https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-174-181

УДК 33.05:005.591:005.8:339.9

Ірина Володимирівна Шкрабак,
д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0001-6202-0283
e-mail: irina.shkrabak@mipolytech.education;
Олена Володимирівна Латишева,
канд. екон. наук, доцент,
ORCID 0000-0001-6626-1420
e-mail: olena.latysheva@mipolytech.education
ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ» БІЗНЕСУ

Вступ. Ідея екологічної та соціальної відповідальності бізнесу згідно концепції сталого розвитку дедалі міцніше вкорінюється в бізнес-практики у світовій економіці вже не як модний тренд «зеленого переходу», а вимога сучасності[1,2,3]. З 2025 року європейські компанії вже були вимушені звітувати за новими достатньо жорсткими ESG (Environmental, Social, Governance) – стандартами забезпечення сталого розвитку. Сучасні настанови ESG (Environmental, Social, Governance) – стандартів охоплюють три складові:

- E (Environmental) – екологія (з фокусом уваги на такі напрями як: зниження викидів, енергоефективність, ощадливе використання ресурсів);
- S (Social) – суспільство (з фокусом уваги на такі напрями як: права людини, гідна оплата праці, безпека праці, соціальні проєкти і програми);
- G (Governance) – управління (з фокусом уваги на такі напрями як: прозорість управління, антикорупційні політики, етичні норми тощо).

ESG – це довгострокова стратегія, що впливає на фінансові показники, репутацію та інвестиційну привабливість підприємств. Незважаючи на складні обставини, посилення ESG-компоненти може стати частиною відбудови України, якщо буде міжнародна підтримка, політична воля та суспільний запит. Тому важливо, аби бізнес вже зараз готувався до змін, упроваджував навіть мінімальні екологічно спрямовані проєкти, розвивав соціальну відповідальність і підвищував якість корпоративного управління.

З врахуванням оновлених у 2025 році вимог до ESG-звітності українському бізнесу потрібно діяти вже зараз. Хоч в Україні на початку війни ESG-трансформації бізнесу вважали «не на часі» і пріоритет був з об'єктивних причин на виживання, проте з часом після певної адаптації бізнесу до нових українських реалій воєнного часу питання відповідності діяльності компаній ESG-стандартам ЄС стають все більш гостро – як у контексті євроінтеграції (і відповідно отримання можливостей мати доступ до ринків ЄС, зайняти своє місце у новій економіці), так й для успішної післявоєнної відбудови країни[4].

Запорукою успішної повоєнної відбудови України є міжнародна підтримка через залучення інвестицій та грантове фінансування проєктів сталого розвитку національної економіки. В пріоритеті надання безповоротної фінансової допомоги для міжнародних фондів завжди підтримка ініціатив щодо забезпечення екологічної і соціальної відповідальності. Звітування бізнесу згідно ESG – стандартів стає новою «валютою довіри» і забезпечує доступ до інвестицій та грантів для підтримки України в умовах воєнного часу і повоєнної відбудови[5,6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час є достатньо сформована база наукових праць з питань перспектив забезпечення ESG-спрямованих трансформацій бізнесу, а також та перешкод, що

[1] ESG trends to watch in the coming years. *The Corporate Governance Institute*. URL: https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/10-esg-trends-to-watch/

[2] Emerging Trends in Sustainable Finance and Investment. *Zerocircle*. URL: https://blog.zerocircle.eco/en/emerging-trends-in-sustainable-finance-and-investment

[3] Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

[4] Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. *Платформа Компанії «4b.ua»:* матеріали авторських блогів. URL: https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses

[5] Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі: Аналітична записка. ГО «РАЦ «Суспільство і довкілля». 2022. с. URL: https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2022/08/green_recovery.pdf

[6] Програма зеленого відновлення промисловості. Україна 2024-2028. *UNIDO*. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green_industrial_recovery_programme_for_Ukraine_2024-2028.pdf

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026
© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

можуть виникати як з об'єктивних обмежень, так й з суб'єктивних причин у вигляді відвертого опору змінам або скритого саботажу зі сторони різних виконавців і навіть керівників певних підрозділів. В роботах таких вчених як Поважний О. С. [1], Приймак Н. М. [2] Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. [3], а також інших теоретиків та фахівців-практиків як Дж. Коттер[1], П. Елшер[2], Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А.[3], Шаправська І. О.[4] надаються поради як заздалегідь передбачати моменти опору змінам і розробляти заходи щодо його подолання.

