

УДК 005.591.6:658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.9>**Івасів А.Р.**

аспірант

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9620-1066>**Кісь С.Я.**

доктор економічних наук, професор,

директор інституту післядипломної освіти

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9426-0951>

МОДЕЛЬ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті на основі критичного аналізу відомих моделей управління змінами обґрунтовано необхідність врахування потенціалу підприємства як обов'язкової умови успішної реалізації змін. Встановлено, що існуючі моделі зосереджені переважно на характеристиках людських ресурсів і не враховують майнові, матеріальні, технологічні, інноваційні, фінансові та інші складові потенціалу підприємства. Запропоновано доповнити традиційні моделі успіху змін характеристикою загального потенціалу підприємства та представити їх у вигляді логіко-математичної моделі, що поєднує мотивацію власників, керівництва, персоналу і потенціал підприємства. Розроблено графоаналітичну інтерпретацію моделі у вигляді мотиваційного квадрата та діаграми Дж. Венна. Показано, що комплексне врахування мотиваційних чинників і потенціалу підприємства сприяє підвищенню ефективності управління змінами.

Ключові слова: підприємство, потенціал, зміни, управління змінами, успіх, модель, умови.

Постановка проблеми. В сучасному світі динамічних соціально-політичних, фінансово-економічних, техніко-технологічних і природньо-ресурсних змін поява нових і незвичних проблем в управлінні належним функціонуванням підприємств у всіх сферах життєдіяльності людства вимагають пошуку та використання адекватних підходів, моделей, методів, прийомів та інструментів управління належним використанням наявного у підприємств потенціалу стає надзвичайно актуальною для всіх зацікавлених учасників включаючи його власників, органів управління і залучених необхідних для його належного функціонування людських ресурсів.

Потреби як в ординарних, повсякденних змінах, так і у радикальних перетвореннях підприємств виникають внаслідок постійних і, дуже часто, непередбачуваних трансформацій як у їх зовнішньому оточенні, так і у внутрішньому середовищі і можуть бути викликані, для прикладу, зміною їх ринкового статусу в результаті переходу від однієї форми власності до іншої, або змінами на ринку товарів чи послуг, або змін в конкурентному середовищі та ін., що робить процес адаптації підприємства до змін важливим аспектом управління їх успішним функціонуванням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед моделей та інструментів управління поведінкою людей і людських спільнот підприємств в процесах змін слід згадати рівняння змін К. Кернола (C. Carnall), який вважав, що будь-яка зміна настає тільки тоді, коли люди визнають, що вартість результатів від їх здійснення перевищать витрати на їх впровадження, описуючи енергію і бажання змін наступним рівнянням:

$$EC = A \cdot B \cdot C \quad (1)$$

де EC – енергія змін, A – рівень незадоволеності існуючим станом, B – чітко окреслений бажаний стан, C – практичні дії з досягнення бажаного стану [1].

Це ж завдання пропонувалося вирішувати з використанням формули змін D. Gleicher, R. Beckhard [2] і J. Latham у наступному вигляді

$$C = D \cdot V \cdot F > R \quad (2)$$

де C – успіх будь-яких змін; D – незадоволеність людей поточною ситуацією; V – запропоноване людям бачення майбутнього; F – виконані конкретні кроки з реалізації цього бачення. При цьому, добуток складових D , V і F мав бути більшим, ніж очікуваний опір змін R як умови того, що зміни є можливими і будуть успішно реалізовані [3].

Більше поширення отримала формула і модель змін, запропонована Б. Дж. Фоггом (Fogg, B. J.):

$$B = M \cdot A \cdot T \quad (3)$$

де B – (Behavior) поведінка людей; M – (Motive) мотивація людей (низька – висока); A – (Ability) здатність (або нездатність) щось змінювати; T – (trigger) – спонукальна умова радикальних змін своєї поведінки щодо предмету змін тощо [4] або її модифікований у публікації [5] варіант

$$C = M \cdot A \cdot I \cdot T \quad (4)$$

де C – цілі створення і діяльності підприємства, A – здатність людських ресурсів до здійснення необхідних змін, M – мотивація до здійснення змін, I – рівень



© Івасів А.Р., Кісь С.Я., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

інтегрованості людських ресурсів щодо цілей змін, T – спонукальні умови, джерелом яких повинні виступати ініціатори і лідери процесу.

