

УДК 005.8:005.591.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.280-287>**Шульга О.А.**

доктор економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Shulha Olha

Dr. of Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІНСТИТУЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ: БАР'ЄРИ ТА ЧИННИКИ УСПІХУ

У статті проаналізовано теоретико-методологічні засади управління змінами в інституційних проєктах. Досліджено специфіку інституційного середовища, що характеризується високою інерцією, бюрократизацією та складною системою взаємодії стейкхолдерів. Систематизовано архітектуру бар'єрів на шляху трансформацій, які поділено на структурно-організаційні, нормативно-ресурсні та психолого-поведінкові. Особливу увагу приділено феномену резистентності персоналу та латентному опору як деструктивним чинникам. На основі проведеного аналізу змодельовано ключові чинники успіху, серед яких провідну роль відіграють трансформаційне лідерство, ефективні комунікації та інтеграція проєктних рішень в операційну діяльність. Обґрунтовано доцільність застосування адаптивних моделей управління проєктами, що забезпечують гнучкість в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: інституційні проєкти, управління змінами, організаційна інерція, резистентність персоналу, готовність до змін, стейкхолдери, адаптивне управління, трансформаційне лідерство.

CHANGE MANAGEMENT IN INSTITUTIONAL PROJECTS: BARRIERS AND SUCCESS FACTORS

The relevance of the topic is due to the need to modernize the architecture of modern institutions in the context of European integration, digitalization and systemic crises, which requires a transition from rigid bureaucratic structures to flexible management models. The purpose of the article is to theoretically substantiate and practically systematize specific barriers that arise in the process of managing changes in institutional projects, as well as to identify key success factors that can ensure the effectiveness of large-scale organizational transformations. The methodological basis of the study is a set of methods of scientific knowledge, in particular: using systemic and structural-functional analysis, the institutional environment was investigated as a holistic ecosystem and the nature of interaction between the levels of its hierarchy, comparative analysis was used to compare commercial and institutional project management, the classification and typification method allowed to structure the identified barriers, the matrix method of stakeholder mapping was used to model strategies for interaction with stakeholders according to the criteria of their influence and interest, the generalization method was used as the basis for updating the categorical apparatus of the theory of change management and forming an adaptive management model. The results obtained consist in the formation of a holistic architecture of barriers to institutional change, which are differentiated into structural and organizational (bureaucratization, hierarchy, inertia), regulatory and resource (legislative rigidity, lack of capital and competencies) and psychological and behavioral. It is proven that the greatest threat is latent resistance of personnel and imitation of support from line management against the background of low readiness for change. A system of success factors is modeled, where the leading role is assigned to transformational leadership and two-way transparent communications. The effectiveness of process and integrative approaches to synchronize project decisions with the daily operational activities of institutions is substantiated. The practical value of the results obtained is that the proposed stakeholder interaction matrices and adaptive management models can be directly used to diagnose the organization's readiness for reforms, develop preventive communication strategies, reduce the level of personnel resistance and optimize resource allocation during the implementation of real transformation programs in the public and corporate sectors.

Keywords: institutional projects, change management, organizational inertia, personnel resistance, readiness for change, stakeholders, adaptive management, transformational leadership.

JEL classification: O22, O19, D73, M12, M14, D23.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Шульга О.А., 2026

Постановка проблеми. У сучасних умовах суспільно-політичної та економічної турбулентності спроможність організаційних структур до адаптації стає визначальним фактором їхньої життєздатності. Динамічні євроінтеграційні процеси, цифрова трансформація та необхідність подолання масштабних кризових викликів змушують інституції різного рівня – від органів державної влади до великих корпорацій – безперервно модернізувати свою архітектуру, правила та процедури. Головним інструментом таких перетворень виступають комплексні проекти, спрямовані на якісну зміну внутрішнього середовища організацій. Проте емпіричні дані свідчать про критично низький рівень ефективності подібних ініціатив, адже значна частина масштабних трансформацій завершується недосягненням запланованих результатів, перевищенням бюджетів або ж формальним упровадженням, яке не приносить реального системного ефекту.

Специфіка інституційного середовища створює унікальний комплекс умов, що суттєво ускладнює застосування класичних, лінійних методологій проєктного менеджменту. Інституційним перетворенням притаманна висока структурна інерція, складна координація інтересів численних стейкхолдерів, жорсткі нормативно-правові обмеження та глибоко вкорінена організаційна культура, що чинить латентний, але системний опір будь-яким нововведенням. Дефіцит адаптивних моделей управління та брак специфічних лідерських компетентностей у керівній ланки призводять до значних втрат ресурсів і консервації застарілих управлінських підходів.

