate a gradual transition from crisis management to proactive development. One of the main vectors of transformation is the diversification of markets and expansion beyond Ukraine. The importance of preparing personnel for changes for the effective implementation of the planning function at the enterprise is substantiated.

It was found that in the process of preparing staff for changes, the main challenges are psychological instability and stress, communication and management disorders, limited resources, uncertainty and rapid change of circumstances, mobility and staff rotation, lack of qualified trainers and teachers, security restrictions.

In conditions of martial law and the development of crisis phenomena, personnel training for change should include two main components: professional competence of personnel and psychological readiness for change.

Ключові слова: *зміни, планування, менеджмент, персонал, функції менеджменту.*

Keywords: *changes, planning, management, personnel, management functions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та постійного оновлення технологій виникає необхідність швидкої адаптації підприємств до змін. Управління змінами в організації є складним і багатовимірним процесом, який потребує стратегічного підходу до планування. Одним із найважливіших елементів цього процесу є персонал - як рушійна сила змін, так і потенційне джерело опору. Успішне впровадження організаційних

трансформацій значною мірою залежить від рівня підготовки працівників до нових умов праці, змін у функціональних обов'язках, технологіях та структурі управління. Зміни можуть охоплювати як організаційну структуру, так і функціональні обов'язки, стилі керівництва, корпоративну культуру чи системи мотивації.

Науково-практична проблема полягає в інтеграції підготовки персоналу до змін як невід'ємної складової процесу планування в системі менеджменту. Функція планування в менеджменті відіграє визначальну роль у забезпеченні стратегічного розвитку організації, і її успішна реалізація неможлива без передбачення потреб у змінах та належної підготовки кадрового потенціалу. Це вимагає обґрунтування методів прогнозування змінних потреб у компетенціях, розробки ефективних інструментів навчання, психологічної підтримки та формування організаційної культури, відкритої до змін.

Вирішення цієї проблеми дозволить підвищити якість реалізації управлінських рішень, забезпечити гнучкість та адаптивність організацій, а також сформувати конкурентні переваги в умовах постійного оновлення середовища. Таким чином, дослідження даної проблематики має як важливе наукове значення, пов'язане з розвитком теорії управління, так і практичну цінність для підприємств різних галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців досліджували питання функціонування підприємств в умовах кризи та тенденції основних змін. Зокрема, Т. Мурована зазначає, що бізнес України пережив декілька еволюційних етапів адаптації до умов воєнного стану. Пріоритетним завданням стало збереження господарюючого суб'єкта, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності [5].

Чимало досліджень пов'язані з плануванням в умовах кризових явищ, а саме: К. Майстренко, О. Білик, М. Царенко, Ю. Петрук, Л. Артеменко, Н. Штанько, О. Дремук, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, В. Борщевський, А. Митянська та ін. Ю. Петрук виділяє особливості стратегічного планування

для підприємств в кризовому стані, що спричинений зовнішнім середовищем, а саме діагностику кризи, з'ясування причин та можливих наслідків, організування стратегічного планування в умовах подолання кризи, постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, виявлення факторів, що негативно впливають на підприємство в загальному формування фінансових резервів на непередбачувані ситуації спричинені кризою, переоцінка поточних витрат організації, пошук варіантів зниження витрат; диверсифікація діяльності; активна інвестиційна політика виходу із кризи [6, с. 76].

Заслужовує на увагу думка А. Зеркала, який зазначає, що ефективне управління організаційними процесами в будь-якій установі спричинене використанням людського потенціалу в поєднанні з відповідними управлінськими підходами та застосуванням технологічних рішень. За А. Зеркалем основні елементи моделі компетенцій включають цифрові навички Digital Skills (навички програмування, робота з великими даними, штучним інтелектом, автоматизованими системами), міждисциплінарні знання Cross-disciplinary Skills, м'які навички Soft Skills, навички роботи в команді Collaboration Skills [2]. Постійне навчання, на думку автора, займає окрему позицію в моделі компетенцій, оскільки в умовах швидких змін здатність навчатися, оновлювати свої знання та навички є важливою умовою професійного зростання.