Слід зауважити, що у приведених вище моделях управління поведінкою людських спільнот підприємств в умовах змін пропонуються до розгляду і врахування тільки такі характеристики людських ресурсів як їх здатність, готовність, вмотивованість, інтегрованість, незадоволеність, поведінка тощо. Однак, в цих рівняннях абсолютно відсутні дані про конкретні джерела їх виникнення – відсутня інформація про характер спільнот людей, які можуть створюватись і функціонувати як організації, установи, товариства, підприємства і компанії різних форм власності і призначення, які використовують різні технології і обладнання, в рамках яких працюють як ініціатори-власники (державна, одноосібний засновник і власник, група акціонерів тощо), так і залучені люди (керівники, фахівці, виконавці).

При цьому, цілком очевидно, що мотиви, задоволеність-незадоволеність, інтегрованість-дезінтегрованість і поведінка різних категорій учасників можуть бути і будуть зовсім різними, що ніяким чином не враховується у таких кінцевих результатах цих формул, як енергія змін (EC), поведінка людей (B), успіх змін (C) тощо.

Мета статті полягає у виявленні і обґрунтуванні можливості врахування в процесах управління змінами в людських спільнотах, організованих у вигляді підприємств, такої фундаментальної характеристики, в якій окрім традиційних характеристик і оцінок людських ресурсів (незадоволеність, бажання, здатність, мотивація, інтегрованість, поведінка тощо) були б враховані ще й характеристики та оцінки підприємства, які об'єднали цю спільноту людей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи всі приведені вище формули, слід звернути увагу на той факт, що для здійснення бажаних чи необхідних змін їх авторами вимагається поєднання щонайменше трьох чинників, які формують інтелектуальну позицію людських ресурсів а саме: незадоволеність ситуацією в її житті, бачення поставленої мети і мотивації для здійснення переходу до цієї мети.

Однак, при цьому в поле зору ініціаторів, керівників чи лідерів змін не потрапляють інші очевидно необхідні для досягнення тим чи іншим підприємством успіху складові, які характеризують уже не самі людські ресурси підприємства, а його технічні, технологічні, ринкові, фінансові і т. п. можливості.

Слід, однак, зауважити, що саме С. А. Кернол, посилаючись на позицію Р. Дж. МакГрата (McGrath R.G.) і А. С. МакМіллана (MacMillan I.C.) стверджував що зміна може наступити тільки тоді, коли люди визнають, що вартість результатів від її здійснення перевищить витрати на її впровадження, посилаючись на необхідність наявності у керівників змін «підприємницького мислення» [6], яке б гарантувало прибутковість змін. Позначивши вартість результату змін як W_{Rez} , а вартість витрат для їх здійснення W_{Res} , неважко прийти до висновку, що підприємству потрібні виключно ті зміни, в результаті яких $\frac{W_{Rez}}{W_{Res}} \gg 1$.

Тобто, окрім настрою і бажання змін людськими ресурсами, для їх здійснення підприємству необхідно володіти ще й певним потенціалом, який би міг забезпечити перевищення вартості отриманих результатів W_{Rez} над понесеними для цього витратами W_{Res} .

Оскільки ж потенціал будь-якого підприємства базується на існуючих і створених раніше умовах формування і розвитку таких складових потенціалу підприємства, як ресурсний, ринковий, кадровий, трудовий, управлінський, виробничий, майновий, фінансовий, інвестиційний, інформаційний, інноваційний, економічний [7] і може бути ще диференційованим за 74-ма різновидами [8], то всі можливі складові цього сумарного чи загального потенціалу підприємства можуть і повинні бути успішно використані саме тими незадоволеними існуючим станом справ, але здатними, вмотивованими, інтегрованими і т. д. людськими ресурсами для реалізації бажаних для всіх і ретельно обґрунтованих змін.