Оскільки в складних умовах воєнного часу в Україні актуалізується необхідність комплексної ESG-трансформації ведення бізнесу для повоєнного відновлення України, то *подальшого дослідження* потребує питання розробки адекватної сучасним викликам процедури успішної трансформації бізнесу (ESG-трансформації вітчизняних компаній) з врахуванням доступного дійового інструментарію управління змінами, у т.ч. для подолання опору змінам.

Метою статті є визначення процедури оцінювання можливості успішного впровадження ESG - трансформації бізнесу компаній завдяки вибору придатного інструментарію управління змінами для досягнення бажаних результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні близько 25 компаній складають повноцінні ESG-звіти (Forbes Ukraine), і ця цифра зростає[5].

Тому зараз важливо, щоб компанії мали чітке бачення реальних можливостей реалізації проєктів сталого розвитку (рис. 1), оцінювали власні ресурси, шукали можливості залучення ресурсів партнерів і міжнародних грантових фондів, вчасно виявляли проблемні зони і розробляли заходи їх усунення, вносили необхідні зміни в бізнес-процеси (впровадження нових технологій, навчання персоналу, модернізація виробничих процесів і впровадження нових систем управління тощо), відстежували і контролювали успішність змін, визначали подальші дії щодо екологічно спрямованого удосконалення бізнесу. При цьому в контексті ESG-трансформації бізнесу варто забезпечити впровадження інструментарію методології управління змінами (Change Management), тобто набір інструментів, моделей і технік для впровадження екологічно та соціально спрямованих змін. Це допоможе керівникам структурувати процес ESG-спрямованих змін і зменшити опір персоналу для того, щоб забезпечити успішне досягнення запланованих результатів забезпечення сталого розвитку. Це необхідно для того, щоб люди прийняли цю нову модель та відповідні системи та інструментарії і, що головне - ефективно їх використовували (без відкритого та прихованого саботажу і супротиву).

Впровадження екологічно та соціально спрямованих змін можна забезпечити за класичною моделлю Дж. Коттера (рис. 2).

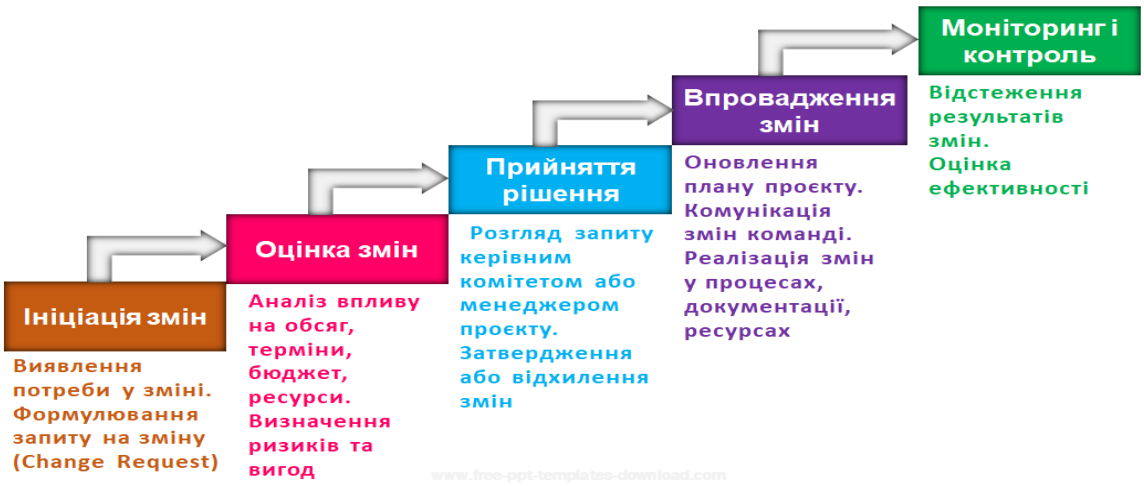

Рис. 1. **Типові етапи процедури управління змінами при впровадженні проєкту сталого розвитку**
Джерело: авторська візуалізація за рекомендаціями американського Інституту управління проєктами та матеріалами [4]