Незважаючи на те, що значення людського капіталу визнається ключовим у більшості сучасних теорій менеджменту, практика свідчить про недостатню увагу до системної підготовки персоналу до змін на етапі планування. Зазвичай кадрові аспекти розглядаються лише після прийняття управлінських рішень, що призводить до опору з боку працівників, зниження ефективності змін і додаткових витрат ресурсів на подолання кризи адаптації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне визначення ролі й механізмів підготовки персоналу до змін як ключового елементу реалізації

функції планування в системі менеджменту, а також розробка рекомендацій щодо інтеграції цього процесу в загальну стратегію управління організаційними змінами. Досягненню мети сприятимуть такі наукові завдання:

- визначити особливості реалізації функції планування в сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнесу;
- проаналізувати тенденції змін вітчизняного бізнесу;
- обґрунтувати важливість підготовки персоналу до запланованих змін;
- визначити механізм підготовки персоналу до змін в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові умови функціонування бізнесу, складність прогнозування економічних явищ та показників на мікро- та макrorівнях, нестача ресурсів, недостатня компетентність керівного складу підприємств ускладнюють процес планування. Планування на вітчизняних підприємствах, зазвичай, базується на припущенні про відносну стабільність ринкової ситуації. Однак, в умовах сьогодення середовище функціонування бізнесу змінюється швидкими темпами, що зумовлює втрату актуальності довгострокових планів, помилкове прогнозування рівня попиту та цін, часті корективи планів.

В умовах війни процес планування у вітчизняних підприємствах характеризується високим рівнем невизначеності, імпровізованим характером стратегічних рішень, частковою трансформацією бізнес-моделей, слабким доступом до ресурсів, в тому числі й кредитних, значною потребою в інноваціях та обмеженістю державних інструментів підтримки. Найбільш гнучкими та здатними до швидкої адаптації є малі й середні підприємства, які в умовах війни змогли перебудувати виробництво, логістику та вийшли на нові ринки. Проте для сталого розвитку бізнесу в умовах затяжного конфлікту критично необхідне посилення фінансової, організаційної та

консультаційної підтримки з боку держави, а також розвиток механізмів довгострокового планування на основі сценарного підходу.

Аналіз діяльності понад 200 підприємств, переважно Західного та Центрального регіонів, дозволив з'ясувати, що майже 60% малого бізнесу обмежили планування лише на найближчі тижні або місяць. Для середніх і великих компаній ситуація була дещо стабільнішою, однак і там відбулося скорочення стратегічного горизонту. В умовах високої невизначеності більшість підприємств діяли ситуативно: понад 50 % підприємств у 2023 році працювали без чітко визначеної стратегії, орієнтуючись на поточну ситуацію. Водночас вже до кінця 2023 року близько 33 % підприємств адаптували свої стратегічні підходи до нових умов.

Незважаючи на складну ситуацію, український бізнес продемонстрував високу стійкість. У перші місяці війни 46 % підприємств зупинили свою діяльність, однак до початку 2024 року понад 90 % з них відновили роботу. Станом на жовтень 2023 року лише 9,6 % малих і середніх підприємств залишалися закритими [9]. Це свідчить про поступове повернення бізнесу до планування, з фокусом не лише на оперативне реагування, а й на середньострокову перспективу. Пріоритети зміщуються у бік розширення клієнтської бази, пошуку нових логістичних маршрутів та експорту. Планування охоплює також адаптацію до нових умов. Проведені дослідження дозволили з'ясувати, що 37 % підприємств скорочували персонал із перерозподілом обов'язків, а 44 % змінювали асортимент продукції (послуг).

Основними перешкодами у плануванні залишаються нестабільність попиту на внутрішньому ринку (62 %), загальна невизначеність ситуації (близько 48 %), обмежений доступ до ресурсів (до 43 %), порушення логістичних ланцюгів (26 %) та кадровий дефіцит (табл. 1).