Усвідомлення ж того факту, що в процесі реалізації змін всі види і категорії людських ресурсів підприємства, починаючи від власника (власників), продовжуючи персоналом системи управління і закінчуючи рядовими виконавцями повинні активно, результативно і ефективно взаємодіяти в процесі реалізації запланованих змін, приходимо до висновку, що модель управління підприємством в період особливо важливих змін повинна відрізнятися від управління поточним функціонуванням в режимі рутини.

Для успішної реалізації важливої для підприємства ЗМІНИ ця зміна повинна стати спільним проєктом для всіх учасників (власників, персоналу системи управління, персоналу підприємства), що дозволяє рекомендувати для належного управління рекомендації моделі мотивації проєктних груп Дж. Р. Чепмена (Chapman, R. James) [9], представлену у вигляді «трикутника мотивації», сторонами якого виконуються необхідні спільні дії команди проєкту, починаючи з «встановлення завдання» (функції власника або власників), «відповідальність за виконання» (функції керівництва) і «інструменти і навчання» (функції виконавців).

Проте, і в цій мотиваційній моделі управління також відсутні показники, які враховують потенціал підприємства, що робить зовсім неочевидним факт того, що в результаті виконання завдань із встановлення цілей змін і, навіть, належного управління діями всіх учасників процесу але без наявності інших (окрім людей) складових реального потенціалу підприємства потрібний результат може бути досягнутим навіть за найвищого рівня мотивації.

Однак, автор нещодавньої публікації [10] цілком обґрунтовано запропонував розглядати потенціал підприємства як інтегральну динамічну систему, в якій поєднуються не тільки всі його ресурси і їх потенціал, а ще й необхідні компетенції та знання, і організаційні можливості, і техніка, і технології, і механізми та інструменти управління їх належним використанням – складові, які відсутні у всіх відомих моделях управління змінами.

Тому, на нашу думку, модель успішного управління змінами окрім характеристик людських ресурсів підприємства повинна обов'язково включати ще й характеристику його загального потенціалу (Π), в який включено всі релевантні наявні фінансові, інноваційні, інвестиційні, матеріальні тощо складові.

При цьому, для створення імперативної залежності між всіма складовими моделі управління змінами ми пропонуємо записати рівняння змін у вигляді наступного логіко-математичного виразу операції "&" («І») із 4-ма складовими

$$A = B \& C \& O \& \Pi = 1, \quad (5)$$

де A – активна діяльність підприємства в змінах, B – готовність і мотивація власника (власників) до здійснення необхідних змін, C – готовність, здатність і мотивація суб'єкта управління підприємством до здійснення змін, O – готовність, здатність і мотивація об'єкта управління (людських ресурсів) щодо

досягнення цілей змін, Π – наявний на момент здійснення змін загальний потенціал підприємства.

При цьому, мотиваційний трикутник Дж. Р. Чепмена (трансформується у чотирикутник (рис. 1), всі сторони якого нормалізовані за шкалою $[0, +1]$, тобто $B, C, O, \Pi \in [0, +1]$, будь-яке значення хоч однієї із змінних < 1 перетворює весь вираз активності $A = 0$.

Цілком очевидний результат провального управління змінами за умови відхилення будь-якої із складових рівняння (5) від значення $>$ або $= 1$ демонструється графоаналітичною інтерпретацією цієї ж моделі, але створеної на основі діаграми Дж. Венна (John Venn) для 4-х характеристичних множин підприємства (рис. 2).

