

DOI 10.32782/city-development.2024.1-5

УДК 658.64:339.138

ADKAR-МОДЕЛЮВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТІСТЮ КОМПАНІЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Височан Олег Степанович

доктор економічних наук, професор

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0066-2624>

Василишин Тарас Володимирович

співзасновник та генеральний директор

Digital Agency Panem

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

Анотація. У статті розглянуто реалізацію теоретико-методологічних положень моделі ADKAR для стратегічного управління резильєнтністю підприємств сектору цифрового маркетингу України. З використанням ADKAR-моделювання здійснюється напрацювання антикризових заходів у процесі розробки стратегії управління змінами компанії. Серед переваг застосування моделі є простота у використанні, застосування для невеликих підприємств, залучення до прийняття рішень працівників різних управлінських рівнів. Практична реалізація моделі представлена у вигляді заходів з трансформації стратегії діяльності Digital Agency Panem. ADKAR-моделювання створює умови для залучення великої кількості працівників до розробки стратегії, оперативної модернізації процесів, побудови зворотного зв'язку на кожному етапі, та дозволяє зосереджувати увагу на важливих ідеях і пропозиціях задля підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: резильєнтність, управління змінами, ADKAR-моделювання, стратегічне управління, стратегічний облік, аналіз.

Актуальність проблеми. Управління сервісною компанією завжди було складним завданням пов'язаним з численними перешкодами. З врахуванням факторів невизначеності пов'язаних з війною, пандемією COVID-19, світовою рецесією та розвитком AI (який може кардинально змінити ринок послуг в сфері інтернет-маркетингу) гнучка стратегія розвитку є запорукою забезпечення ефективної діяльності компаній у довго- та середньостроковій перспективах. Визначення ключових компонентів резильєнтних стратегій компаній цифрового маркетингу, які повинні сприяти їх стійкості та адаптивності в умовах підвищених ризиків, неможливе без належної методологічної основи дослідження. У якості базових спеціалізованих методів фахівці галузі та науковці все частіше обирають сучасний інструментарій стратегічного бізнес-аналізу: сценарне планування для розробки набору прийнятних альтернатив розвитку підприємства та

ADKAR-моделювання для практичної орієнтації моделі змін на досягнення цілей бізнес-резильєнтності.

Будь-яка зміна, в основі якої лежить процес трансформації, тягне за собою ризик втрати компанією власної резильєнтності. Як наслідок, обрана модель управління змінами повинна забезпечити, серед іншого, досягнення цілей бізнес-резильєнтності. Однією з таких моделей, на наш погляд, є Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement або ADKAR.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методологія використання та практична організація ADKAR-моделювання лежить у фокусі наукових досліджень таких економістів: Алі М.А., Ангтіян Х., Арієстіаді Р., Боднар О., Бойко М., Бока Г.Д., Горішня О., Зафар У., Казмі С.А.З., Махмуд А., Мінх Х.Ф., Наарананоя М., Назім М., Наумчук В., Порудєєва Т.В., Стахурська С.А., Стахурський В.О., Тауфік Т.А., Ткачук С.В., Тханх Ф.Т., Хаятт Дж.М. та інші.



© Височан О.С., Василишин Т.В., 2024

Наприклад, у статті С.А. Стахурської, С.В. Ткачук та В.О. Стахурського [1] розглядається сутність ADKAR-моделі, а також переваги і недоліки застосування; Д.Г. Бока [2] розглядає ADKAR-моделювання як інструмент покращення взаємозв'язку між індивідуальною ефективністю, управлінням організаційними змінами та бізнес-результатами; Р. Арієстіаді та Т.А. Тауфік [3] описують методіку реалізації ADKAR-моделі для покращення бізнес-процесу закупівель у 16 дочірніх компаніях індонезійської РТ XYZ, в той час як М.А. Алі, А. Махмуд, У. Зафар та М. Назім [4] зосередили свою увагу на банківському секторі Пакистану; Х. Ангтіян [5] фокусує увагу на 5-ти послідовних кроках або діях на шляху до успішної реалізації моделі; інші дослідники теж ставлять собі за мету дослідити теоретичні та практичні аспекти використання ADKAR-моделі.