[1] Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 73 (2). P. 59-67. URL: http://www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf

[2] Alsher P. Change management and operational excellence: a great solution poorly implemented won't produce sustained adoption. *Imaworldwide*, 2022. URL: https://www.imaworldwide.com/blog/change-management-and-operational-excellence-a-great-solution-poorly-implemented-wont-produce-sustained-adoption

[3] Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf

[4] Шаправська І. Як уникнути опору команди під час впровадження змін. *Платформа для ефективного керування бізнесом «Tracy»: матеріали авторських блогів,* 2025. URL: https://tra.cy/uk/blog/change-management-resistance

[5] ESRS Reporting in Ukraine: Implementing European Standards. *BDO Ukraine*. URL: https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards

Рис. 2. **Модель Джона Коттера**
Джерело: авторська візуалізація на підставі порад від компанії Prosci[1,2]

Згідно моделі впровадження змін від професора Гарвардської школи бізнесу Джона Коттера (див. рис. 2), яку не одне десятиліття успішно впроваджує бізнес у всьому світі, спочатку необхідно зосередити увагу на:

1) підготовці персоналу підприємства до того, що зміни необхідні та можливі (див. рис. 2, фаза I – «Створення клімату для змін»);

2) на другому етапі (див. рис. 2, фаза II – «Залучення та розширення можливостей організації») фокус уваги на забезпечення інформування, мотивації та усунення перешкод для забезпечення широкої участі персоналу;

3) фінальна фаза (див. рис. 2, фаза III – «Впровадження та підтримка змін») забезпечує, щоб зміни були глибоко вкорінені в культурі та процесах організації, щоб забезпечити довгострокову стійкість.

Для успішного впровадження проєктів сталого розвитку на підприємстві варто також передбачити забезпечення доступних джерел їх фінансування (через пошук інвесторів, залучення фінансування від держави та/або інших доступних джерел партнерського та/або грантового фінансування) для впровадження інноваційних технологій, нових методів управління та інших ноу хау, які можуть бути використані на підприємстві з врахуванням можливостей подальшого забезпечення екологічно та соціально спрямованого розвитку. Все це неможливо без формування команди з агентів змін – спеціалістів, які мають достатній професійний досвід та знання, у т.ч. щодо впровадження екоінновацій та відображення в ESG-звітності результатів проведеної екологічної трансформації бізнесу [1; 4].

Оновлення оргструктури, процесів чи технологій – лише частина змін. Без роботи з персоналом, коли люди залишаються «поза кадром», зміни буксують або взагалі не приживаються. Через небажання відмовитися від старих звичок і вчитися новому, схильності особистості до інерції, страху перед невідомим персонал сприймає зміни як невизначеність власного майбутнього в компанії, додаткове навантаження, втрату контролю над ситуацією і руйнування «status quo»[3].

Для того щоб оцінити успішність змін можна використати формулу Глейчера-Бекхарда (див. формулу 1). Ця формула була запропонована Девідом Глейчером у 1960-х роках і пізніше вдосконалена Річардом Бекхардом (спільно з Аланом Б. Бруком та Кеті Даннеміллер) зазвичай в літературі закріпилася як «формула Глейчера-Бекхарда» (Gleicher-Beckhard formula), котра описує умови для успішних змін в будь-якої сфері бізнесу чи повсякденного життя[4,5,6]:

$$D \times V \times F > R = C, \quad (1)$$

[1] Change Management Models to Compare. *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/blog/change-management-models
[2] Why Do Employees Resist Change? *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/managing-change-resistance
[3] Шаправська І. Як уникнути опору команди під час впровадження змін. *Платформа для ефективного керування бізнесом «Tracy»: матеріали авторських блогів,* 2025. URL: https://tra.cy/uk/blog/change-management-resistance
[4] Change Management vs. Project Management: Key Differences & Similarities. *Change Plan*, 2024. URL: https://changeplan.co/2024/08/06/change-management-vs-project-management-key-differences-similarities
[5] Change Management Models to Compare. *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/blog/change-management-models
[6] Why Do Employees Resist Change? *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/managing-change-resistance

де D – Dissatisfaction (Невдоволення), тобто наявність незадоволення поточним станом речей є ключовим мотиватором для змін;

V – Vision (Візія), тобто чітке бачення того, яким має бути майбутній стан, є необхідним для розуміння мети змін;

F – First steps (Перші кроки), тобто необхідно визначити конкретні, практичні кроки, з яких можна почати рух до досягнення візії;

R – Resistance (Опір) – сила, яка протидіє змінам (наприклад, страх, звичка, небажання виходити із зони комфорту).