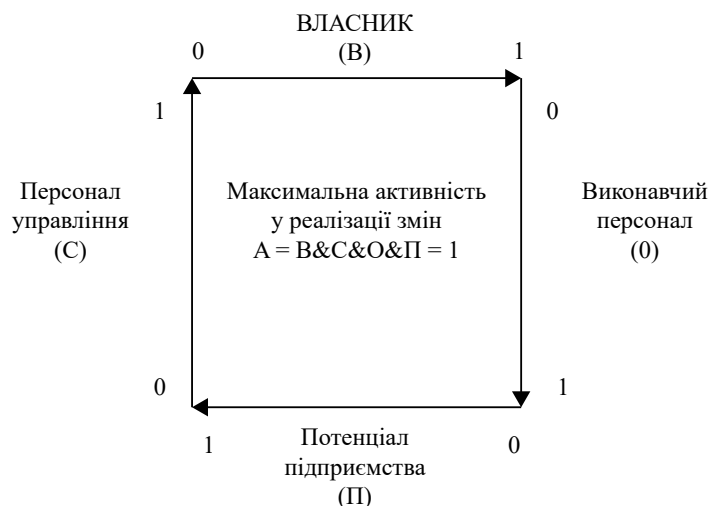


Рисунок 1 – Графоаналітична модель управління змінами, в якій спільні і погоджені дії власників (B), керівництва (C) і виконавців (O) співпадають, а успіх змін гарантований наявним у підприємства потенціалом (Π)

Джерело: сформовано авторами

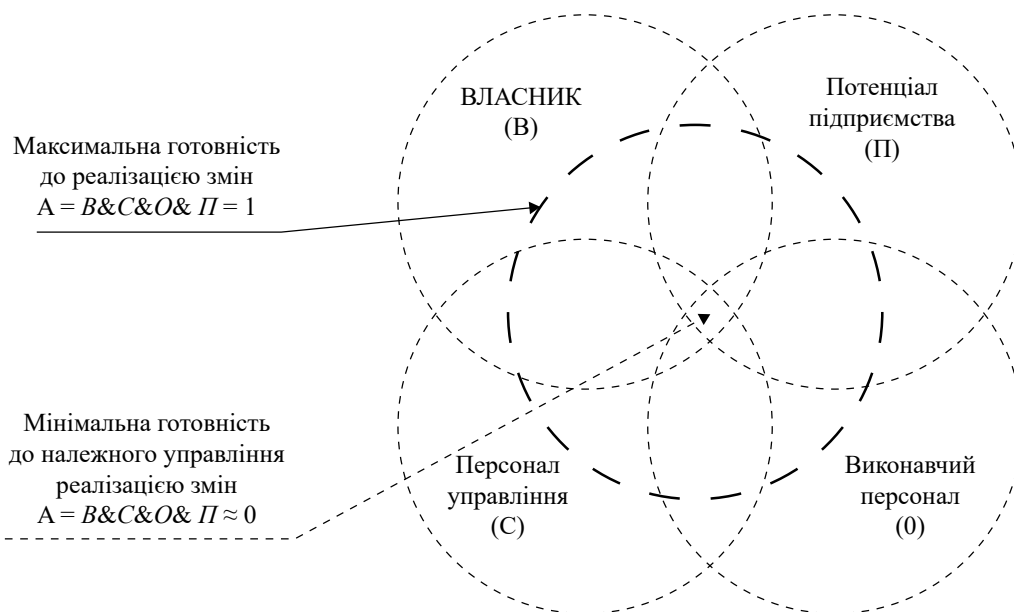


Рисунок 2 – Графоаналітична модель управління змінами, де спільна для всіх множин зона (B & C & O & Π) за погоджених дій власника (B), керівництва (C) і виконавців (O) з використання потенціалу (Π), а успіх змін гарантований інтегрованістю їх спільних цілей, інтересів і мотивів

Джерело: сформовано авторами

Саме така інтерпретація засвідчує природу і необхідність спільної мотивації та дій власників (B), управлінців (C) і виконавців підприємства з використання наявним у їх розпорядженні потенціалу (Π) з отриманням зони, в якій об'єднуються усі чотири множини ($B \& C \& O \& \Pi$) і яка мінімізується ($A \approx 0$) при відсутності спільних інтересів та мотивів та досягає максимального значення ($A = 1$) за повного об'єднання всіх учасників єдиними цілями, інтересами і мотивами в одному колі.