Необхідність подолання суперечності між високим суспільним і практичним запитом на успішне реформування інституцій та обмеженістю чинного науково-методичного інструментарію для своєчасної ідентифікації бар'єрів і моделювання чинників успіху визначає доцільність глибокого аналізу цієї проблематики. Комплексний розгляд зазначених аспектів дозволить не лише розширити теоретичні уявлення про природу інституційного опору, а й сформулювати прикладні рекомендації для підвищення результативності майбутніх трансформаційних проєктів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальне значення для розуміння поведінкових аспектів трансформацій мають праці А. Арменакіса, С. Гарріса та К. Моссхолдера [1], які обґрунтували концепцію готовності організації до змін як першочергового чинника мінімізації резистентності персоналу та успішного старту будь-яких реформ. Подальший розвиток цієї теорії знайшов відображення у дослідженнях Д. Холта, А. Арменакіса, Г. Фейлда та С. Гарріса [3], котрі розробили та систематизували шкалу оцінювання індивідуальної та колективної готовності працівників до інституційних інновацій. А. Рафферті, Н. Джиммісон та А. Арменакіс [4] запропонували багаторівневий підхід до аналізу цієї проблеми, довівши необхідність одночасного дослідження чинників готовності на індивідуальному, груповому та загальноорганізаційному рівнях. Вагомий внесок у методологію їх реалізації зробив Дж. Брайсон [2], який детально опи-

сав техніку ідентифікації та аналізу стейкхолдерів, наголошуючи на важливості врахування їхніх інтересів для подолання бар'єрів та забезпечення життєздатності публічних ініціатив.

Серед вітчизняних науковців вагому увагу розбудові адаптивних систем управління приділяють Д. В. Карамишев, Ю. В. Дідок та С. В. Замчий [5], які обґрунтовують доцільність застосування проєктного підходу як ключового інструменту трансформації організацій публічної сфери в умовах сучасних криз та невизначеності. О. В. Тарасюк [7] зосередив увагу на процесному та інтегративному підходах, що дозволяють синхронізувати внутрішні операційні процедури інституцій під час масштабних реорганізацій. Зі свого боку, К. Кашук [6] здійснив комплексний аналіз стратегічного, поведінкового та безпосередньо трансформаційного аспектів управління змінами, акцентуючи на необхідності гнучкого поєднання цих векторів для нівелювання системних бар'єрів.

Водночас, попри глибоке вивчення окремих аспектів цієї проблематики, питання синергетичного поєднання методів подолання бар'єрів та активізації чинників успіху безпосередньо під час впровадження інституційних проєктів потребує подальшого комплексного дослідження.

Метою статті є обґрунтувати та систематизувати специфічні бар'єри, що виникають у процесі управління змінами в інституційних проєктах, а також визначити й змоделювати ключові чинники успіху, які здатні нівелювати системний опір та забезпечити результативність масштабних організаційних трансформацій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємопов'язаних методів наукового пізнання. Зокрема, системний та структурно-функціональний аналіз застосовано для дослідження інституційного середовища як цілісної системи, виявлення специфіки його внутрішньої архітектури, а також визначення характеру взаємодії між різними рівнями організаційної ієрархії під час реалізації проєктів; компаративний аналіз – для зіставлення комерційного та інституційного проєктного менеджменту, виявлення розбіжностей у їхніх цільових орієнтирах, ресурсних обмеженнях та критеріях оцінювання ефективності; метод класифікації та типізації покладено в основу розробки архітектури бар'єрів управління змінами, що дозволило диференціювати їх на структурно-організаційні, нормативно-ресурсні та психолого-поведінкові групи; метод картографування стейкхолдерів (матричний метод) використано для структурування та аналізу зацікавлених сторін за критеріями їхнього впливу та інтересу (матриця «інтерес-сила»), що дозволило змоделювати стратегії взаємодії з ними; метод узагальнення та абстрагування застосовано для уточнення категоріального апарату теорії управління змінами та формування адаптивної моделі управління; метод кейс-стаді – для ретроспективного аналізу процесу реалізації реального інституційного проєкту, що дозволив верифікувати запропоновану теоретичну архітектуру бар'єрів та протестувати ефекти-

вність матричних інструментів картографування стейкхолдерів без застосування масових кількісних опитувань.

Виклад основних результатів дослідження. Інституційне середовище являє собою складну, багаторівневу систему сталих формальних правил, неформальних обмежень, а також відповідних механізмів їхнього примусового виконання, які спільно структурують політичну, економічну та соціальну взаємодію суб'єктів. Специфіка цього середовища полягає в тому, що воно функціонує не лише як зовнішній контекст для організації, а як першочерговий чинник, що визначає внутрішню логіку, легітимність та саму життєздатність організаційної архітектури. На відміну від класичного ринкового оточення, де головним регулятором і стимулом розвитку виступає економічна ефективність та конкуренція, інституційне середовище спирається на критерій соціальної та правової відповідності установленим нормам і суспільним очікуванням.