Водночас окремі аспекти практичної реалізації розглядуваної методіки з врахуванням специфіки діяльності агенцій діджитал-маркетингу залишається поза увагою науковців.

Мета статті. Таким чином, зважаючи на актуальність тематики, за мету дослідження ставимо перед собою наукове обґрунтування та практичну реалізацію теоретико-методологічних положень моделі ADKAR для стратегічного управління резильєнтністю підприємств сектору цифрового маркетингу України в умовах глобальних викликів та масштабних кризових явищ в економіці України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- встановити переваги й недоліки моделей управління змінами для забезпечення вітчизняними компаніями бізнес-резильєнтності;
- обґрунтувати доцільність здійснення ADKAR-моделювання для напрацювання якісних антикризових заходів у процесі стратегічного управління досліджуваними сервісними компаніями;
- розробити стратегію управління змінами з врахуванням специфіки діяльності компаній у сфері цифрового маркетингу та з використанням засобів ADKAR-моделювання;
- запропонувати антикризові трансформаційні заходи на підставі результатів виконаного дослідження, зокрема в аспектах ведення управлінського обліку, роботи з клієнтами, HR, підвищення обсягів наданих послуг.

Об'єктом дослідження є процес здійснення трансформації підприємств з надання маркетингових послуг задля підвищення їх резильєнтності в умовах сучасних викликів та загроз.

Результати дослідження. ADKAR було розроблено Jeff Hiatt у 2003 році і перетворилася на дієвий інструмент управління змінами після

того, як була апробована Prosci Change Management на більш ніж 700 компаніях різних видів діяльності. Компанія Prosci Change Management є найбільшим гравцем на ринку консультативних послуг у сфері управління змінами і заснована Jeff Hiatt у 1994 році [6].

ADKAR є акронімом з п'яти літер, кожна з яких презентує платформу, на якій відбуваються успішні зміни:

– А (Awareness – усвідомлення) – люди, відповідальні за прийняття рішень, повинні розуміти необхідність внесення змін у стратегію діяльності компанії;

– D (Desire – бажання) – працівники повинні прагнути запроваджувати і підтримувати пропонувані зміни, що досягається, зокрема, шляхом залучення людей, на яких ці зміни вплинуть найбільше, до етапу планування;

– К (Knowledge – знання) – люди, залучені до масштабних перетворень у компанії, повинні мати розуміння того, як ці зміни будуть здійснюватися;

– А (Ability – вміння) – таланти, навички, моделі поведінки, які дозволяють здійснити необхідні зміни;

– R (Reinforcement – підсилення) – управління змінами є динамічним процесом, який вимагає постійних коректив, навчання персоналу, збору даних щодо наявного прогресу та оцінки проміжних результатів, а також мотивування залученого персоналу.

Модель ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

- 1) усвідомлення необхідності змін;
- 2) бажання й готовності до змін;
- 3) знання, яким чином змінюватися;
- 4) здатність запроваджувати зміни;
- 5) забезпечення підтримки змін [7, с. 571].

На думку фахівців компанії ProSci, світового лідера у сфері консалтингу з управління змінами, використання моделі ADKAR має такі основні переваги:

- 1) простота у застосуванні;
- 2) надійність та валідність оцінки;
- 3) достовірність результатів;
- 4) можливість відстежування прогресу [8].

Переваги використання ADKAR моделі визнаються й деякими академічними дослідниками. З останніх подібних досліджень можна виокремити статтю Roshini Devi V та John V. Thekkera, які проілюстрували переваги на прикладі закладів охорони здоров'я, зіставляючи модель ADKAR із конкурентами – моделлю Левіна та моделлю Коттера [9].