Тому, головною умовою належної, успішної і потрібної в процесі змін поведінки людських ресурсів підприємства $B \& C \& O$ є досягнення максимально можливого рівня інтегрованості їх переконань, цінностей і намірів, який засвідчить їх готовність до активних і наполегливих дій з реалізації запланованих змін на основі належного використання потенціалу підприємства Π .

При цьому, цілком очевидно стає потреба у визначення готовності людських ресурсів підприємства до потрібних і необхідних змін для його розвитку і належного функціонування в майбутньому, а також для їх підготовки до цього.

З цією метою, як власникам, так і керівництву підприємств необхідно буде використовувати самі різноманітні інструменти і технології (опитування, тестування, анкетування тощо), які будуть здатними визначати рівень інтегрованості чи дезінтегрованості людських ресурсів підприємства як за кожною окремою категорією B , C і O , так і спільно, а також їх здатності виконувати належні та спільні дії з досягнення запланованих власниками та підтриманих управлінським і виконавчим персоналом підприємства цілей.

Приклади таких сучасних технологій та інструментів, які можуть бути використаними для оцінювання рівня інтегрованості складових B , C і O рівняння

успішних змін (5), сьогодні широко рекомендуються для використання в управлінні людськими ресурсами підприємств [11], їх інтелектуальним потенціалом [12] і капіталом [13].

При цьому слід зауважити, що реально важливою складовою рівняння (5) залишається ще й визначення та оцінка загального потенціалу підприємства, для чого можуть використовуватись результати низки досліджень з його структуризації [14; 15] та рекомендації щодо його розрахунку та оцінювання [16; 17].

Тому в продовження дослідження шляхів удосконалення управління потенціалом підприємств загалом і його людських ресурсів зокрема слід орієнтуватись на адаптацію існуючих методів, методик, рекомендацій та інструментів оцінювання характеристик людських ресурсів та інших складових потенціалу підприємства в контексті запропонованої нами моделі, а також пошуку і обґрунтування можливостей нормалізації всіх складових B , C , O , $\Pi \in [0, +1]$.

Висновки. Таким чином, інтерпретація рівняння успіху змін (A), в якому представлено характеристики потенціалу підприємства (Π), а також всіх зацікавлених у його успішній діяльності людських ресурсів з числа власників (B), керівництва (C) і персоналу (O) демонструє підприємство як єдине ціле, в якому може і повинен виникати ефект синергії з досягненням результатів успіху більших ніж просто сума складових, а тому подальші дослідження слід спрямувати на виявлення і апробацію можливостей та інструментів оцінювання складових рівняння успіху в нормалізованому вигляді $[0, +1]$.

Доповнення рівняння успіху змін інформацією про оцінку потенціалу підприємства (Π) забезпечує виявлення слабких і проблемних ланок реалізації планованих змін ще до їх започаткування з можливістю внесення до плану змін необхідних коректив.

Список використаних джерел:

1. Carnall C. A. Managing Change in Organizations. 5th ed. London: Financial Times Prentice Hall, 2007. 384 p. URL: <http://b1ca250e5ed661ccf2f1-da4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem-9922330-89990965-45mo2str1nwsv-or.pdf>
2. Beckhard R., Harris R. T. Organizational Transitions: Managing Complex Change. 1st ed. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing, 1977. 110 p.
3. Latham J. Change Formula. John Latham Organization Designer. 15 Mar. 2019. URL: <https://drjohnlatham.com/2019/03/15/change-formula/>
4. Fogg B. J. A Behavior Model for Persuasive Design. Persuasive Technology: Proceedings of the 4th International Conference, PERSUASIVE 2009 (Claremont, California, USA, April 26–29, 2009). New York : ACM, 2009. P. 1–7. URL: https://researchgate.net/publication/220962627_A_behavior_model_for_persuasive_design
5. Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогга для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 11–13 жовтня 2017 р.). Івано-Франківськ, 2017. С. 113–115.
6. McGrath R. G., MacMillan I. C. The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. 380 p.
7. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778>
8. Занора В., Куценко Д., Одоросько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40–51.
9. Chapman J. R. Motivating the Project Team // Principle Based Project Management. 2019. URL: http://www.hyperhot.com/pm_motiv.htm
10. Чичотка В. В. Еволюція категорії «потенціал підприємства»: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2025, № 5 (287). С. 511–524. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Valerii-Chychotka-511-524-1.pdf
11. Гук В. В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7051/6993>