Ключовою рисою інституційного середовища є його висока ментальна та структурна інерція. Інституції, за своєю суттю, створюються для забезпечення стабільності та передбачуваності суспільних чи організаційних відносин, тому будь-які спроби радикального переформатування наявних процедур натрапляють на дію механізмів самовідтворення системи. Організації публічної сфери, великі корпоративні утворення та громадські інститути функціонують у межах жорстких нормативно-правових обмежень, де кожен крок регламентований інструкціями, протоколами та законодавчими актами. Це породжує високу ієрархічність та бюрократизацію, де збереження наявного порядку (статус-кво) часто стає пріоритетнішим завданням для суб'єктів управління, ніж досягнення стратегічної гнучкості. Крім того, інституційне середовище характеризується наявністю широкого кола стейкхолдерів із суперечливими інтересами, що перетворює процес прийняття рішень на складний компромісний процес, де раціональні управлінські аргументи можуть поступатися політичній доцільності або груповим інтересам.

Відповідно до цього інституційний проект у межах парадигми управління змінами розглядається автором як складний соціокультурний та організаційний процес, що розгортається в умовах високої бюрократичної детермінованості, жорстких правових обмежень та багатовекторного тиску з боку розгалуженої мережі стейкхолдерів, що об'єктивно зумовлює виникнення специфічних бар'єрів та вимагає застосування адаптивних моделей менеджменту.

Управління проектами в інституційному секторі суттєво відрізняється від класичного комерційного проектного менеджменту, що зумовлено розбіжністю у базових цільових орієнтирах, критеріях оцінювання результативності та характері взаємодії із зацікавленими сторонами. Так, якщо комерційне проектне управління спрямоване на максимізацію прибутку, оптимізацію витрат, завоювання ринкових ніш та створення конкурентних переваг у чітко визначені часові рамки, то інституційні проекти орієнтовані на створення суспільної цінності, модернізацію нормативного поля, оп-

тимізацію публічних послуг або трансформацію організаційної культури [5]. Крім того, критерії успіху комерційного проекту є переважно кількісними та легко вимірюваними за допомогою фінансових показників, тоді як результати інституційного проекту мають довгостроковий, якісний, а часто й латентний характер, що ускладнює їхню безпосередню фіксацію на момент завершення робіт.

Суттєві розбіжності простежуються і в архітектурі управління ризиками та фінансуванням. Комерційні структури володіють значно вищим рівнем автономії та адаптивності, що дозволяє їм оперативно перерозподіляти ресурси, змінювати вектори розвитку або залучати додаткове фінансування в разі зміни ринкової кон'юнктури. Натомість, інституційні проекти жорстко прив'язані до цільових бюджетів, державних чи донорських програм, де будь-яке коригування кошторису або зміщення дедлайнів вимагає тривалих бюрократичних процедур узгодження.

Особливе місце також посідає фактор взаємодії зі стейкхолдерами. У комерційній практиці коло ключових осіб є відносно обмеженим та консолідованим навколо комерційного інтересу, тоді як в інституційному середовищі управління проектом відбувається під постійним тиском розгалуженої та розрізної мережі зацікавлених сторін (громадськість, контролюючі органи, політичні сили, профспілки), кожна з яких володіє інструментами блокування змін, якщо вони суперечать їхнім векторам впливу [2].

Основними елементами понятійного апарату в межах означеної проблематики є моделі готовності до змін, резистентність та адаптивність організаційних систем. Центральне місце, звісно ж, посідає концепція готовності організації до змін, яка розглядається в науковій літературі не просто як стан, а як динамічний когнітивно-поведінковий феномен. Згідно з дослідженнями, готовність формується як на індивідуальному, так і на колективному рівнях, відображаючи спільні переконання членів організації щодо необхідності трансформацій, віру в колективну здатність успішно реалізувати запланований проект та усвідомлення персональних і загальних вигод від майбутнього результату. Сучасні наукові підходи наголошують на багаторівневому характері цього конструкту і доводять, що високий рівень готовності на рівні окремого працівника не гарантує автоматичної готовності структурного підрозділу чи організації загалом, якщо внутрішні комунікаційні канали та управлінська підтримка є деструктивними [1; 3].

Прямим антиподом готовності та водночас головним бар'єром на шляху реалізації проектів виступає резистентність (опір) до змін. У межах поведінкового та трансформаційного аспектів менеджменту резистентність трактується як природна системна реакція на порушення організаційної рівноваги, яка може проявлятися як у відкритій (протести, саботаж, відмова від виконання нових інструкцій), так і в латентній формі (імітація діяльності, затягування процесів, формальне дотримання правил без реальної зміни парадигми роботи) [6]. Резистентність часто зумовлена страхом

втрата статусу, непевністю у власних компетентностях, браком інформації або невідповідністю інновацій чинній організаційній культурі.