Таблиця 1. Основні перешкоди в плануванні у вітчизняних підприємствах, %*

№ з/п	Основні перешкоди	Відсоток керівників, що зазначили певну перешкоду
1	Нестабільний попит	62
2	Невизначеність ситуації	48%
3	Нестача капіталу кредитних ресурсів	39%
4	Порушені ланцюжки постачання	26%
5	Проблеми безпеки та ринку праці	46%

Джерело: сформовано автором

Планування пов'язане зі змінами. Заплановані зміни вітчизняних підприємств охоплюють широкий спектр стратегічних напрямків і засвідчують поступовий перехід від кризового управління до проактивного розвитку. Одним із головних векторів трансформації є диверсифікація ринків та вихід за межі України. Близько 63 % промислових підприємств орієнтуються на розширення експорту, а частина бізнесів, зокрема мережі Lviv Croissants, Aroma Kava, !FEST і MEGOGO, відкривають представництва в країнах ЄС, таких як Польща, Чехія та Німеччина [9]. Загалом 44 % компаній планують не просто утримати поточні позиції, а масштабувати бізнес, що свідчить про високий рівень адаптації та віру в перспективу. Іншим ключовим напрямом є цифровізація. Більшість малих і середніх підприємств (67 %) вже використовують цифрові канали продажу, а 24 % функціонують виключно в онлайн-форматі. Бізнес активно впроваджує сучасні технології, автоматизацію та CRM-системи. Особливо показовим є приклад ІТ-сектору, який зберігає до 90 % довоєнної продуктивності, забезпечуючи стабільний грошовий потік та вихід на глобальний ринок.

У відповідь на загрози енергетичної безпеки український бізнес масово інвестує в автономні джерела живлення. Встановлення генераторів, сонячних батарей і систем накопичення енергії стало обов'язковим елементом планів на 2025-2026 роки. Зокрема, великі енергетичні компанії вже реалізують десятки проєктів зі сталої енергетики. Це дозволяє зменшити залежність від центрального постачання й забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у разі атак на інфраструктуру.

Важливою частиною змін є трансформація виробництва та релокація. Частина підприємств переїжджає на захід України для зменшення ризиків, інші - перебудовують виробництво під нові умови. Одночасно розвивається оборонний сектор, де приватний бізнес стрімко нарощує частку в загальному обсязі виробництва, що свідчить про активну інтеграцію підприємств у систему національної безпеки.

Фінансова стратегія бізнесу також зазнала змін. Понад 70 % компаній планують інвестувати у 2025 році, зокрема в обладнання, цифрові технології, інфраструктуру та безпеку. Джерела фінансування диверсифікуються: поряд із власними коштами використовуються державні програми (наприклад, «5–7–9 %») та міжнародні гранти. При цьому спостерігається зростання доступності кредитування, що сприяє стабілізації фінансової бази підприємств [9].

На тлі нестачі кадрів, спричиненої мобілізацією та еміграцією, бізнес змінює кадрову політику. Зростає роль внутрішньої комунікації, програм навчання, підвищення кваліфікації та підтримки співробітників. Понад 72 % компаній допомагають своїм працівникам, які служать у ЗСУ, а 56 % - беруть участь у фінансовій підтримці оборони. Соціальна відповідальність стала частиною корпоративної культури, що позитивно сприймається споживачами.

Особливу увагу бізнес приділяє сценарному плануванню. Підприємства розробляють кілька варіантів дій з урахуванням можливих ризиків - від атак на інфраструктуру до зниження купівельної спроможності населення. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість, швидко реагувати на зміни середовища та уникати критичних втрат. Підприємства мають постійно оцінювати динаміку ситуації, виявляти ключові загрози й можливості, а також розробляти кілька альтернативних сценаріїв свого розвитку. Як правило, розглядаються три основні сценарії: оптимістичний (стабілізація ситуації, зростання підтримки держави та міжнародних партнерів), базовий (збереження поточних ризиків без суттєвої ескалації) та песимістичний (погіршення безпекової ситуації, втрати інфраструктури та споживчого попиту). Для кожного з цих сценаріїв актуальним є детальний аналіз впливу на ключові бізнес-процеси: фінанси, виробництво, збут, логістику, персонал

