

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-9>

УДК 65.014.8

JEL Класифікатор: M12, M14, O33, J24

СМОЛІНСЬКА Наталія

Національного університету «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5642-4134>

e-mail: natalia.v.smolinska@lpnu.ua

ГРИБИК Ігор

Національного університету «Львівська політехніка»,

<https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>

e-mail: igor.i.grybyk@lpnu.ua

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ З БОКУ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню управління опором працівників у процесі цифрової трансформації підприємств в умовах сучасних кризових викликів, зокрема війни. Проаналізовано теоретичні підходи до опору змінам та виділено основні когнітивні, емоційні та поведінкові чинники, що впливають на прийняття цифрових інновацій персоналом. Проведено порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду у промисловості, банківському секторі, ІТ і телекомунікаціях, роздрібній торгівлі та управлінні персоналом. Виявлено, що українські підприємства здебільшого застосовують адміністративний та технократичний підхід, що підсилює опір, тоді як міжнародні компанії інтегрують управління змінами у стратегію розвитку, поєднуючи навчання, мотивацію та залучення працівників. В умовах воєнного часу пріоритетом для українських підприємств стає психологічна безпека персоналу, гнучкі форми роботи та підвищення цифрових компетентностей. Запропоновано комплекс заходів для мінімізації опору, включаючи комунікаційні стратегії, розвиток навичок, залучення до цифрових ініціатив та адаптацію організаційної культури і системи мотивації. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню ефективності цифрової трансформації, зниженню соціально-психологічних бар'єрів та формуванню персоналу як драйвера змін.

Ключові слова: управління змінами, цифрова трансформація, опір персоналу, адаптація, організаційна культура, HR, цифрові компетентності, стійкість підприємства.

SMOLINSKA Nataliia, GRYBYK Igor

Lviv Polytechnic National University

MANAGING EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE IN THE PROCESS OF ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION

The article is devoted to the study of managing employee resistance in the process of digital transformation of enterprises under contemporary crisis challenges, including economic instability, rapid technological change, and the conditions of wartime uncertainty. The research substantiates the relevance of resistance to change as a critical socio-psychological barrier that significantly affects the success of digital initiatives in organizations.

Theoretical approaches to the phenomenon of resistance to change are analyzed, with particular attention paid to cognitive, emotional, and behavioral components that influence employees' perception and acceptance of digital innovations. The study identifies key determinants of resistance, such as fear of job loss, lack of digital skills, uncertainty about future organizational changes, increased workload, and insufficient communication from management.

A comparative analysis of domestic and international experience in industries such as manufacturing, banking, information technology and telecommunications, retail, and human resource management is conducted. The findings demonstrate that Ukrainian enterprises predominantly rely on administrative and technocratic approaches to digital transformation, which often intensify resistance and reduce employee engagement. In contrast, international companies tend to integrate change management into their long-term development strategies by combining continuous training, motivational mechanisms, participatory decision-making, and transparent communication.

Special attention is given to the specific conditions of wartime operation, where Ukrainian enterprises face additional challenges related to employee stress, psychological insecurity, and disrupted work processes. Under such conditions, ensuring psychological safety, implementing flexible work arrangements, supporting remote and hybrid formats, and systematically developing digital competencies become key priorities of management.

The article proposes a comprehensive set of measures aimed at minimizing employee resistance to digital transformation, including the development of effective communication strategies, targeted skills enhancement programs, active involvement of employees in digital initiatives, and the adaptation of organizational culture and motivation systems. The implementation of these measures contributes to increasing the effectiveness of digital transformation, reducing socio-psychological barriers, strengthening organizational resilience, and forming employees as active drivers of change rather than passive recipients of digital innovations.

Keywords: change management, digital transformation, employee resistance, adaptation, organizational culture, HR, digital competencies, enterprise resilience.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Смолінська Наталія, Грибик Ігор

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств упровадження нових інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, цифрових платформ та аналітичних інструментів стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та стійкого розвитку бізнесу. Проте цифрові зміни не обмежуються лише техніко-технологічним оновленням, а супроводжуються глибокими організаційними, професійними та соціально-психологічними трансформаціями, які безпосередньо впливають на персонал. У цьому контексті одним із ключових бар'єрів успішної цифровізації є опір змінам з боку працівників, що проявляється у формі страху втрати роботи, небажання опановувати нові цифрові навички, зниження мотивації, саботажу нововведень або формального виконання вимог керівництва.