Автори цієї моделі визначення умов забезпечення бізнесом успішних змін (див. формулу 1) стверджували, що для подолання опору змінам необхідне добуток трьох факторів: невдоволення поточною ситуацією (Dissatisfaction), візія бажаного майбутнього (Vision) та перші конкретні кроки (First steps)[1].

При цьому можливі наступні варіанти отриманих результатів:

якщо добуток цих трьох факторів (Dissatisfaction, Vision, First steps) буде більшим за опір змінам, то зміни можуть бути успішно впроваджені;

якщо будь-який з факторів буде відсутній або дуже низьким, то добуток буде малим, і сили опору, ймовірно, не будуть подолані.

Отже, формула Глейчера-Бекхарда дозволяє встановити, що для успіху зміни потрібно цілеспрямовано працювати над усіма трьома складовими, а не тільки над однією[2]. Тому, згідно цієї моделі Глейчера-Бекхарда вважається, що для успіху змін бізнесу потрібно цілеспрямовано працювати над усіма трьома складовими, а не тільки над однією, оскільки якщо будь-який із елементів D, V або F = 0, то добуток = 0 – зміни приречені, навіть за високого незадоволення або сильного бачення[3].

Далі пропонуємо результат оцінювання факторів запланованої ESG-трансформації згідно моделі Глейчера-Бекхарда на українському підприємстві та запропонований алгоритм дій.

І. Необхідно провести оцінювання за трьома ключовими факторами. При цьому для того, щоб коректно порівнювати величини, варто нормувати кожен фактор у діапазоні від 0 до 1 (відповідає діапазону 0-100%).

Фактор D – Dissatisfaction (Невдоволення):

1) провести опитування/анкетування серед працівників і ключових стейкхолдерів і задати питання «наскільки ви задоволені поточним процесом? по шкалі 1 - 5»;

2) перевести в частку незадоволених або взяти середній бал і нормувати (наприклад, середній бал 2 з 5 → незадоволення 0.6).

3) також можна додати об'єктивні індикатори (простої, дефекти, скарги) і комбінувати.

Наприклад, після обробки анкет щодо оцінювання персоналом змін в процесі виробництва отримали наступний результат по фактору D:

D = 0.70 (70%), тобто за результатами анонімного опитування та аналізу KPI було виявлено значну незадоволеність через витрати часу і високий% браку.

Фактор V – Vision (Візія / Бачення (загальне бачення) суті і наслідків змін):

1) оцінити, наскільки співробітники розуміють і підтримують візію новацій: наприклад, частка опитаних, хто може чітко описати ціль у 1-2 реченнях (або середня оцінка «зрозумілість бачення» з анкети).

Як-от, після обробки анкет щодо оцінювання по фактору V отримано :

V = 0.60 (60%). Отже, можна констатувати, що візія (загальне бачення) змін хоч й сформульована, але лише 60% ключових працівників розуміють і погоджуються з цим (або частково погоджуються, наприклад через непорозуміння та неефективну комунікацію).

Фактор F (перші кроки впровадження змін):

1) оцінити відповіді на запитання або експертною оцінкою ступень готовності до змін (наприклад, 0 балів – «нічого не має», 1.0 бал – «є план + ресурси + пілотний проєкт»), при чому оцінювати наявність детального плану (є / немає), ресурси для перших етапів, визначеність і розподіл зон відповідальності серед персоналу.

Результуючий показник R (опір змінам):

1) встановити частку тих, хто активно проти, ризики втрати ключових співробітників, обсяг ресурсних бар'єрів. Для цього застосувати нормування від 0 до 1.

F = 0.50 (50%): існує базовий план і виділено обмежені ресурси для пілотного проєкту, але відсутні чіткі KPI та відповідальності для деяких задач та/або підзадач.

R = 0.18 (18%): оцінено як помірний опір – частина персоналу хвилюється, є технічні перешкоди, частина витрат поки не покрита.