Водночас, ADKAR модель не позбавлена й певних недоліків (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги й недоліки моделей управління змінами

Модель	Переваги	Недоліки
Lewin's model	- простий та ефективний триетапний процес, що робить його зручним у застосуванні великими організаціями та проектними групами; - три основні кроки прозорі для новачків, які чітко розуміють як необхідно вносити зміни	- неврахування "людського фактору", наприклад опору людей змінам, що може негативно вплинути на організацію; - фаза "розморожування" може бути достатньо вартісною та зайняти багато часу у випадку недостатньої підтримки вищого керівництва
Kotter's model	- детальніші (у порівнянні з моделлю Левіна) рекомендації щодо впровадження змін; - ефективна для організацій з традиційною управлінською ієрархією	- співробітники не мають можливості поділитися ідеями перед створенням стратегічного бачення, оскільки використовується підхід "зверху-вниз"; - тісний взаємозв'язок між етапами реалізації створює передумови для залучення значних ресурсів для виправлення ситуації, коли один чи декілька кроків виконуються неправильно
ADKAR	- максимальний рівень залучення персоналу до управління змінами	- краще підходить для окремих проектних команд, а не для великих організацій зі складними процесами
McKinsey 7-S model	- демонстрація слабких та сильних сторін організації у семи вимірах	- проходження всіх рівнів може зайняти багато часу; - важко реалізується у великій організації через складність; - не достатньо адаптована для врахування людського аспекту управління змінами
General Electric's Change Acceleration Process (CAP) Model	- гнучкість, що передбачає врахування нелінійної зміни важливості елементів для команди з управління змінами	- необхідність сильного лідера

Джерело: узагальнено на основі дослідження Brian J. Galli [10, с. 128-129]

Простота у використанні, можливість застосування для невеликих підприємств, а також ухил в сторону більшого залучення до прийняття рішень працівників різних управлінських рівнів, є тими перевагами, які вигідно вирізняють модель ADKAR від подібних рішень, що враховуватимуться нами у подальших дослідженнях.

Основною перевагою використання моделі ADKAR для управління змінами є те, що кожен елемент на чітко прописаних етапах такого управління має свій опис та методику розробки, у той же час, надаючи простір для проектної команди у використанні власних ідей і задумів.

Практична реалізація моделі ADKAR для конкретної рекламної агенції представлена на рис. 1.

Реалізація кожного з етапів ADKAR-моделі передбачає виконання низки дій (заходів), пов'язаних з трансформацією бізнес-стратегії компанії:

Етап "Усвідомлення":

- організація засідання правління компанії на якому власники обґрунтовують необхідність впровадження нової стратегії розвитку, орієнтованої на резильєнтність. Паралельно розробляються вказівки керівникам структурних

підрозділів щодо потенційних змін у поточних бізнес-процесах компанії;

- організація робочих нарад щодо змін у функціональних обов'язках працівників компанії як відповідь на наявні та потенційні зовнішні виклики, які постають перед компанією у зв'язку з наслідками коронавірусу та військовими діями;

- внутрішні наради по структурних підрозділах з метою підвищення обізнаності лінійних працівників щодо необхідності впровадження модернізованої стратегії та її вплив на діяльність кожного працівника на індивідуальному рівні;

- соціалізація стратегії, спрямована на її максимальну адаптацію до побажань та очікувань працівників компанії;

- створення слайд-презентації про трансформовану стратегію діяльності компанії з врахуванням рекомендацій залучених працівників та з акцентом на її переваги. Представлення та розповсюдження презентації у відкритому доступі для кожного працівника з використанням наявних у компанії засобів комунікації.