Наявність опору персоналу значно ускладнює реалізацію цифрових стратегій підприємств, знижує ефективність інвестицій у технології та може призводити до провалу трансформаційних проєктів. Для українських підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів і обмежених фінансових ресурсів, ця проблема набуває особливої гостроти. Неєфективне управління змінами в процесі цифровізації може спричинити зростання плинності персоналу, втрату організаційних знань, погіршення соціально-психологічного клімату та зниження загальної продуктивності праці.

З наукової точки зору проблема управління опором змінам у процесі цифрової трансформації потребує подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів до поєднання інструментів change management, цифрового менеджменту та управління персоналом. Наявні моделі управління змінами не завжди враховують специфіку цифрових трансформацій, що характеризуються високою швидкістю впровадження інновацій, радикальною зміною трудових процесів і зростанням ролі цифрових компетентностей працівників.

У практичному вимірі дана проблема пов'язана з необхідністю розроблення ефективних механізмів мінімізації опору персоналу, формування цифрової культури, підвищення готовності працівників до змін і забезпечення їх активної участі у трансформаційних процесах. Це зумовлює актуальність пошуку таких управлінських рішень, які дозволили б підприємствам не лише технічно реалізувати цифрові проєкти, а й забезпечити їх соціальну прийнятність і стійкість. Саме тому дослідження управління опором змінам з боку працівників у процесі цифрової трансформації підприємства є важливим науковим і прикладним завданням, спрямованим на підвищення ефективності сучасних організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління опором змінам з боку працівників у процесі трансформації підприємства привертає увагу значної кількості вітчизняних та зарубіжних дослідників. Ковальчук Н. В. у своєму дослідженні розглянула управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу, визначивши основні причини опору персоналу, такі як страх втрати зони комфорту, брак інформації та недовіра до керівництва. Авторка обґрунтувала етапи подолання опору – від планування комунікацій та навчання до моніторингу сприйняття та нормалізації, наголосивши, що лише 30% компаній досягають успіху в стабільних змінах без проактивних стратегій [1].

Покотило Т. В. проаналізувала проблему опору персоналу та шляхи його подолання, запропонувавши модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) як ефективний інструмент для інформування, стимулювання та закріплення змін. Дослідження підтвердило, що гнучке лідерство середньої ланки та культурні трансформації перетворюють опір на мотивацію, сприяючи адаптації до нових процесів [2]. Сивицька І. детально розглянула управління організаційними змінами в умовах цифровізації, підкресливши роль психологічної адаптації та комплексного підходу до персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємств [3].

Райчева Л. І. дослідила цифрову трансформацію бізнес-процесів як фактор, що посилює опір через одночасне впровадження технологій, і запропонувала стратегії залучення працівників для оптимізації трансформації. Авторка зазначила, що відсутність підтримки від топ-менеджменту та недостатнє навчання гальмують процеси, але впровадження змішаних стандартів роботи підвищує ефективність. У магістерській дипломній роботі проаналізовано вплив опору на стабільність підприємства під час трансформації, довівши необхідність моніторингу факторів ризику для забезпечення сталого розвитку [4].

Група авторів у публікаціях [5; 6] зробила внесок у розуміння специфіки управління змінами в індустрії 4.0 та цифровій трансформації управління, розкривши трансформацію від статичних до динамічних моделей адаптації персоналу. Було обґрунтовано, що мотивація, визнання та гнучкі форми організації праці стають ключовими для утримання працівників у періоди змін. Автори дослідили стратегічні аспекти управління персоналом під час трансформацій, наголосивши на потребі кваліфікованого персоналу та інструментах мотивації для критичних секторів. [7].

Шапа Н. та колеги розглянули проблему плинності кадрів як наслідок опору змінам, показавши, що економічна нестабільність та психологічний тиск знижують продуктивність. Ключові фактори включають обмежені ресурси адаптації, але гнучкі практики підвищують адаптивність. Черничко Т. та ін. проаналізували

цифрову трансформацію HR-процесів, запропонувавши блокчейн-технології для прозорості та безпеки, що актуально для подолання недовіри під час змін [8].

Незважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо дослідженим поєднання концепцій управління опором, психосоціальної підтримки персоналу та інтеграції цифрових інструментів у єдину модель трансформації підприємства. Відсутні комплексні моделі, які б враховували секторальні особливості, зелені практики та ресурсну оптимізацію в умовах динамічних змін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри активне впровадження цифрових технологій у сучасних підприємствах та значний науковий і практичний інтерес до цифрової трансформації бізнес-процесів, у сучасних дослідженнях недостатньо розкрито механізми управління опором змін з боку працівників. Більшість наукових праць зосереджуються на технічних аспектах цифровізації – автоматизації процесів, впровадженні ERP-систем, аналітики даних та штучного інтелекту, залишаючи поза увагою психологічні, організаційні та культурні чинники, які визначають готовність персоналу приймати інновації.

Недостатньо дослідженими залишаються інструменти оцінювання рівня опору змінам, методи його зниження та вплив організаційної культури, лідерства і внутрішніх комунікацій на успішність цифрових трансформацій. Особливо мало уваги приділяється комплексним підходам, які поєднують управління змінами, розвиток компетенцій працівників та формування корпоративної цифрової культури.

Крім того, у вітчизняному науковому просторі спостерігається обмежена кількість досліджень, присвячених саме управлінню опором змінам у контексті цифрової трансформації підприємств різних галузей. Питання інтеграції стратегій управління опором у цифрові ініціативи поки не мають належного теоретичного узагальнення та емпіричного підтвердження на прикладі українських компаній.

Таким чином, актуальним є поглиблене дослідження ролі управління опором змінам у процесі цифрової трансформації підприємств, що дозволить створити науково-методичну основу для підвищення ефективності впровадження цифрових технологій та розвитку організаційної культури в умовах глобальної конкуренції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування підходів до управління опором змінам з боку працівників у процесі цифрової трансформації підприємств для підвищення ефективності та успішності впровадження інновацій.

Для досягнення поставленої мети передбачається проаналізувати сучасні підходи до управління опором змінам у контексті цифрової трансформації підприємств. Визначити ключові фактори, що впливають на готовність персоналу приймати інновації та цифрові технології. Розглянути взаємозв'язки між організаційною культурою, лідерством і рівнем опору змінам.

На основі проведеного аналізу планується визначити практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності персоналу та формування стійкого середовища для впровадження цифрових інновацій на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифрова трансформація (ЦТ) підприємств є фундаментальним фактором підвищення їх конкурентоспроможності, адаптації до глобальних ринкових викликів та підвищення операційної ефективності. Вона включає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси, що змінює бізнес-моделі, структуру організації праці, комунікації та організаційну культуру. Однак технічне впровадження – це лише частина цифровізації; не менш важливою є соціально-організаційна складова, зокрема управління людським фактором, який часто стає головним бар'єром успішної трансформації. Саме опір змінам з боку працівників є ключовою проблемою, що знижує ефективність цифрових ініціатив, призводить до перевитрат, затримок і навіть провалу проєктів. Аналіз теоретичних підходів і практичних інструментів управління таким опором є важливою науковою й практичною задачею сучасного менеджменту.

У науковій літературі опір змінам традиційно розглядається як поведінкова реакція індивіда або групи на загрозу стабільності, традиціям або очікуванням [9;11;12]. Опір може бути як активним (відкриті дії протидії), так і пасивним (ігнорування, відсутність мотивації, прихований саботаж). В умовах цифрової трансформації ці форми набувають специфічних рис, пов'язаних із новими вимогами до цифрових компетентностей, гнучкості думки і здатності до адаптації [13].

Науковці виділяють кілька ключових аспектів опору цифровим змінам, а саме: когнітивний (страх невідомого, складність сприйняття нових технологій; емоційний (тривога через можливу втрату контролю чи роботи); поведінковий (активні або приховані дії, що гальмують зміни) [10].

Основні теоретичні моделі управління змінами також уточнюють роль лідерства, комунікацій, участі працівників і системи мотивації у мінімізації опору [12]. У контексті цифрової трансформації зростає роль цифрової культури як чинника, що підвищує адаптивність персоналу [11].

Причини опору змінам на підприємстві можуть бути спричинені низкою факторів:

- Перш за все, це недостатня цифрова компетентність працівників, що формує страх перед новими завданнями;
- Відсутність розуміння значення змін та їх користі для персоналу;
- Страх втрати роботи або соціального статусу;
- Недостатня підтримка з боку керівництва (відсутність участі керівників у прооведенні змін на свему прикладі) та неефективна комунікація;
- Організаційна культура, орієнтована на стабільність і традиції, а не на інновації.