Для подолання цього опору та забезпечення життєздатності організації в умовах турбулентності критично важливою є адаптивність. Це категорія, що визначає здатність організаційної системи динамічно перебудовувати свої внутрішні структури, процеси та моделі поведінки у відповідь на сигнали зовнішнього або внутрішнього середовища, мінімізуючи при цьому деструктивні наслідки кризових явищ та трансформуючи ідентифіковані бар'єри на нові чинники успіху [5]. Успішна реалізація інституційних проєктів найчастіше стримується архітектурними особливостями самих організацій, серед яких ключове місце посідають ієрархічність, надмірна бюрократизація та інституційна інерція.

Традиційні інституції, особливо у публічній сфері, розбудовані за класичним лінійним принципом, де кожен рівень управління наділений чітко обмеженими повноваженнями, а рух інформації та команд відбувається виключно вертикальними каналами. Така структура є ефективною для підтримки стабільності в статичних умовах, проте стає критичним бар'єром під час спроб інтегрувати інновації. Вертикальні інформаційні фільтри уповільнюють швидкість прийняття рішень, викривлюють зміст стратегічних директив і позбавляють ланку виконавців управлінської гнучкості, що прямо суперечить суті проєктного менеджменту, орієнтованого на оперативне реагування [5].

Бюрократизація інституційного середовища проявляється у тотальній регламентації процесів, де дотримання формальних процедур, інструкцій та погоджувальних протоколів стає самоцінним процесом, що підмінює орієнтацію на кінцевий результат проєкту. У таких умовах управління змінами блокується необхідністю багаторазового дублювання схвалень, острахом менеджерів брати на себе персональну відповідальність за вихід за межі стандартних алгоритмів та жорстким розподілом функцій між департаментами. Наслідком цього стає інституційна інерція – системна здатність організації чинити автоматичний структурний опір будь-яким нововведенням, спрямованим на оптимізацію чи трансформацію наявного ландшафту. Ця інерція діє як стабілізуючий якір, що прагне повернути систему до попереднього стану рівноваги (статус-кво), нівелюючи процесні та інтегративні зусилля керівників проєкту [7].

Наступний рівень деструктивного впливу формують нормативно-правові та ресурсні обмеження, які в інституційному секторі мають значно жорсткіший і детермінованіший характер, ніж у комерційному сегменті. Будь-які трансформації в інституціях мають відбуватися у суворо визначеному законодавчому та регуляторному полі. Часто виникає ситуація, коли прогресивні проєктні ініціативи вступають у суперечність із застарілими підзаконними актами, внутрішніми положеннями чи державними стандартами. Процес адаптації та гармонізації цієї нормативної бази є тривалим, політизованим і часто неефективним, що змушує ко-

манду проєкту або діяти в умовах високих правових ризиків, або штучно звужувати масштаб інновацій до формальних, косметичних змін.

Ресурсні обмеження виступають не менш критичним деструктивним чинником. На відміну від ринкових структур, де фінансування може оперативнo масштабуватися або диверсифікуватися залежно від проміжних результатів, інституційні проєкти переважно обмежені жорсткими кошторисами бюджетного фінансування чи міжнародних донорських програм. Це унеможливає швидке маневрування капіталом у разі виникнення непередбачуваних витрат. Окрім фінансового дефіциту, гостро постає проблема браку кваліфікованих людських ресурсів, здатних оперувати сучасними методологіями проєктного менеджменту. Кадровий голод, низький рівень мотивації працівників через специфіку систем оплати праці в інституціях та висока плинність кадрів призводять до того, що навіть за наявності якісної стратегії її фізичне виконання блокується на рівні операційного менеджменту [6].

Психолого-поведінковий вимір є найменш передбачуваним об'єктом управління. Феномен резистентності до інновацій виникає як природна захисна реакція індивіда на руйнування звичного робочого середовища та вихід із зони комфорту. Персонал часто сприймає проєкти реформ як загрозу власному статусу чи джерело додаткового навантаження. Залежно від організаційної культури інституції, цей опір може набувати як відкритої форми (публічна критика, відмова від виконання нових інструкцій), так і прихованої форми, детальний аналіз деструктивних проявів якої та її вплив на стейкхолдерів доцільно розглянути в межах аналізу взаємодії зацікавлених сторін [6].

Якщо рівень індивідуальної та групової готовності до змін є низьким, латентний опір здатний повністю паралізувати проєкт на етапі його впровадження в операційну діяльність, перетворюючи реальну трансформацію на суто паперовий звіт. Саме тому ідентифікація деструктивних стратегій поведінки ключових стейкхолдерів та робота з психологічними бар'єрами є критично важливими завданнями для досягнення цілей проєкту.

Успіх інституційних трансформацій безпосередньо залежить від глибини розуміння структури зацікавлених сторін, оскільки саме вони формують середовище, у якому реалізується проєкт. Процес управління цією динамічною системою розпочинається з комплексної ідентифікації стейкхолдерів – як внутрішніх (персонал, лінійні керівники, топ менеджмент), так і зовнішніх (регуляторні органи, громадські інститути, донори, профспілки). Для цього в інституційному менеджменті застосовуються аналітичні методи, серед яких базовими є експертні панелі, фокус-групи, каскадне інтерв'ювання та аналіз документальних джерел. Проста фіксація переліку суб'єктів є недостатньою, тому ключовим аналітичним інструментом виступає картографування їхніх інтересів, потреб, очікувань та потенційного впливу.