Етап "Бажання":

- створення атмосфери, за якої кожен працівник відчуває свій персональний вплив на

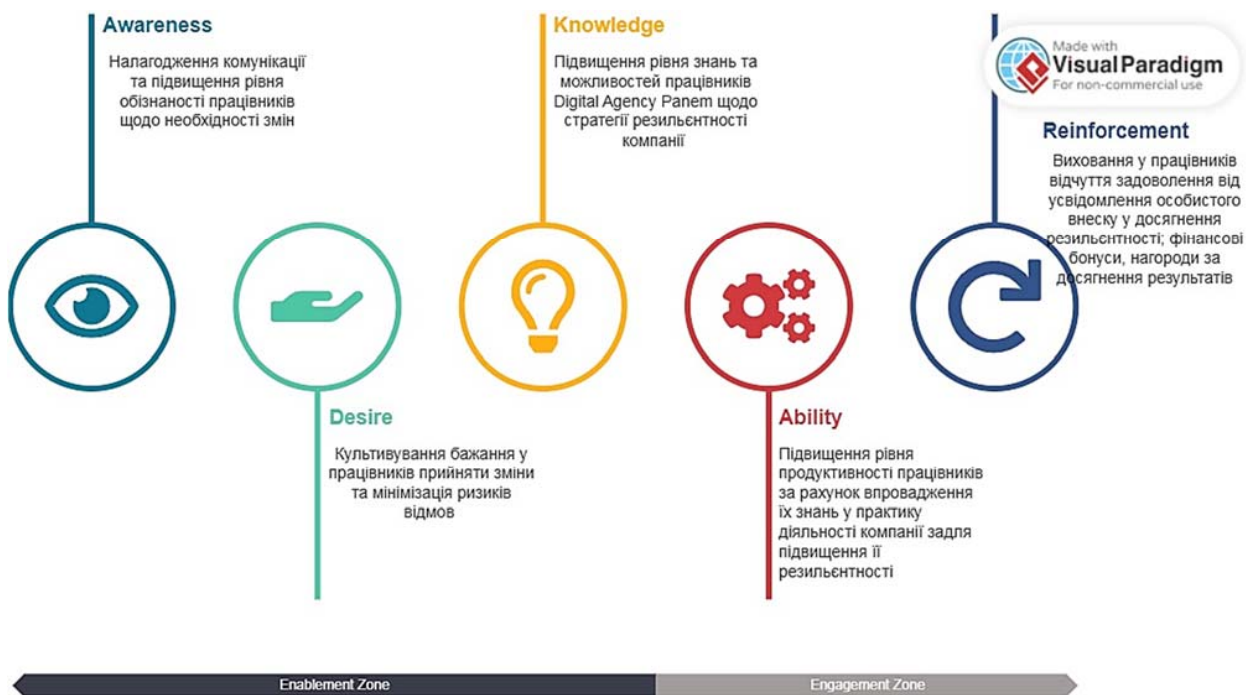


Рисунок 1 – Заходи з трансформації стратегії діяльності Digital Agency Panem на засадах резильєнтності на основі ADKAR-моделі

Джерело: власна адаптація ADKAR для формування середовища резильєнтного розвитку компанії (візуалізовано з використанням Visual Paradigm Online)

процес трансформації стратегії. Кожна окрема думка працівника повинна бути проаналізована та врахована у тій чи іншій мірі;

- демонстрація позитивного впливу бізнес-стратегії, спрямованої на резильєнтність, для кожного працівника і компанії загалом;
- перерозподіл обов'язків працівників, які відповідатимуть за імплементацію стратегії у діяльність компанії.

Етап "Знання":

- регулярне та поступове навчання виконання роботи за умов новітніх зовнішніх викликів;
- проведення тренінгів для працівників щодо застосування у роботі сучасних технологій та прийомів інтернет-маркетингу;
- розробка методичних рекомендацій що регулюють діяльність працівників, спрямованих на підвищення бізнес-резильєнтності компанії та забезпечення постійного доступу усіх співробітників до їх оновлення.