Механізми прояву опору можуть варіюватись в залежності від корпоративного середовища. Відкритий опір полягає у відкритому небажанні впроваджувати нові ІТ-системи, протестні настрої персоналу. А от пасивний опір проявляється у невиконанні завдань у встановлений термін, формальному виконанні посадових обов'язків та саботажі. Ці механізми впливають на різні етапи цифрових проєктів, від первинної адаптації до повного впровадження.

Українські промислові підприємства часто мають значний технічний потенціал, але стикаються з опором персоналу через низький рівень цифрової грамотності і традиційно ієрархічну культуру управління [16].

У дослідженнях українських промислових підприємств виділяють такі причини опору, як брак мотивації змін, страх перед автоматизацією та побоювання щодо скорочення робочих місць [15].

Щодо промислових корпорацій ЄС та США трансформація здійснюється за допомогою комплексних програм підвищення цифрових компетентностей, активної участі лідерів змін, а також створення гібридних команд, що включають як технічних, так і бізнес-спеціалістів [14]. Ці практики показали значне зниження опору і прискорення адаптації.

Таблиця 1

Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду управління опором персоналу в процесі цифрової трансформації

Галузь	Вітчизняний досвід	Міжнародний досвід	Основні відмінності
Промисловість	Цифровізація здебільшого зосереджена на автоматизації виробництва (ERP, CAD, MES). Опір працівників пов'язаний зі страхом втрати робочих місць і браком цифрових навичок. Навчання проводиться епізодично.	Акцент на Industry 4.0, цифрових двійниках, аналітиці великих даних. Паралельно впроваджуються програми рескілінгу та безперервного навчання.	За кордоном цифрова трансформація поєднується з розвитком людського капіталу, в Україні — переважає технократичний підхід.
Банківський сектор	Опір персоналу спричинений автоматизацією фронт-офісу та скороченням рутинних операцій. Часто бракує комунікації щодо мети змін.	Впровадження fintech-рішень супроводжується програмами управління змінами та розвитком цифрової культури. Працівники залучаються до процесу.	У зарубіжних банках зміни є клієнтоорієнтованими і підтримуються HR-стратегіями.
ІТ та телеком	Висока технічна готовність, але опір виникає через перевантаження змінами та нестачу чітких стратегій.	Акцент на agile-менеджмент, самоорганізацію команд і гнучке лідерство.	У міжнародних компаніях опір зменшується завдяки гнучким формам організації праці.
Роздрібна торгівля	Впровадження CRM, e-commerce і цифрових каналів часто викликає недовіру персоналу та страх втрати роботи.	Активне використання цифрових платформ, аналітики клієнтів і систем мотивації за цифрові результати.	У зарубіжних компаніях персонал стимулюють до прийняття цифрових інновацій.
Управління персоналом	Переважає адміністративний підхід до впровадження змін, слабка участь працівників.	Використовується change management, коучинг, внутрішні комунікації та цифрові HR-платформи.	За кордоном HR є ключовим драйвером цифрових змін.

Можна зробити висновок, що у вітчизняних підприємствах цифрова трансформація здебільшого зосереджена на технічних аспектах, таких як автоматизація виробництва та впровадження ERP-систем, тоді як у зарубіжних компаніях цифрові зміни інтегруються з розвитком людського капіталу та формуванням цифрової культури. Основними причинами опору персоналу в Україні є страх втрати робочих місць, низький рівень цифрової компетентності та недостатня комунікація щодо цілей змін. У міжнародній практиці ці проблеми вирішуються через активну участь працівників у процесі трансформації та системні програми навчання, що дозволяє значно знижувати опір. Вітчизняні організації здебільшого застосовують адміністративний підхід до впровадження змін, тоді як зарубіжні компанії широко використовують agile-підходи, коучинг та внутрішні HR-платформи для підтримки персоналу. Зарубіжні практики демонструють високий рівень залучення працівників, мотивації та прийняття цифрових інновацій, що сприяє більшій ефективності цифрової трансформації. Для підвищення успішності цифрових змін українським підприємствам необхідно інтегрувати управління опором персоналу у загальну стратегію розвитку,

підвищувати цифрові компетентності працівників та формувати культуру відкритості до інновацій, що дозволить перетворити персонал на активного учасника процесу трансформації і підвищити конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Таблиця 2