тощо. Особливу увагу слід приділяти створенню антикризових планів дій, які передбачають конкретні кроки у відповідь на розвиток певного сценарію. Одним із ключових принципів ефективного сценарного планування є гнучкість і адаптивність, що передбачає зміну організаційних структур, впровадження цифрових інструментів, використання хмарних сервісів та систем аналітики для оперативного прийняття рішень. Успішне планування також вимагає активної співпраці з органами державної влади, участі в програмах підтримки бізнесу, розширення партнерств та інтеграції в міжнародні економічні зв'язки. Загалом, сценарне планування в умовах війни виконує не лише прогностичну, а й захисну функцію: сприяє кращій адаптації підприємств орієнтуватися в умовах невизначеності, зберігати стійкість і формувати підґрунтя для відновлення після завершення бойових дій.

Отже, вітчизняний бізнес в умовах війни не лише адаптується, а й цілеспрямовано трансформується. У фокусі - інновації, енергетична незалежність, фінансова сталість, експортна експансія та соціальна відповідальність. Такі зміни дозволяють закласти фундамент для стійкого зростання в умовах невизначеності та створити потенціал для швидкого економічного відновлення після завершення війни.

При формуванні перших кроків в процесі організаційних змін доцільно приділити увагу кільком ключовим аспектам:

1. Активне залучення персоналу. Працівники мають бути включені до обговорення основних напрямів змін ще на початковому етапі. Важливо створити відкриту комунікаційну атмосферу, де кожен має можливість висловити свою думку, долучитися до ухвалення рішень та відчувати особисту значущість у трансформаційних процесах.

2. Оцінка впливу змін на ефективність діяльності. Потрібно попередньо проаналізувати, як саме зміни можуть вплинути на якість виконання робочих завдань. Варто виявити чинники, що можуть викликати труднощі, визначити джерела таких проблем і запропонувати шляхи їх подолання. Слід враховувати, що процес адаптації персоналу може тривати досить довго, тому важливо розробити програми підготовки та підтримки працівників, які залучаються до змін.

3. Чітке визначення цілей змін. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними та обмеженими в часі. Для їх реалізації доцільно скласти поетапний план-графік із зазначенням конкретних завдань, черговості їх виконання, ресурсного забезпечення та відповідальних осіб. Особливу увагу варто приділити визначенню пріоритетів серед проблем, які потребують вирішення.

4. Розробка резервного плану. У разі виникнення непередбачених ситуацій необхідно мати чіткий алгоритм дій. Такий план формується на основі сценарного аналізу, де кожен можливий розвиток подій моделюється та супроводжується відповідним набором дій. Доцільно також проаналізувати нестандартні підходи до подолання потенційних ризиків та оцінити можливі наслідки кожного сценарію.

5. Ефективне інформаційне забезпечення. Комунікаційна підтримка змін включає створення додаткових каналів обміну інформацією, які забезпечують своєчасність, точність та прозорість повідомлень. Варто також передбачити механізми зворотного зв'язку для збору пропозицій та зауважень від працівників і запобігання дезінформації чи поширенню чуток.

Одним із визначальних елементів управління у процесі змін є встановлення освітніх потреб організації. Мова йде про виявлення прогалин між знаннями та навичками, необхідними для реалізації змін, і фактичним рівнем компетентності персоналу. Оскільки організація навчання пов'язана з фінансовими витратами, дуже важливо на початку визначити обсяг бюджету. Повна і точна інформація про витрати дозволяє вибрати оптимальні методи підготовки персоналу.

Успішність реалізації запланованих змін визначається рівнем підготовки персоналу. В процесі підготовки персоналу до змін можна виділити суттєві перешкоди та серйозні виклики:

1. Психологічна нестабільність і стрес. Постійна загроза життю, втрата близьких, вимушене переселення викликають хронічний стрес. Відсутність бачення майбутнього зумовлює зниження мотивації до навчання та професійного розвитку. Існує високий ризик професійного вигорання.

2. Порушення комунікації та управління. Руйнування інфраструктури ускладнює доступ до засобів зв'язку. Через розпорошення персоналу існують проблеми в координації командної роботи. Мобілізація спричинила втрату керівного складу та неефективну ротацію кадрів.