Етап "Вміння":

- створення комфортного середовища для вивчення нових практик та методик;
- залучення експертів для усунення прогалин у знаннях працівників компанії;
- впровадження системи моніторингу продуктивності, що є вимірником очікуваного результату трансформації бізнес-стратегії;
- реалізація додаткових практичних вправ для працівників з метою покращення умінь впроваджувати в роботу теоретичні знання.

Етап "Підсилення":

- реалізація програми визнання здобутків працівників, спрямованих на забезпечення резильєнтності компанії;
- налагодження зворотного зв'язку від працівників за результатами діяльності;
- винагородження працівників, які продемонстрували високу продуктивність;
- аудит та встановлення ефективності реалізації стратегії підвищення резильєнтності компанії.

На першому етапі "Усвідомлення" важливо враховувати фактори, які впливають на здатність індивідуума впроваджувати зміни: особисте враження, підхід до подолання проблем, суперечливість в оцінці, вплив чуток та дезінформації. На другому етапі "Бажання" критично важливим є розуміння працівником вигоди, яку він отримує від впровадження змін, а також особисті психолого-фізіологічні характеристики індивідуумів. На третьому етапі "Знання" варто особливу увагу приділити навчанню навикам та поведінці у кризових ситуаціях. На четвертому етапі "Вміння" слід проаналізувати: психологічні стереотипи, фізичні та інтелектуальні здібності, час, необхідний для розвитку потрібних здібностей, наявність у підприємства ресурсів для підтримки розвитку у персоналу необхідних здібностей. На останньому етапі "Підсилення" ефективність реалізації напряму залежить від: важливості для окремих працівників, співроз-

мірності винагороди з фактично продемонстрованим результатом, результативності системи контролю за управлінням змінами.

ADKAR-модель дозволяє намітити шлях до зростання резильєнтності компанії, яка будується на таких принципах (табл. 2).

Таким чином, ADKAR-модель дозволила забезпечити такі основні умови досягнення у стратегічній перспективі компаніями інтернет-маркетингу резильєнтності завдяки:

– зручності використання і практичній спрямованості, а також можливості використання для оцінки готовності підприємства до змін;

– встановлення бар'єрних точок надає змогу вчасно діагностувати прогалини в програмі управління змінами та встановити перелік дій, які можуть застосовуватися для виправлення ситуації;

– використання моделі дозволяє імплементувати доволі прості механізми встановлення та

Таблиця 2 – Рекомендації щодо підвищення резильєнтності компаній інтернет-маркетингу

Критерій резильєнтності	Характеристика	Рекомендації
Готовність	Не достатньо реагувати на кризу "по факту", слід діяти на випередження, плануючи нові бізнес-моделі та диверсифікуючи операційну діяльність	1) розробка комплексних сценаріїв реагування на кризові явища (сценарне планування); 2) перманентна оцінка наявних грошових резервів компанії; 3) додаткові інвестиції у технології віддаленої роботи, що було актуально за часів пандемії COVID-19 та залишається таким у період війни; 4) дослідження можливостей залучення додаткових джерел доходів за рахунок диверсифікації бізнес-процесів
Гнучкість	Максимальна адаптивність до навколишніх змін та здатність модифікувати діяльність з якомога меншими витратами	1) перепідготовка працівників компанії з використанням механізмів тренінгів та підвищення кваліфікації; 2) впровадження нових технологій: хмара, штучний інтелект, інтернет речей тощо; 3) підвищення уваги до питань безпеки роботи з інформацією на підприємстві
Співпраця	Правильність прийняття рішення залежить від здатності компанії ділитися інформацією та перспективним ідеями шляхом підвищення якості комунікаційного процесу	1) налагодження безперебійної співпраці в умовах віддаленої роботи; 2) регулярне спілкування керівництва з працівниками для недопущення ескалації можливих конфліктів та покращення якості обміну інформацією; 3) проведення регулярних стрес-тестів
Довіра	Підтримка працівників, партнерів та клієнтів у скрутні часи (пандемія COVID-19 та війна)	1) убезпечення даних співробітників та клієнтів від кіберзлочинності; 2) покращення благополуччя та психологічного здоров'я працівників (премії, соціальні пакети, посилення психологічна допомога тощо); 3) підвищення активності волонтерської діяльності; 4) підтримка ЗСУ
Відповідальність	Бізнес не зводиться виключно до отримання позитивного фінансового результату, то ж компанія повинна бути орієнтована на підтримку громади та навколишнього світу	1) підтримка екологічних проектів у м. Львів; 2) підвищення активності благодійницької діяльності (різдвяні подарунки дітям з дитячих будинків, підтримка людей з інвалідністю тощо)