Порівняльні кількісні характеристики управління опором персоналу в процесі цифрової трансформації по галузях

Галузь	Українські підприємства	Зарубіжні підприємства
Промисловість	близько 40 % працівників мають низький рівень цифрової грамотності, що формує високий рівень опору змінам; понад 45 % підприємств не мають системних програм цифрового навчання персоналу	понад 70 % компаній мають програми рескілінгу та апскілінгу; у 60–75 % цифрових проєктів управління змінами інтегроване в загальну стратегію трансформації
Банківський сектор	понад 50 % працівників побоюються втрати робочого місця через автоматизацію; близько 42 % банків стикаються з пасивним опором персоналу при впровадженні fintech-рішень	понад 80 % банків використовують формалізовані програми change management; близько 65 % працівників проходять регулярне цифрове навчання
ІТ та телеком	близько 35 % працівників відчувають перевантаження змінами та зниження залученості у цифрові ініціативи	понад 55 % компаній застосовують agile та цифрове лідерство для зниження опору; рівень залученості персоналу перевищує 70 %
Роздрібна торгівля	близько 34 % працівників не використовують CRM та цифрові канали у щоденній роботі; понад 40 % демонструють низьку цифрову адаптивність	понад 75 % компаній інтегрують цифрові показники в систему мотивації персоналу; рівень прийняття цифрових інструментів перевищує 80 %
Управління персоналом	близько 40 % підприємств не мають формалізованої стратегії управління змінами; 45 % не мають системних програм розвитку цифрових компетентностей	понад 78 % компаній мають формалізовані програми управління змінами та цифрового навчання

Джерело[5; 7; 9;10;11; 12;13;14; 15; 16]

Ці показники демонструють, що у зарубіжній практиці управління опором змінам має системний характер і тісно пов'язане з розвитком цифрових компетентностей і корпоративної культури, тоді як в українських підприємствах переважає фрагментарний та реактивний підхід, що підсилює опір персоналу та знижує ефективність цифрової трансформації.

Отримані в межах дослідження результати підтверджують положення сучасної теорії управління змінами про визначальну роль людського фактору в успішності цифрової трансформації. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду по галузях засвідчив, що технологічна зрілість сама по собі не гарантує позитивних результатів цифровізації. Ключовим чинником є здатність організації інтегрувати управління опором персоналу у стратегічний контур цифрових перетворень, та доводять, що цифрова трансформація має соціотехнічний характер.

Виявлені у вітчизняних підприємствах проблеми, зокрема низький рівень цифрової грамотності, фрагментарність навчальних програм, недостатня комунікація та слабка роль HR у процесі змін, узгоджуються з результатами українських досліджень у сфері цифрового менеджменту та управління персоналом [14;15]. Це свідчить про системний характер проблеми та необхідність переходу від епізодичних цифрових проєктів до цілісних програм організаційних змін.

У сучасних українських підприємствах процеси цифрової трансформації відбуваються в умовах складного соціально-економічного та психологічного контексту, який суттєво впливає на поведінку працівників. Одним із ключових чинників успіху цифрових ініціатив є організаційна культура, яка визначає загальні цінності, норми поведінки та готовність персоналу до змін. Дослідження показують, що компанії з відкритою, інноваційною культурою демонструють нижчий рівень опору змінам, оскільки працівники відчувають себе залученими до процесу і розуміють його цінність для організації [15].

Лідерство у цьому контексті виступає ключовим механізмом управління опором. Трансформаційне лідерство, яке поєднує мотивацію, персоналізовану підтримку та чітке комунікування цілей, дозволяє зменшити страх і невпевненість працівників у період впровадження нових технологій [17]. Особливо важливим стає роль лідера у формуванні довіри та забезпеченні психологічної безпеки, що дозволяє працівникам відкрито обговорювати труднощі та шукати спільні рішення.

В умовах війни та постійного психологічного тиску на українських підприємствах, опір змінам посилюється через підвищену стресову навантаженість, страх втрати робочого місця, невизначеність щодо майбутнього та емоційне виснаження персоналу. Цей фактор створює додаткові бар'єри для цифрової трансформації, оскільки навіть технічно ефективні інновації можуть зустрічати активний або пасивний опір через психологічний дискомфорт [17; 18].