3. Обмежені ресурси. Існуючі умови спричинили брак фінансування для навчальних програм. В окремих регіонах підприємства та навчальні заклади не мають відповідної матеріально-технічної бази для підготовки кадрів або така база була знищена. Більшість підприємств не мають можливості доступу до сучасного програмного забезпечення або обладнання.

4. Невизначеність і швидка зміна обставин. Військовий стан зумовив часті зміни в законодавстві, політичній ситуації, економіці. Важко прогнозувати потреби майбутнього ринку праці. Здійснити довгострокове планування програм – неможливо.

5. Мобільність і ротація кадрів. Відбулася вимушена міграція, евакуація, мобілізація персоналу. Підприємства втратили фахівців та змушені організовувати швидке навчання нових працівників. Присутнє зниження стабільності трудових колективів.

6. Брак кваліфікованих тренерів та викладачів. Відбувся відтік кадрів закордон. Значною проблемою є виснаженість викладацького складу.

7. Безпекові обмеження. В небезпечних регіонах неможливо провести очне навчання. Надалі є потреба в організації навчання в укриттях або онлайн за нестабільного зв'язку. Існує загроза атак на навчальні заклади.

На наш погляд, в умовах воєнного стану та розвитку кризових явищ підготовка персоналу до змін повинна містити дві основні компоненти:

- професійну компетентність персоналу;
- психологічну готовність до змін.

З огляду на обмеження, спричинені воєнними діями (мобілізація, евакуація, порушення логістики, обмежений доступ до освітніх ресурсів), підприємства змушені шукати нові, гнучкі шляхи підтримки та розвитку професійної компетентності своїх працівників. Одним із ключових напрямів є впровадження дистанційного навчання з використанням онлайн-платформ, вебінарів, відеолекцій та корпоративних LMS-систем. Це дозволяє

продовжувати підвищення кваліфікації навіть у зоні обмеженого доступу до навчальних центрів або в умовах часткової релокації персоналу. Активно розвивається внутрішнє навчання, коли досвідчені працівники діляться знаннями з молодшими колегами у форматі менторства, тренінгів або коротких інструктажів.

Також важливу роль відіграє адаптація програм навчання до воєнних реалій: акцент робиться на розвитку гнучких навичок (soft skills), антикризового мислення, основ безпеки, навичок управління ризиками та прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас підприємства налагоджують співпрацю з освітніми установами, професійними асоціаціями, міжнародними організаціями, які надають підтримку у вигляді грантів, безкоштовних курсів та програм перепідготовки.

У разі втрати частини персоналу через мобілізацію чи релокацію, важливим шляхом забезпечення кадрового потенціалу є підготовка універсальних працівників, здатних виконувати кілька функцій, а також впровадження систем безперервного навчання (lifelong learning), яка формує культуру саморозвитку в колективі.

Ще один ефективний інструмент - мотиваційні програми, які заохочують працівників до професійного зростання, наприклад, через премії за проходження навчальних курсів або підвищення категорії. В умовах війни важливо також враховувати емоційний та психологічний стан персоналу, тому підприємства все частіше впроваджують елементи психологічної підтримки як частину програми розвитку компетенцій.

Підвищення психологічної готовності персоналу до змін є важливою умовою ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах невизначеності, трансформацій та кризових ситуацій, як-от війна, релокація, реструктуризація чи впровадження нових технологій. Готовність до змін означає не лише здатність працівників адаптуватися до нових умов, а й їхню внутрішню мотивацію приймати зміни, підтримувати їх і конструктивно реагувати на виклики. Одним із ключових факторів формування психологічної готовності є відкрита та прозора комунікація між керівництвом і працівниками. Якщо персонал чітко розуміє, чому

відбуваються зміни, які їхні цілі, які наслідки вони можуть мати та як це вплине на кожного працівника, рівень тривожності знижується, а довіра до управлінських рішень зростає. Залучення працівників до обговорення та планування змін також відіграє важливу роль. Люди краще сприймають ті процеси, до яких вони мають стосунок, де їхня думка враховується, а участь визнається. Це підвищує почуття відповідальності та контролю за ситуацією.