Добуток факторів : D × V × F = 0.70 × 0.60 × 0.50 = 0.21 (21%).

Порівнюємо з опором змінам R = 0.18 (18%): 0.21 > 0.18

[1] Why Do Employees Resist Change? *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/managing-change-resistance

[2] Change Management Models to Compare. *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/blog/change-management-models; Change Management vs. Project Management: Key Differences & Similarities. *Change Plan*, 2024. URL: https://changeplan.co/2024/08/06/change-management-vs-project-management-key-differences-similarities; Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464; ESG Reporting. *Novalytica*. URL: https://novalytica.com/en/esg-reporting-2/

[3] Why Do Employees Resist Change? *Prosci*, 2025. URL: https://www.prosci.com/managing-change-resistance

Висновок: за отриманих оцінок успішність змін ймовірна, бо добуток факторів (0.21) перевищує опір (0.18). Запас міцності = 0.21 − 0.18 = 0.03 (3 процентних пункти), або ≈16.7% від величини опору (0.03/0.18).

Довідка: для оцінювання зібрано і систематизовано наступні вихідні дані по факторам D, V, F:

D = 0.70. По цьому фактору за результатами анкети (N=120 працівників) 42% відповіли «дуже незадоволений», 28% - «незадоволений», 20% - «нейтрально», решта - «задоволені». Якщо розрахувати підсумок, то отримано було: негативні відповіді = 70% → D = 0.70 (Підтверджено наступними даними: середній% браку за останні 6 міс. вищий за ціль на 12 п.п., що підтверджує реальну проблему).

V = 0.60. По цьому фактору проведено опитування фокус-групи й опитування керівників і агентів змін. Отримано результат: 60% можуть чітко сформулювати мету та переваги (хоч й стисло); 40% не мають ясності або є певні сумніви. Отже, V = 0.60 (Оцінка відбиває також й рівень ефективності комунікацій, і хоч комунікація налагоджена певною мірою, але потребує доопрацювання якість комунікаційної стратегії).

F = 0.50. По цьому фактору визначено, що є робочий план на перші 3 місяці (означено етапи, сформовані орієнтовні бюджети), але немає детального графіка робіт, чітко прописаних KPI для пілотного проєкту та формальної ролі власника змін. Експертами оцінка підтверджена переглядом документів, визначена лише 50% готовність.

R = 0.18. По цьому результуючому фактору оцінка складалася з двох частин: активний опір (опитані, які проти – 8%) плюс імовірні перешкоди / бар'єри (технічні ризики та бюджетні обмеження, які дають еквівалентну вагу 10%) → сумарно 18%. Така оцінка опору є більш реалістичною.

II. На підставі отриманих результатів аналізу рівня опору змінам необхідно продумати далі можливості його подолання.

Для успішного впровадження екологічно та соціально спрямованих змін необхідно обов'язково забезпечити на підприємстві ефективну комунікацію зі всіма стейкхолдерами, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів, органи влади та постачальників. Крім того, важливо забезпечити підтримку та навчання для працівників, які будуть працювати в нових умовах, забезпечити програмні та технічні засоби для виконання нових процесів з метою подолання супротиву змінам та їх успішного впровадження.

Якщо результат аналізу показує високий рівень опору змінам та ризик не подолання опору:

1. Підвищити D: Якщо це необхідно (і це означає роботу з очікуваннями), то показати реальні втрати у грошах/часі/репутації; продемонструвати перелік проблем, тобто створити відчуття невідкладності змін.

2. Посилити V: насамперед поліпшити комунікацію (короткі меседжі, візуалізація цінності), залучити лідерів думок, показати конкретні вигоди.

3. Покращити F: деталізувати перші кроки, тобто призначити відповідальних, визначити KPI для пілоту, підготувати плани ризик-менеджменту.

4. Знизити R: адресувати джерела опору: тренінги, участь працівників у плануванні, гарантії зайнятості (де можливо), додаткові ресурси.

Найкоротший шлях до успіху за формулою - підвищити V і F (комунікація + конкретний план), оскільки D іноді важко або небажано штучно збільшувати.

Авторами було виявлено, що є обмеження цього методу:

1) Оскільки оцінки (D, V, F, R) містять суб'єктивні елементи, тому важливо фіксувати джерела оцінок і оновлювати їх після збору додаткових даних. Тому якщо є сумніви в достовірності оцінок, то треба це прямо визнати та встановити, які дані потрібні для уточнення.