12. Гірдавініс В. Проблема розвитку людського потенціалу в контексті досягнення цілей сталого розвитку 2030. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 6 (91). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06
13. Кіс С., Колісник М., Кіс Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. №2 (3). С. 251–270. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/43/42>
14. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільства*. 2018. Вип. 17. С. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
15. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 113–121. URL: <https://ujae.org.ua/spivvidnoshennya-ekonomichnyh-kategorij-potentsial-pidpryyemstva-resursnyj-potentsial-vyrobnychij-potentsial-ta-ekonomichnyj-potentsial/>
16. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуціна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778>
17. Красноручський О., Маренич Т., Крічфалушій-Степанова К., Богданюк І. Потенціал підприємства як важливий об'єкт оцінювання та контролю в системі управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 51–64. URL: <https://ujae.org.ua/potentsial-pidpryyemstva-yak-vazhlyvyj-ob-yekt-otsinyuvannya-ta-kontrolyu-v-systemi-upravlinnya/>

References:

1. Carnall C. A. (2007) *Managing Change in Organizations*. 5th ed. London: Financial Times Prentice Hall. Available at: <http://b1ca250e5ed661ccf2f1-da4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem-9922330-89990965-45mo2str1nsws-or.pdf>
2. Beckhard R., Harris R. T. (1977) *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3. Latham J. (2019) *Change Formula*. John Latham Organization Designer. Available at: <https://drjohnlatham.com/2019/03/15/change-formula/>
4. Fogg B. J. (2009) A Behavior Model for Persuasive Design. *Proceedings of the 4th International Conference PERSUASIVE 2009* (Claremont, California, USA, April 26–29, 2009). New York: ACM, pp. 1–7. Available at: https://www.researchgate.net/publication/220962627_A_behavior_model_for_persuasive_design
5. Panasiuk R. V., Petrenko V. P. (2017) Pro modifykatsiiu modeli B. J. Fogg'a dlia upravlinnia protsesamy stvorennia v rehionakh Ukrainy obiednanykh terytorialnykh hromad [On the modification of B. J. Fogg's model for managing the processes of creating united territorial communities in the regions of Ukraine]. *Proceedings of the Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system* (Ukraine, Ivano-Frankivsk, October 11–13, 2017), Ivano-Frankivsk, pp. 113–115.
6. McGrath R. G., MacMillan I. C. (2000) *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Zavora O. M. (2024) Potentsial pidpryyemstva: sutnist ta identyfikatsiia yoho skladovykh [Enterprise potential: essence and identification of its components]. *Економіка та суспільство* (electronic journal), no. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778>
8. Zanora V., Kutsenko D., Odorodko N. (2019) Potentsial yak osnova rozvytku pidpryyemstva: poniatiino-katehorialnyi aparat [Potential as the basis of enterprise development: conceptual and categorical framework]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, no. 18, pp. 40–51.
9. Chapman J. R. (2019) Motivating the Project Team. *Principle Based Project Management*. Available at: http://hyperhot.com/pm_motiv.htm
10. Chychotka V. V. (2025) Evoliutsiia katehorii “potentsial pidpryyemstva”: stratehichniy aspekt [Evolution of the category “enterprise potential”: strategic aspect]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(287), pp. 511–524. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25_topic_Valerii-Chychotka-511-524-1.pdf
11. Huk V. V. (2025) Formuvannia systemy upravlinnia liudskymy resursamy promyslovykh pidpryyemstv z vykorystanniam innovatsiinykh tekhnolohii [Formation of the human resource management system of industrial enterprises using innovative technologies]. *Економіка та суспільство* (electronic journal), no. 81. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7051/6993>
12. Hirdvainis V. (2024) Problema rozvytku liudskoho potentsialu v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku 2030 [The problem of human potential development in the context of achieving the Sustainable Development Goals 2030]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 6(91). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06
13. Kis S., Kolisnyk M., Kis H., Petrenko V., Pukaliak V. (2024) Pro model formuvannia liudskoho kapitalu pratsivnykiv systemy publichnoho upravlinnia Ukrainy [On the model of human capital formation of employees of the public administration system of Ukraine]. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, no. 2(3), pp. 251–270. Available at: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/43/42>
14. Orekhova A. I. (2018) Ekonomichnyi potentsial pidpryyemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. *Економіка і суспільство*, no. 17, pp. 308–313. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
15. Krasnorutskiy O., Marenich T., Prusova H. (2024) Spivvidnoshennia ekonomichnykh katehori “potentsial pidpryyemstva”, “resursnyi potentsial”, “vyrobnychiy potentsial” ta “ekonomichnyi potentsial” [Relationship between the economic categories “enterprise potential”, “resource potential”, “production potential” and “economic potential”]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 113–121. Available at: <https://ujae.org.ua/spivvidnoshennya-ekonomichnyh-kategorij-potentsial-pidpryyemstva-resursnyj-potentsial-vyrobnychij-potentsial-ta-ekonomichnyj-potentsial/>
16. Azhaman I. A., Hronskaya M. V., Pushchina N. V. (2020) Praktychni aspekty otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva [Practical aspects of assessing the economic potential of an enterprise]. *Ефективна економіка* (electronic journal), no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (accessed 1 July 2026).
17. Krasnorutskiy O., Marenich T., Krichfalushii-Stepanova K., Bohdaniuk I. (2024) Potentsial pidpryyemstva yak vazhlyvyi ob'ekt otsiniuvannya ta kontroliu v systemi upravlinnia [Enterprise potential as an important object of assessment and control in the management system]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4, pp. 51–64. Available at: <https://ujae.org.ua/potentsial-pidpryyemstva-yak-vazhlyvyj-ob-yekt-otsinyuvannya-ta-kontrolyu-v-systemi-upravlinnya/>