Ключовим чинником у підготовці персоналу до змін є також розвиток емоційного інтелекту керівників, які повинні вміти розпізнавати емоційні реакції працівників, підтримувати їх, бути відкритими до зворотного зв'язку та демонструвати приклад впевненості й стійкості. Ефективним інструментом у цьому напрямі є організація тренінгів із управління стресом, адаптації до змін, а також надання психологічної підтримки - як індивідуальної, так і колективної. Важливо впроваджувати зміни поступово, з чітким планом, етапністю та можливістю адаптації на кожному кроці. Показ "швидких перемог" або позитивних результатів на початку трансформаційного процесу допомагає зміцнити віру працівників в успішність змін.

Формування психологічної готовності неможливе без підтримки позитивної корпоративної культури, яка базується на довірі, взаємоповазі, відкритості та командній взаємодії. У таких умовах персонал більш відкритий до нового та менш схильний до деструктивного спротиву. Мотивація та визнання - ще один важливий аспект. Працівники повинні розуміти, яку вигоду або розвиток можуть отримати від змін. Заохочення ініціативності, готовності вчитися нового, здатності швидко адаптуватися - усе це сприяє формуванню внутрішньої стійкості до змін. Отже, підвищення психологічної готовності персоналу до змін - це системна робота, яка потребує комплексного підходу: поєднання відкритої комунікації, залучення, підтримки, навчання, мотивації та лідерства. У сучасних українських реаліях саме така готовність є важливою передумовою збереження стійкості підприємства та його здатності розвиватися попри зовнішні виклики.



Рис. 1. Алгоритм підготовки персоналу до змін

Джерело: розроблено автором

Таким чином, планування змін слід здійснювати відповідно до таких принципів:

1. Підготовка персоналу. Працівників потрібно завчасно ознайомити з майбутніми змінами: пояснити, що саме планується, у чому суть нововведень та яких сфер діяльності вони стосуватимуться. Необхідно

уникати надмірної деталізації щодо довгострокових перспектив, проте слід забезпечити прозорість і не допустити поширення недостовірної інформації чи чуток.

На початковому етапі варто чітко окреслити зміст змін, їх можливі наслідки для окремих працівників та колективу загалом. Також важливо визначити, хто з персоналу буде залучений у процес змін у першу чергу, оскільки саме з цими людьми потрібно буде розпочинати активну роботу.

Окрему увагу слід приділити аналізу попереднього досвіду впровадження змін: які методи виявилися ефективними, як реагував персонал, які труднощі виникали. Варто враховувати як позитивні, так і негативні уроки минулого.

2. Оцінка готовності до змін. Необхідно провести діагностику ступеня сприйняття змін окремими працівниками та ключовими управлінськими підсистемами. Важливо визначити, наскільки вони відкриті до трансформацій, які форми опору можуть виникнути та як їх мінімізувати.

Для збереження внутрішньої стабільності організації рекомендується зосередитися передусім на фундаментальних, стратегічно важливих змінах, уникаючи при цьому внесення надто дрібних чи незначущих коректив, які можуть лише ускладнити адаптацію.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підготовка персоналу до змін є невід’ємним елементом ефективного планування в системі менеджменту. Саме на етапі підготовки закладається основа для успішної реалізації організаційних змін, мінімізації опору та досягнення стратегічних цілей. Аналіз показує, що проактивне інформування, навчання працівників, мотиваційна підтримка, а також врахування попереднього досвіду трансформацій значною мірою впливають на ступінь готовності персоналу адаптуватися до нових умов.

Ключовими чинниками ефективної підготовки персоналу є:

- своєчасна комунікація щодо змісту та наслідків змін;
- оцінка рівня сприйняття нововведень серед працівників;

- визначення потенційних зон опору та розробка заходів їх пом'якшення;

- орієнтація на стратегічно важливі аспекти трансформацій, а не на дрібні й несуттєві зміни.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні взаємозв'язку між типами організаційної культури та рівнем готовності персоналу до змін, а також у розробці адаптивних моделей підготовки, що враховують специфіку галузі, масштаби підприємства й рівень цифрової трансформації. Особливу актуальність має також аналіз впливу лідерства, внутрішніх комунікацій і системи стимулювання на ефективність підготовчих заходів у процесі планування змін.