Взаємозв'язок між організаційною культурою, лідерством і опором змінам у таких умовах представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Взаємозв'язок між організаційною культурою, лідерством і опором змінам

Організаційна культура має бути націлена на підтримку та розвиток персоналу сприймати нововведення, знижувати рівень страху і непевності. Лідерство повинно забезпечувати практичне керування цими очікуваннями, створюючи мотиваційний та комунікаційний фундамент для впровадження змін. Ефективний лідер здатен трансформувати організаційну культуру в більш адаптивну до цифрових інновацій. Тоді рівень опору змінам є проміжним результатом взаємодії культури та лідерства, а також зовнішніх факторів, таких як стрес, невизначеність та психологічний тиск. Високий рівень підтримки і довіри з боку керівництва та колег пом'якшує негативний вплив стресу та зменшує опір.

Таким чином, у контексті українських підприємств цифрова трансформація є успішною лише тоді, коли інтегруються в єдине ціле підтримуюча організаційна культура, трансформаційне лідерство та механізми зниження психологічного стресу працівників. Особливо важливо враховувати фактор війни, який посилює опір та підвищує значущість комунікацій, мотивації та соціальної підтримки на всіх рівнях організації.

В умовах сучасної війни в Україні акценти в управлінні цифровою трансформацією та опором персоналу суттєво зміщуються. Для вітчизняних підприємств головним пріоритетом стає не лише технологічна модернізація, а й забезпечення стійкості бізнесу, адаптації персоналу до нових умов та збереження ключових компетенцій. Стресові фактори, пов'язані з війною, значно підвищують рівень тривожності і опору змін, оскільки працівники більш чутливо реагують на невизначеність, ризик втрати робочих місць та зміну організаційних процесів.

У цих умовах пріоритети українських підприємств зміщуються в бік підтримки персоналу, оперативної комунікації та психологічної безпеки. Основними інструментами подолання опору стають системи дистанційного навчання та підвищення цифрової грамотності, регулярні внутрішні комунікації про зміни та їх мету, адаптація робочих процесів до гнучких форматів роботи (дистанційна або змішана форма), а також створення мереж підтримки та внутрішніх амбасадорів змін. Додатково застосовуються мотиваційні заходи, що враховують ризики та особливості воєнного часу, наприклад, гнучкі графіки роботи, бонуси за адаптацію до нових технологій, підтримка ментального здоров'я та розвиток навичок безпеки.

Зарубіжні підприємства, які працюють у стабільному середовищі, більше зосереджені на системному управлінні змінами, розвитку цифрових компетентностей, корпоративній культурі та впровадженні технологічних інновацій. Інструменти подолання опору там включають комплексні програми change management, agile-підходи, коучинг, внутрішні комунікації та мотиваційні системи, що формують залучення персоналу до цифрових проєктів і стимулюють до активної участі у трансформації.

Отже, у вітчизняних умовах акцент зміщується від технократичного підходу до людиноцентричного, де основне значення надається психологічній підтримці, адаптації персоналу та гнучкості організаційних процесів. Водночас у зарубіжних практиках пріоритетом залишається стратегічна інтеграція управління змінами у загальні бізнес-процеси та розвиток цифрової культури. Таке порівняння демонструє, що українські підприємства мають поєднувати елементи стабілізації і підтримки персоналу з традиційними інструментами change management для успішного впровадження цифрових трансформацій навіть у складних кризових умовах.

Практичні рекомендації, сформульовані на основі узагальнення зарубіжних і вітчизняних підходів, полягають у впровадженні багаторівневої системи управління опором, яка включає стратегічний, тактичний і операційний рівні. На стратегічному рівні доцільним є формування чіткої цифрової візії та комунікаційної політики, що дозволяє знизити невизначеність і страхи персоналу. На тактичному рівні важливо інтегрувати управління змінами у HR-стратегію через розвиток цифрових компетентностей, системи мотивації та залучення працівників до цифрових ініціатив. На операційному рівні ефективними є інструменти зворотного зв'язку, пілотні проєкти, внутрішні тренінги та мережі цифрових лідерів.

Таким чином, наукові результати підтверджують доцільність людиноцентричного підходу до цифрової трансформації, за якого опір персоналу розглядається не як перешкода, а як індикатор якості управління змінами та рівня організаційної зрілості підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що опір змінам з боку працівників є одним з ключових факторів, який визначає успішність або невдачу цифрової трансформації підприємств. Вітчизняні підприємства характеризуються вищим рівнем опору порівняно із зарубіжними, що зумовлено обмеженою цифровою компетентністю персоналу, слабкою інституалізацією change management та домінуванням адміністративних підходів до впровадження змін.