2) Інколи мала кількість ключових опонентів може згенерувати непропорційно великий опір. Тому при оцінці опору варто звертати увагу не лише на% осіб, а й на їхню позицію в організації.

Нижче наведено запропонована анкета для оцінки готовності до змін (табл. 1 – табл. 4) та процедура оцінювання успішності змін (табл. 5 – табл. 7), що складається з двох частин:

1. Проведення збору та обробки даних анкети для визначення оцінок D, V, F, R (для працівників і керівників).

2. Для узагальнення та переведення якісних оцінок у кількісні проведення обробки даних з Чеклисту для аналітика (менеджера) як агента змін.

Анкета для оцінки готовності до змін дозволяє зібрати об'єктивно-суб'єктивні дані для оцінки незадоволеності, бачення, перших кроків і опору змінам. Рекомендується проводити опитування: анонімно, тривалістю 10-15 хвилин, шкала оцінки від 1 до 5 (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден).

Таблиця 1. **Анкета для оцінки готовності до змін. Розділ 1. Незадоволеність поточним станом (середнє арифметичне оцінок D за формулою Девіда - Глейчера)**

№	Твердження	Оцінка (1-5)
D1	Поточні процеси ускладнюють мою роботу або знижують ефективність.	
D2	Я бачу серйозні проблеми, які потребують змін.	
D3	Якщо нічого не змінювати, наслідки будуть негативними для підрозділу/підприємства.	
D4	Проблеми в поточній системі викликають у мене роздратування або відчуття марності.	

Розрахунок D: середнє арифметичне оцінок (наприклад, було отримане середнє 3.8, тобто 3,8/5 = 0,76)

Таблиця 2. **Анкета для оцінки готовності до змін. Розділ 2. Бачення майбутнього стану (середнє арифметичне оцінок V за формулою Девіда - Глейчера)**

№	Твердження	Оцінка (1-5)
V1	Я розумію, яку саме мету мають заплановані зміни.	
V2	Бачення майбутнього стану виглядає реалістичним і досяжним.	
V3	Я розумію, яку користь зміни принесуть мені та моїй команді.	

Таблиця 3. **Анкета для оцінки готовності до змін. Розділ 3. Перші кроки і план дій (середнє арифметичне оцінок F за формулою Девіда - Глейчера)**

№	Твердження	Оцінка (1-5)
F1	Я знаю, які конкретні кроки будуть зроблені першими.	
F2	Є чіткий план дій з термінами, відповідальними та ресурсами.	
F3	Я бачу, що керівництво вже почало реалізовувати перші етапи.	
F4	У мене є можливість брати участь у реалізації змін.	

Таблиця 4. **Анкета для оцінки готовності до змін. Розділ 4. Опір змінам (середнє арифметичне оцінок R за формулою Девіда - Глейчера)***

№	Твердження	Оцінка (1-5)
R1	Я відчуваю занепокоєння щодо впровадження змін.	
R2	Колеги у моєму підрозділі швидше проти, ніж за зміни.	
R3	Ми не маємо достатніх ресурсів або підтримки для реалізації змін.	
R4	Я хвилююсь, що зміни можуть негативно вплинути на моє становище або роботу.	

**Примітка 1*: R (див. формулу 1) використовується як «опір», тобто чим вища оцінка, тим більший опір.

Примітка 2: можна рекомендувати додатково запропонувати поставити відкриті запитання, наприклад**:**

Що, на вашу думку, найбільше заважає впровадженню змін?

Які кроки могли б зробити зміни більш успішними?

Пропонуємо наступний чек-ліст (від. англ. check – перевіряти, list – список)

Таблиця 5. **Чек-лист для аналітика (агента змін)**

Фактор	Показник / джерело	Метод оцінки	Формула або шкала	Приклад оцінки
D (незадоволення)	Анкета (розділ 1), статистика дефектів, запізнень, скарг	Середнє (анкета) + нормування за KPI	(Середній бал / 5)	0.72
V (бачення)	Анкета (розділ 2), наявність презентацій/стратегії, комунікацій	Середній бал / 5		0.65
F (перші кроки)	Анкета (розділ 3), аналіз плану, бюджетів, призначених відповідальних	Середній бал / 5		0.50
R (опір)	Анкета (розділ 4), інтерв'ю, аналіз ризиків	Середній бал / 5		0.25

Коментар: наприклад, у підсумку було отримано наступні значення:

D = 0.72, V = 0.65, F = 0.50, тоді X (добуток факторів) = 0.72×0.65×0.50 = 0.234

R = 0.25, оскільки 0.234 < 0.25, то є ризик для успішного впровадження змін, тому потрібно посилити бачення або конкретизацію кроків.