Ivasiv Andrii, Kis Sviatoslav

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

A MODEL FOR SUCCESSFUL ENTERPRISE CHANGE MANAGEMENT CONSIDERING ENTERPRISE POTENTIAL

The article substantiates the necessity of considering enterprise potential as a mandatory prerequisite for successful organizational change. Based on a critical analysis of well-known change management models proposed by C. Carnall, R. Beckhard, D. Gleicher, J. Latham, B. J. Fogg and other researchers, it is established that these approaches mainly focus on the behavioural characteristics of human resources, including motivation, dissatisfaction, readiness and ability to change, while insufficiently considering the enterprise's resource and organizational capabilities. The purpose of the study is to develop a comprehensive model of successful change management that integrates the motivation of change participants with the overall enterprise potential. The research employs methods of comparative analysis, logical generalization, systems approach and graphical modelling. It is argued that enterprise potential should be viewed as an integrated system comprising financial, technological, production, innovation, information, managerial and other resources necessary for implementing change. Therefore, successful organizational transformation depends not only on the willingness of owners, managers and employees to support change but also on the availability of sufficient enterprise potential. A logical and mathematical model is proposed in which successful change implementation is determined by the interaction of four interdependent components: the motivation of owners, the readiness of management, the motivation of employees and the enterprise potential. In contrast to existing approaches, the proposed model treats enterprise potential as an indispensable element of change success. The model is graphically interpreted as a motivational square and a four-set Venn diagram illustrating the need to integrate the interests, goals and motivation of all stakeholders with the enterprise potential. The proposed approach expands the theoretical foundations of change management by combining behavioural and resource-based perspectives and provides practical support for assessing enterprise readiness for change, identifying constraints before implementation and improving managerial decision-making under conditions of uncertainty.

Keywords: enterprise, enterprise potential, organizational change, change management, successful change, management model, conditions for change.

JEL Classification: M10, M19, D24

Дата надходження статті: 02.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 30.07.2026

Дата публікації статті: 03.09.2026