Найбільш поширеним методом структурування отриманих даних є побудова матриці «інтерес-сила»

(або «інтерес-вплив»). Цей інструмент дозволяє розподілити всіх виявлених стейкхолдерів за чотирма основними квадрантами, визначаючи диференційовані стратегії взаємодії з ними. Суб'єкти з високим рівнем впливу та високим інтересом визначаються як ключові гравці, з якими команда проекту повинна підтримувати постійне партнерство та залучати їх до прийняття рішень. Ті, хто має високу силу, але низький інтерес, потребують стратегії задоволення потреб задля уникнення переходу їх у табір опозиції. Групи з високим інтересом, але низьким впливом, зазвичай, виступають потенційними союзниками, яких необхідно регулярно інформувати, тоді як суб'єкти з низькими показниками за обома критеріями підлягають лише мінімальному моніторингу. Картографування дозволяє перетворити хаотичний опір на прогнозовану та керовану систему взаємовідносин.

Ефективна діагностика інституційного середовища перед стартом активної фази проекту вимагає застосування концепції багаторівневого аналізу готовності до змін. Готовність не є монолітним показником – вона формується під впливом різних факторів і повинна досліджуватися одночасно на трьох взаємопов'язаних рівнях: індивідуальному, груповому (командному) та загальноорганізаційному [4]. Такий підхід дозволяє виявити розриви у сприйнятті реформ на різних щаблях ієрархії та вчасно скоригувати комунікаційну стратегію. На індивідуальному рівні аналіз фокусується на когнітивних та емоційних установках окремого працівника. Досліджується ступінь усвідомлення ним особистої вигоди від проекту, віра у власну спроможність опанувати нові функції та відчуття психологічної безпеки в умовах реорганізації. Груповий рівень відображає динаміку всередині конкретних структурних підрозділів чи відділів. Тут визначальну роль відіграють субкультура підрозділу, позиція неформальних лідерів, рівень довіри до безпосереднього керівника та наявність синергії всередині мікроколективів. Загальноорганізаційний рівень охоплює системні чинники: спроможність вищого керівництва демонструвати тривалу підтримку проекту, гнучкість каналів внутрішніх комунікацій, наявність необхідних технологічних та фінансових ресурсів, а також загальну історію попередніх змін в інституції. Тільки за умови досягнення балансу та високої готовності на всіх трьох рівнях організаційна система стає здатною абсорбувати інновації без втрати стійкості.

Низький рівень готовності до змін та ігнорування інтересів ключових стейкхолдерів неминуче провокують активацію деструктивних стратегій поведінки, які стають головними бар'єрами на шляху реалізації проекту. В інституційному середовищі, де відкритий конфлікт часто вважається неприпустимим через норми корпоративної або державної етики, деструктивна поведінка, зазвичай, набуває завуальованих форм. Однією з найбільш руйнівних стратегій є імітація підтримки, коли керівники середньої ланки декларують повну солідарність із цілями реформи, але блокують її вико-

нання на рівні операційних процесів [6]. Інша поширена деструктивна стратегія — це інституційне затягування процесів, що реалізується через штучне множення погоджувальних процедур, вимоги додаткових експертиз та постійне перенесення термінів під приводом мінімізації ризиків. Це призводить до розмивання часових меж проекту, демотивації команди та втрати довіри з боку вищих стейкхолдерів або міжнародних донорів. Не менш небезпечним є неформальний саботаж, який полягає в умисному поширенні дезінформації через внутрішні канали, маніпулюванні звітністю або створенні штучних конфліктів між різними групами впливу всередині організації. Прямим наслідком таких стратегій є різке зниження результативності проекту: інституція витрачає ресурси на утримання формальних структур, тоді як реальна сутність змін вихолощується, призводячи до консервації застарілих і неефективних управлінських моделей.

Нівелювання ідентифікованих інституційних бар'єрів та зниження рівня організаційного опору неможливі в межах традиційного директивного чи трансакційного менеджменту. Ключовим рушієм успішної трансформації виступає трансформаційне лідерство, яке фокусується не на жорсткому адмініструванні процесів, а на зміні ціннісних орієнтирів, мотивації та переконань персоналу [6]. Трансформаційний лідер в інституційному середовищі формує та транслює чітке й надихаюче бачення майбутнього стану організації, демонструє особисту прихильність до задекларованих реформ і виступає головним агентом змін. Такий підхід дозволяє активізувати інтелектуальний потенціал підлеглих, делегувати повноваження та сформувати культуру спільної відповідальності за кінцевий результат, що безпосередньо трансформує індивідуальну та колективну готовність працівників до інновацій з пасивного чи негативного стану у фазу активної підтримки.