*Таблиця 6***. Рекомендації щодо інтерпретації отриманих результатів**

Інтервал	Інтерпретація результату	Поради
0-0.20	Дуже низький потенціал – зміни не сприйматимуться	Потрібна глибока підготовка
0.21-0.35	Потенціал слабкий – можливо лише часткове впровадження	Зміцнити комунікацію і план
0.36-0.60	Середній потенціал, шанси успіху за умови підтримки керівництва	Рекомендується активна комунікація і пілотний проєкт
>0.60	Високий потенціал успіху	Зміни потенціально успішно можуть бути впроваджено, є готовність до масштабування

Отже, для успішних ESG-трансформацій (табл. 7) необхідно своєчасно інформувати всіх учасників про суть змін та мету їх внесення, налагодити ефективну комунікацію, подолати атмосферу недовіри в колективі та впровадити інші ефективні заходи управління змінами.

Таблиця 7. **Форма підсумковой таблиці (для звіту)**

Фактор	Середній бал (1-5)	Нормована оцінка (0-1)	Джерело даних	Коментар
D	3.8	0.76	Анкета + KPI	Висока незадоволеність
V	3.1	0.62	Анкета + аналіз фокус-групи	Бачення частково зрозуміле
F	2.7	0.54	Анкета + аналіз плану	План потребує уточнення
R	2.0	0.40	Анкета	Помірний опір
Розрахунок: D×V×F = 0.76×0.62×0.54 = 0.255				0.255 < 0.40, тобто ризик високий

Висновки. Зараз ESG-трансформація є викликом для будь-якого бізнесу в українських реаліях воєнного часу.

Труднощі впровадження вимог ESG-стандартів в умовах війни та майбутньої повоєнної відбудови зумовлені обмеженими фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами внаслідок масштабних руйнувань підприємств та ін. викликів та ризиків воєнного часу. Проте все більш жорсткі нові вимоги стандартів ЄС «зеленого переходу» не залишають бізнесу інших варіантів для забезпечення позиції на глобальних ринках ніж дотримання українським бізнесом вимог ESG-стандартів по екологічним, соціальним та корпоративним аспектам діяльності. Утім, вдала трансформація бізнес-моделі згідно вимог прийнятих ESG-стандартів концепції сталого розвитку сприяє збереженню позицій на ринку, а також завдяки зростанню довіри стейкхолдерів та інвесторів підвищує шанси для бізнесу на залучення як грантового (безповоротного) фінансування проєктів сталого розвитку від міжнародних фондів та приватних спонсорів, так й додаткового капіталу від іноземних партнерів та інвесторів. При цьому вибір підприємством ефективної моделі управління ESG-спрямованими змінами є необхідним елементом успішного впровадження такої трансформації. Саме тому ретельне планування ESG-спрямованих змін, комунікація зі всіма зацікавленими сторонами, своєчасне визначення причин опору змінам для його подолання, моніторинг та оцінка успішності змін є ключовими елементами успішного впровадження змін.

Запропонований алгоритм управління ESG-орієнтованими змінами спрямован на забезпечення їхнього ефективного впровадження та зниження опору з боку учасників організації. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні поетапної процедури оцінювання успішності ESG-спрямованих трансформацій за моделлю Глейчера–Бекхарда в контексті методології управління змінами. Вважаємо, що запропонований підхід дає змогу своєчасно виявляти критичні недоліки, коригувати програму дій та підвищувати результативність впровадження ESG-змін у бізнес-практику.