Джерело: власні рекомендації, з використанням критеріїв резильєнтності, представлених у методиці компанії Deloitte [11]

оцінки поточного стану справ, а також перспектив розвитку компанії на засадах резильєнтності, наприклад, анкетне опитування;

– етапи моделі ADKAR забезпечують високий ступінь розуміння рівня опору змінам з боку працівників підприємства і можуть бути використані як основа для формування процедури боротьби з подібною тенденцією;

– розробка стратегії управління резильєнтністю на основі ADKAR забезпечує вчасне подолання фізичних та психологічних бар'єрів впродовж ініціативи змін.

Висновки. Найбільш дієвим інструментом для побудови ефективної резильєнтної стратегії розвитку компанії є ADKAR-моделювання, що забезпечує поєднання чіткості проектного управління на етапах усвідомлення, бажання, знання, вміння, підсилення та простору для членів команди у використанні власних ідей і задумів.

ADKAR-моделювання створює умови для залучення максимальної кількості працівників до розробки стратегії розвитку компанії, забезпечує можливість щодня керувати та модернізувати процес, отримувати зворотній зв'язок на кожному етапі розробки, акцентувати увагу на дійсно важливих ідеях та пропозиціях задля підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі.

Одним з найважливіших етапів реалізації ADKAR-моделі є трансформування організаційної структури компанії ринку цифрового маркетингу відповідно до стратегічних управлінських потреб, не виключно з необхідністю виокремлення окремої посади COO та делегування йому функцій стратегічного планування, управління ресурсами, залучення клієнтів, розширення ринків збуту, розвитку партнерств та реферальних програм, аналізу конкурентного середовища.

Бібліографічний список:

1. Стахурська С.А., Ткачук С.В., Стахурський В.О. Менеджмент змін в розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 3. С. 102–108.
2. Boca G.D. Adkar Model Vs. Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy: International Conference* (Galati, Romania). 2013. "Dunarea de Jos" University of Galati, XIVth Ed. P. 246–253.
3. Ariestyadi R. and Taufik T.A. Change Management Strategy with ADKAR Model in E-Catalogue System Implementation. *The 2nd International Conference on Management of Technology, Innovation and Project* (Surabaya, Indonesia, December 14–15th, 2020). 2020. P.1–11.
4. Ali M.A., Mahmood A., Zafar U. and Nazim M. The Power of ADKAR Change Model in Innovative Technology Acceptance Under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*. 2021. № 17 (4). P. 485–502.
5. Angtyan H. ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*. 2019. №. 8 (2). P. 179–182.
6. ADKAR Model: Organizational Change Requires Individual Change. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення 09.05.2024)
7. Порудєєва Т.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 568–572.
8. The ADKAR Model as a Measurement Framework: Applications of ADKAR Research Study. URL: <https://www.stepstoneconsulting.com/wp-content/uploads/2018/11/ADKAR-Research-Measurement.pdf> (дата звернення 14.05.2024)
9. Devi V.R. and Thekkekara J.V. Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*. 2023. Vol. 3. P. 1–7.
10. Galli B.J. Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*. 2018. Vol. 46. P. 124–132.
11. Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/strategy/2021-Resilience-Report.pdf> (дата звернення 10.05.2024).