Інструментом реалізації лідерського потенціалу та подолання латентного опору виступає архітектура ефективних внутрішніх комунікацій. Брак інформації, кулуарність прийняття рішень та відсутність зворотного зв'язку є основними джерелами чутток, страхів і, як наслідок, психолого-поведінкової резистентності. Комунікаційна стратегія інституційного проекту має базуватися на принципах прозорості, регулярності та двостороннього спрямування. Це передбачає не лише каскадування стратегічних рішень зверху вниз, а й створення постійних каналів для збору ідей, скарг та пропозицій знизу вгору. У зв'язку з цим, системний діалог зі стейкхолдерами дозволяє вчасно розвіювати когнітивні упередження, пояснювати причини та наслідки реформ, а також оперативно виявляти й гасити осередки деструктивної поведінки на ранніх етапах розвитку проекту.

Концептуальну модель інтеграції чинників успіху в адаптивну систему управління інституційними змінами представлено на рис. 1.

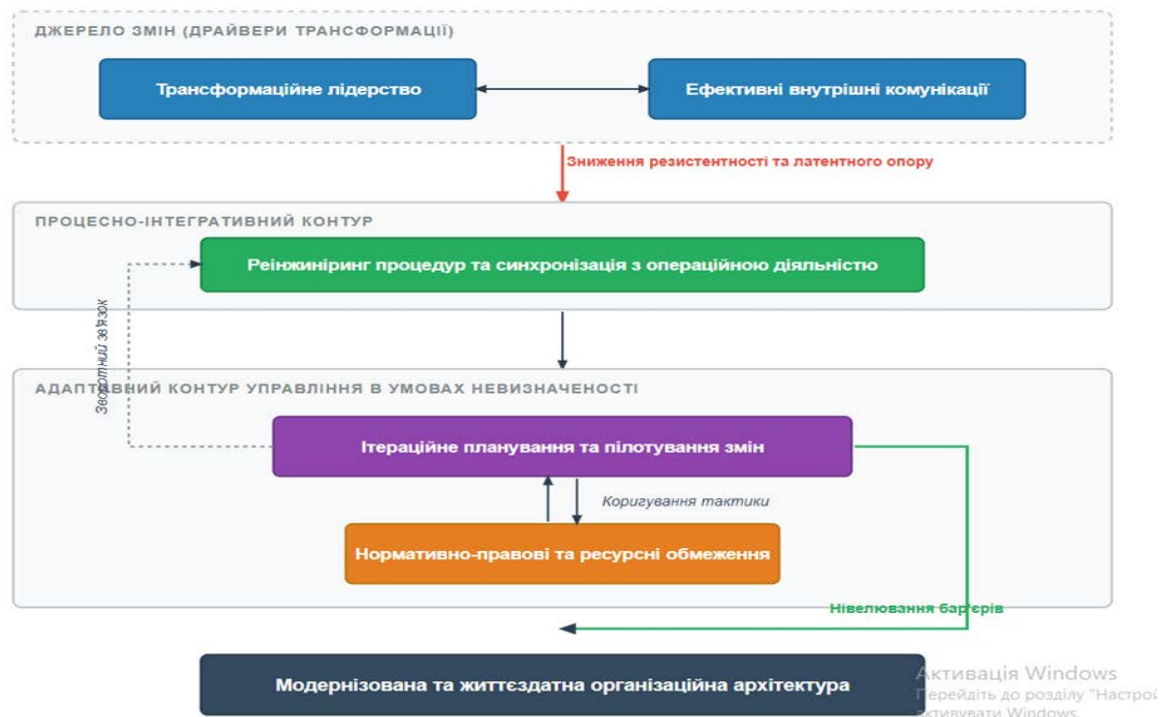


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції чинників успіху в адаптивну систему управління інституційними змінами
Джерело: згенеровано Gemini, 2026.

Запропонована концептуальна модель (рис. 1) відображає динамічний взаємозв'язок між управлінськими інструментами та процесом нівелювання інституційних бар'єрів. В основі моделі лежить синергетичний ефект від поєднання трансформаційного лідерства та прозорих комунікацій, які виступають первинним імпульсом для зниження психолого-поведінкового опору. Цей імпульс трансформує готовність персоналу та передає управлінський сигнал на рівень процесно-інтегративного блоку, де відбувається безпосередній рейнжиніринг адміністративних процедур. Адаптивний контур управління, побудований на принципах ітеративності, забезпечує безперервний зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати тактичні кроки проекту залежно від динаміки нормативно-правових та ресурсних обмежень, гарантуючи досягнення сталих результатів.