ЛІТЕРАТУРА

1. Поважний О. С., Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (128). С. 37-44. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5

2. Приймак Н.М. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 2(70). С. 158-162. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24

3. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104-111. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

4. Фаньо Д. М., Латишева О. В. Проєкти підвищення операційної ефективності українських підприємств гірничо-металургійного комплексу як запорука сталого розвитку бізнесу. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 223-235. https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-3-30

Надійшла до редакції 24.01.2026
Прийнята до друку 20.02.2026
Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Povazhnyi, O. S., Shkrabak, I. V., & Latysheva, O. V. (2023). Change management in projects to increase operational efficiency in mining and metallurgical companies. *State and regions. series: economics and entrepreneurship, 2*(128), 37-44. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5

2. Pryimak, N. M. (2019). Resistance as an integrated social component of change management. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 2*(70), 158-162. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24

3. Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., & Yanchak, Yu. O. (2024). Enterprise transformation management based on digital coherence. *Biznes Inform, 6*, 104-111. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

4. Fanio D. M., & Latysheva O. V. (2025). Operational efficiency improvement projects of ukrainian mining and metallurgical enterprises as a basis for sustainable business development. *Metinvest Polytechnic Scientific Journal. Series: Technical Sciences, 3,* 223-235. https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-3-30

Received: 24.01.2026
Accepted: 20.02.2026
Published: 20.03.2026

Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами на українських підприємствах при впровадження проєктів сталого розвитку в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу

В статті представлено результат дослідження моделей управління змінами на підприємствах з врахуванням нових вимог ESG (environmental, social, governance) – стандартів в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу. Визначено, що перехід до «зеленої» економіки вимагає від українських підприємств системного впровадження ESG-стандартів, які стають ключовим драйвером сталого розвитку бізнесу у 2026 році.

Висвітлено пріоритети ESG-трансформації для збереження конкурентоспроможності українського бізнесу при розробки стратегії розвитку в Україні з врахуванням глобальних ESG-трендів згідно принципів та Цілей сталого розвитку ООН. Визначено існуючі перешкоди ESG-трансформації бізнесу внаслідок браку фінансових, матеріальних та людських ресурсів на реалізацію проєктів сталого розвитку, масштабних бойових дій і руйнацій на території країни, вимушеної релокації підприємств. Запропоновано алгоритм управління ESG-орієнтованими змінами для їх успішного впровадження бізнесом та подолання опору змінам.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці поетапної процедури оцінювання успішності ESG спрямованих змін за моделлю Глейчера – Бекхарда підставі методології управління змінами. Це дозволяє своєчасно встановлювати існуючі недоліки і корегувати програму дій щодо подолання опору змінам для подальшого успішного впровадження бізнесом змін.

Ключові слова: управління змінами, опір змінам, подолання опору змінам, сталий розвиток, ESG (Environmental, Social, Governance) стандарти, ESG-трансформації бізнесу, «зелений перехід» бізнесу, формула Глейчера – Бекхарда, повоєнне відновлення України.

Shkrabak I., Latysheva O. Change management in Ukrainian enterprises during the implementation of sustainable development projects in the context of EU integration trends of the «green transition» in business

The article presents the results of a study on change management models in enterprises, taking into account the new requirements of ESG (environmental, social, governance) standards within the context of EU integration trends associated with the business «green transition». It is determined that the shift toward a «green» economy requires Ukrainian enterprises to systematically implement ESG standards, which are becoming a key driver of sustainable business development in 2026.

The priorities of ESG transformation for maintaining the competitiveness of Ukrainian businesses in the development of national strategies are highlighted, with consideration of global ESG trends in accordance with the principles and Sustainable Development Goals of the United Nations.Existing barriers to ESG transformation in business are identified, including shortages of financial, material, and human resources for implementing sustainable development projects, large-scale hostilities and destruction across the country, and the forced relocation of enterprises. An algorithm for managing ESG-oriented changes is proposed to ensure successful business implementation and to overcome resistance to change.

The scientific novelty of this study lies in the development of a step-by-step procedure for evaluating the success of ESG-oriented changes based on Gleicher–Beckhard's model within the change management methodology. This enables timely identification of existing shortcomings and adjustment of the action plan aimed at overcoming resistance to change, ensuring the further successful implementation of changes by businesses.

Keywords: change management, resistance to change, overcoming resistance to change, sustainable development, ESG (Environmental, Social, Governance) standards, ESG transformation of business, business «green transition», Gleicher–Beckhard formula, post-war recovery of Ukraine.