Література

1. Древаль О.Ю., Мельник Н.В. Особливості планування діяльності підприємств в умовах кризи. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф.* (м. Суми, 27 травня 2015 р.) Суми: СумДУ, 2015. С. 404-406.
2. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422/5366>.
3. Краuze О.І., Синькевич Н.І., Юрик Н.Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2024. №1(86). С. 14-24.
4. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т.7. № 1. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-17> (дата звернення 30.06.2025).
5. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: economyandsociety.in.ua. (дата звернення 30.06.2025).

6. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*. 2022. № 22. С. 72-78.

7. Продіус О., Афанасенко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та управління*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>. (дата звернення 30.06.2025)

8. Результати тринадцятого щомісячного опитування промислових підприємств «Український бізнес в умовах війни». URL: https://business.diia.gov.ua/news/rezultaty-trynadtsiatoho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv-ukrainskyi-biznes-v-umovakh-viiny?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 30.06.2025).

9. Федорчук В. Головне дослідження програми розвитку ООН (UNDP). *Forbes Ukraine*. URL: https://forbes.ua/news/mayzhe-91-pidpriemstv-v-ukraini-vidnovili-robotu-z-pochatku-viyni-golovne-z-doslidzhennya-programi-rozvitku-onn-undp-20022024-19340?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 30.06.2025).

10. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120/> (дата звернення 30.06.2025).

References

1. Dreval', O.Yu. and Mel'nyk, N.V. (2015), “Features of enterprise activity planning in crisis conditions”, *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii imeni prof. Balats'koho O.F* [Economic Problems of Sustainable Development: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference named after Prof. O.F. Balatsky], Sumy State University, Sumy, Ukraine, May 27, pp. 404-406.

2. Zerkal', A. and Pavlenko, M. (2024), “Personnel Management of Enterprises in Crisis Conditions: Adaptive Models and Effective Approaches”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422/5366> (Accessed 30 June 2025).

3. Krauze, O.I. Syn'kevych, N.I. and Yuryk, N.Ye. (2024), “Economic Analysis and Control of Crisis Phenomena in Enterprise Activities”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol 1(86), pp. 14-24.

4. Kryvobok, K. V. (2022), “Grouping of environmental factors and their impact on the adaptation processes of enterprises in times of crisis”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Online], vol. 7, no. 1, pp. 143–149. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-17>.

5. Murovana, T. (2023), “Domestic entrepreneurship under martial law: key trends and support methods”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47, available at: economyandsociety.in.ua (Accessed 30 June 2025).

6. Petruk, Yu.V. and Artemenko, L.P. (2022), “Features of strategic planning under crisis conditions”, *Ekonomichnyj visnyk NTUU “Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut”*, vol. 22, pp. 72–78.

7. Prodius, O. and Afanasenko, M. (2024), “Ways to Improve the Human Resource Management System during Martial Law”, *Ekonomika ta upravlinnia*, vol 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (Accessed 30 June 2025).

8. diia.business (2023), “Results of the Thirteenth Monthly Survey of Industrial Enterprises “Ukrainian Business in Wartime Conditions”, available at: https://business.diia.gov.ua/news/rezultaty-trynadtsiatoho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv-ukrainskyi-biznes-v-umovakh-viiny?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30 June 2025).

9. Fedorchuk, V. (2024), “The Main Study of the UN Development Programme (UNDP)”, *Forbes Ukraine*, available at: https://forbes.ua/news/mayzhe-91-pidpriemstv-v-ukraini-vidnovili-robotu-z-pochatku-viyni-golovne-z-doslidzhennya-programi-rozvitku-oon-undp-20022024-19340?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30 June 2025).

10. Tsalko, T. R. Nevmerzhyts'ka, S.M. and Ptukha, A.R. (2024), “Crisis Personnel Management During Wartime”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120/>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2025 р.