Однією з найпоширеніших причин провалу інституційних перетворень є штучний відрив проектної діяльності від повсякденного функціонування організації. Для подолання цієї суперечності необхідне застосування інтегративного та процесного підходів, які забезпечують гармонізацію інновацій з наявною операційною архітектурою інституції [7]. Процесний підхід розглядає діяльність організації як взаємопов'язану мережу бізнес-процесів (або адміністративних процедур), кожен з яких має свого власника, входи, виходи та споживача. Упровадження змін у межах цієї парадигми означає, що проектні рішення не насаджуються як ізольовані структури, а інтегруються безпосередньо в чинні операційні регламенти шляхом їх рейнжинірингу, оптимізації або заміни застарілих ланок новими цифровими чи організаційними алгоритмами. Інтегративний підхід, у свою чергу, забезпечує синергію між

стратегічним баченням, проектним офісом та лінійним менеджментом. Він дозволяє збалансувати розподіл ресурсів (фінансових, людських, часових) між виконанням поточних функцій інституції та реалізацією інноваційних завдань, мінімізуючи ризик вигорання персоналу та падіння загальної операційної ефективності. Завдяки такій синхронізації зміни перестають сприйматися колективом як тимчасове зовнішнє навантаження, а стають органічною частиною щоденної діяльності. Це забезпечує сталість отриманих результатів після офіційного завершення проекту та запобігає відкату організаційної системи до попереднього, дореформеного стану рівноваги.

Сучасний контекст функціонування інституцій вимагає відмови від жорстких, лінійних моделей планування (на кшталт класичного Waterfall) на користь адаптивного управління. В умовах макроекономічної турбулентності, безпекових ризиків та стрімких законодавчих змін здатність проекту оперативно коригувати свій вектор без втрати загальної стратегічної мети стає головним чинником успіху.

Адаптивні моделі базуються на принципах ітеративності, інкрементального розгортання змін та постійного моніторингу сигналів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою миттєвої адаптації планів. Реалізація адаптивного підходу в інституційних проектах передбачає розбиття масштабної та тривалої трансформації на серію коротких, автономних етапів (ітерацій), кожен з яких завершується створенням конкретного, життєздатного продукту чи результату (наприклад, пілотне впровадження нового регламенту в одному департаменті перед його масштабуванням на всю інституцію). Це дозволяє команді проекту протестувати гіпотези, виявити приховані бар'єри та реакцію

стейкхолдерів за мінімальних ресурсних витрат. У разі виникнення кризових викликів або виявлення деструктивних факторів адаптивна модель дозволяє здійснити швидкий маневр ресурсами чи змінити тактику впровадження, забезпечуючи високу життєздатність та гнучкість інституційної системи в умовах невизначеності.

Для верифікації запропонованої методології було проведено ретроспективний аналіз інституційного проєкту з впровадження системи електронного доку-

ментообігу та оптимізації адміністративних процесів у великій установі публічного сектору. На початковому етапі керівництво зіткнулося з типовими структурними та нормативними бар'єрами: тривалим погодженням інструкцій та інерцією середньої ланки управління. Застосування методу картографування за матрицею «інтерес-сила» дозволило чітко диференціювати зацікавлені сторони (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця картографування стейкхолдерів пілотного інституційного проєкту

Рівень впливу / інтересу	Низький інтерес	Високий інтерес
Високий вплив (сила)	Департамент правового забезпечення. Стратегія – задоволення потреб, узгодження регламентів.	Вище керівництво, ключові гравці, ініціатори змін Стратегія – максимальне залучення, партнерство.
Низький вплив (сила)	Зовнішні контрагенти. Стратегія – мінімальний моніторинг.	Рядові виконавці. Стратегія – регулярне інформування та навчання.

Джерело: розробка автора.

Найбільш критичною точкою проєкту став рівень керівників лінійних підрозділів (середня ланка), які формально володіли середнім впливом, але продемонстрували класичні деструктивні стратегії поведінки у формі латентного опору та імітації підтримки. На словах звітуючи про готовність до реформи, вони умисно гальмували тестування системи, аргументуючи це необхідністю додаткових юридичних роз'яснень та ризиками втрати конфіденційної інформації. Цей прихований саботаж призвів до зміщення дедлайнів першої ітерації проєкту на два місяці. Проблему було вирішено лише після втручання вищого керівництва шляхом перерформатування системи комунікацій (проведення відкритих воркшопів) та жорсткої інтеграції KPI проєкту в операційні посадові інструкції лінійних менеджерів, що підтверджує висновки дослідження про необхідність процесно-інтегративного підходу.

Висновки. З усього вищевикладеного можна зробити висновок, що сутнісна специфіка інституційного середовища (ієрархічність, нормативна детермінованість, висока ментальна та структурна інерція) виключає можливість ефективного прямого копіювання лінійних комерційних методологій проєктного менеджменту. Критично низька результативність багатьох масштабних реформ зумовлена саме невідповідністю традиційних інструментів контролю соціокультурній та бюрократичній природі інституцій.