References:

1. Stakhurska S. A., Tkachuk S. V., Stakhurskyi V. O. (2020) Menedzhment zmin v rozvytku orhanizatsii: pidkhody ta modeli [Management of changes in the development of the organization: approaches and models]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 3, pp. 102–108.
2. Boca G. D. (2013) Adkar Model Vs. Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy: International Conference*. Galati, Romania. "Dunarea de Jos" University of Galati, XIVth Ed., pp. 246–253.
3. Ariestyadi R. and Taufik T. A. (2020) Change Management Strategy with ADKAR Model in E-Catalogue System Implementation. *The 2nd International Conference on Management of Technology, Innovation and Project*. Surabaya, Indonesia. Pp. 1–11.
4. Ali M. A., Mahmood A., Zafar U. and Nazim M. (2021) The Power of ADKAR Change Model in Innovative Technology Acceptance Under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*, vol. 17 (4), pp. 485–502.

5. Angtyan H. (2019) ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, vol. 8 (2), pp. 179–182.
6. ADKAR Model: Organizational Change Requires Individual Change. Available at: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (accessed May 9, 2024).
7. Porudieieva T. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2018) Teoretychni osnovy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh [Theoretical bases of management by ziminams at a company]. *Ekonomika i sus-pilstvo – Economy and Society*, vol. 19, pp. 568–572.
8. The ADKAR Model as a Measurement Framework: Applications of ADKAR Research Study. Available at: <https://www.stepstoneconsulting.com/wp-content/uploads/2018/11/ADKAR-Research-Measurement.pdf> (accessed May 14, 2024).
9. Devi V. R. and Thekkekara J. V. (2023) Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, vol. 3, pp. 1–7.
10. Galli B. J. (2018) Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 46, pp. 124–132.
11. Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/strategy/2021-Resilience-Report.pdf> (accessed May 10, 2024).

ADKAR MODELING IS AN EFFECTIVE ANALYTICAL TOOL FOR MANAGING THE RESILIENCE OF INTERNET MARKETING COMPANIES

Oleh Vysochan

Doctor of Economic Sciences, Professor
Lviv Polytechnic National University

Taras Vasylyshyn

Co-founder & CEO
Digital Agency Panem

Summary. Any change based on the transformation process entails the risk of the company losing its own resilience. Industry professionals and academics are increasingly choosing modern tools for strategic business analysis as basic specialized methods: scenario planning to develop a set of acceptable alternatives for enterprise development and ADKAR modelling to practically orient the change model towards achieving business resilience goals. The article considers the implementation of the theoretical and methodological provisions of the ADKAR model for the strategic management of resilience of enterprises in the digital marketing sector of Ukraine. Using the ADKAR modeling, the author develops high-quality anti-crisis measures in the process of developing a change management strategy, taking into account the specifics of companies' activities. The advantages of the ADKAR model are its ease of use, applicability to small businesses, and involvement of employees of different management levels in decision-making. For change management, it is important that each element at certain stages has its own description and development methodology, but at the same time, it provides space for the project team to use their own ideas and plans. The practical implementation of the model is presented in the form of measures to transform the strategy of Digital Agency Panem on the basis of resilience. At each of the stages: "Awareness", "Desire", "Knowledge", "Ability" and "Reinforcement", a number of activities related to the transformation of the company's business strategy are carried out. The ADKAR model will provide the main conditions for internet marketing companies to achieve resilience in the strategic perspective by assessing the company's readiness for change, diagnosing problems in the change management program, a high degree of understanding of the level of resistance to change, and timely overcoming physical and psychological barriers during the change initiative. ADKAR modeling creates the conditions for involving a large number of employees in strategy development, the ability to quickly modernize the process, receive feedback at each stage, and focus on important ideas and suggestions to maintain the company's resilience in the long term.

Key words: resilience, change management, ADKAR modeling, strategic management, strategic accounting, analysis.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024