У ході дослідження сформовано цілісну архітектуру бар'єрів, які класифіковано за трьома ключовими вимірами: структурно-організаційні (бюрократизація та орієнтація на збереження статус-кво), нормативно-ресурсні (законодавча жорсткість та дефіцит адаптивного капіталу) та психолого-поведінкові. Констатовано, що найбільшу загрозу для життєздатності проєктів становить саме латентний опір персоналу та імітація підтримки з боку лінійного менеджменту, які виникають на тлі низької готовності до змін. Обґрунтовано, що подолання зазначених бар'єрів потребує синергетичного моделювання ключових чинників успіху. Ви-

значено, що перехід від директивного адміністрування до трансформаційного лідерства, побудова прозорих двосторонніх комунікацій, а також картографування інтересів стейкхолдерів за матрицею «інтерес-сила» дозволяють трансформувати потенційний саботаж у прогнозоване партнерство.

Показано, що впровадження процесного та інтегративного підходів забезпечує органічну синхронізацію проєктних рішень із повсякденною операційною діяльністю інституцій. Обґрунтовано доцільність переходу до адаптивних моделей управління в умовах високої невизначеності та кризових викликів. Розбиття масштабних трансформацій на автономні ітерації та інкрементальне розгортання змін через пілотні майданчики дає змогу гнучко маневрувати ресурсами та мінімізувати системні ризики без втрати загального стратегічного вектора розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою прикладного інструментарію та емпіричних метрик для кількісного вимірювання латентного опору персоналу на різних етапах життєвого циклу інституційного проєкту, дослідженням специфіки функціонування проєктних офісів та інституту агентів змін безпосередньо в умовах цифровізації та впровадження систем штучного інтелекту в публічному секторі, обґрунтуванням галузевих особливостей моделювання чинників успіху, а також формування цілісних методологічних підходів до оцінювання довгострокового соціокультурного та суспільного ефекту інституційних проєктів після їх формального завершення та передачі в операційне управління.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту застосовувалися виключно для стилістичного корегування авторського тексту (Gemini Flash). Інструменти штучного інтелекту не використовувалися для генерації змістовної та концептуальної частини тексту. Авторка несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 1993. Vol. 46, No. 6. Pp. 681-703. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679304600601> URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679304600601> (дата звернення: 08.04.26).
2. Bryson J. M. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*. 2004. Vol. 6, No. 1. Pp. 21-53. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722> URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030410001675722> (дата звернення: 08.04.26).
3. Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris S. G. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol. 43, No. 2. Pp. 232-255. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886306295295> URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886306295295> (дата звернення: 08.04.26).
4. Rafferty A. E., Jimmieson N. L., Armenakis A. A. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 2013. Vol. 39, No. 1. Pp. 110-135. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312457417> URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312457417> (дата звернення: 08.04.26).
5. Карамішев Д. В., Дідок Ю. В., Замчий С. В. Адаптивне управління структурними змінами організацій публічної сфери на основі проєктного підходу. *Державне будівництво*. 2022. № 2. С. 16-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2022_2_4 (дата звернення: 08.04.26).
6. Кашук К. Сучасні підходи до управління організаційними змінами: стратегічний, поведінковий та трансформаційний аспекти. *Економіка. Управління. Інновації*. Сер.: Економічні науки. 2025. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2025_2_11 (дата звернення: 08.04.26).
7. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. Вип. 3. С. 44-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2024_3_8 (дата звернення: 08.04.26).
8. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки*. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. Вип. 10. С. 233-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_27 (дата звернення: 08.04.26).

References:

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601> <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679304600601>
2. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722> <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030410001675722>
3. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295> <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886306295295>
4. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417> <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312457417>
5. Karamyshev, D. V., Didok, YU. V., & Zamchyy, S. V. (2022). Adaptivne upravlinnya strukturnymy zminamy orhanizatsiy publichnoyi sfery na osnovi proyektnoho pidkhodu [Adaptive management of structural changes in public sector organizations based on a project approach]. *Derzhavne budivnytstvo*, (2), 16-28. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2022_2_4
6. Kashchuk, K. (2025). Suchasni pidkhody do upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy: stratehichnyy, povedinkovyy ta transformatsiynyy aspekty [Modern approaches to organizational change management: strategic, behavioral and transformational aspects]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*. Ser.: Ekonomichni nauky, (2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2025_2_11
7. Tarasyuk, O. V. (2024). Upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy: protsesnyy ta intehtatyvnyy pidkhody [Organizational change management: process and integrative approaches]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhgalterskoho obliku, kontrolyu ta analizu*, (3), 44-49. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2024_3_8
8. Cherchyk, L. M. (2013). Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv yak instrument upravlinnya stratehichnymy zminamy [Business process reengineering as a tool for managing strategic changes]. *Ekonomichni nauky*. Ser.: Ekonomika ta menedzhment, (10), 233-239. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_27

Дата надходження статті: 25.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.