Порівняльний аналіз по галузях довів, що в міжнародній практиці цифрові перетворення тісно пов'язані з розвитком людського капіталу, цифрової культури та участі працівників у трансформаційних процесах, що забезпечує вищий рівень прийняття змін і кращі економічні результати.

Для українських підприємств ключовими напрямками мінімізації опору та підвищення ефективності цифрової трансформації є формування прозорих комунікацій, розвиток цифрових компетентностей, залучення персоналу до змін, трансформація організаційної культури та адаптація системи мотивації до цілей цифровізації. Реалізація цих заходів дозволить не лише знизити соціально-психологічні бар'єри змін, а й перетворити персонал на активного учасника та рушійну силу цифрового розвитку підприємств.

Література

1. Ковальчук Н. В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління, № 2 (86) / 2024. – С. 72–76. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11>
2. Покотило Т. В., Смаглюк А. А. Організаційні зміни: проблема опору персоналу та шляхи його подолання. Теорія та практика державного управління, 2(73)/2021. С. 154–162. DOI: 10.34213/tp.21.02.17
3. Сивицька І., Синиченко А. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління, 3(27)/2022. С. 46–53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-46-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53)
4. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2024, № 30. С. 71–76. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
5. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 1(111)/2024. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
6. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство, 64/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
7. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 188 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2216_36413697.pdf
8. Шипа Н., Калініченко А. Проблеми плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. Економічний простір, № 195/2024. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
9. Armenakis A. A., Bedeian A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 1999, Vol. 25(3). P. 293–315.
10. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. 5th ed. London: Kogan Page, 2015. 456 p.
11. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Accelerating Digital Innovation Inside and Out. MIT Sloan Management Review, 2019, Vol. 60(4). P. 1–9.
12. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 2019, Vol. 28(2). P. 118–144.
14. Бурмака М. О., Сінковський М. І., Любіч Д. О. Глобальні виклики цифрової трансформації та їхній вплив на економічну динаміку країн ЄС. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17305657>

15. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.
16. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталій розвиток економіки, 2(49)/2024. С. 223–228. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
17. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава, 2022, № 2. С. 103–108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103
18. Немченко Т., Коваленко С. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. Економіка та суспільство, 70/2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>

References

1. Kovalchuk N. V. Change management in the context of digital business transformation. Scientific View: Economics and Management, No. 2 (86) / 2024. P. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11>
2. Pokotylo T. V., Smagliuk A. A. Organizational changes: the problem of employee resistance and ways to overcome it. Theory and Practice of Public Administration, 2(73)/2021. P. 154–162. DOI: 10.34213/tp.21.02.17
3. Syvytska I., Synychenko A. Managing organizational changes in the process of implementing information technologies in the context of economic digitalization. Problems and Perspectives of Economics and Management, 3(27)/2022. P. 46–53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-46-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53)
4. Raycheva L. I., Horbanyova V. O. Digital transformation of business processes as a core component of enterprise development strategy. Economic Bulletin of NTUU "KPI", 2024, No. 30. P. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
5. Trut O., Hnylianska O. Adapting management to the challenges of Industry 4.0: differences and strategies. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences", 1(111)/2024. P. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
6. Hubarieva I., Beliikova N., Yaholnytsky O. Managing enterprise digital transformation. Economics and Society, 64/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
7. Hudz O. E., Strelnikova S. Yu. Strategic change management of enterprises in the context of digital transformation: monograph. Lviv: Halytska Publishing Union, 2021. 188 p. [Electronic resource]. Access: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2216_36413697.pdf
8. Shypa N., Kalinichenko A. Personnel turnover problems in enterprises under martial law and ways to solve them. Economic Space, No. 195/2024. P. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
9. Armenakis A. A., Bedeian A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 1999, Vol. 25(3). P. 293–315.
10. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. 5th ed. London: Kogan Page, 2015. 456 p.
11. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Accelerating Digital Innovation Inside and Out. MIT Sloan Management Review, 2019, Vol. 60(4). P. 1–9.
12. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 2019, Vol. 28(2). P. 118–144.
14. Burmaka M. O., Sinkovskyi M. I., Liubich D. O. Global challenges of digital transformation and their impact on the economic dynamics of EU countries. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17305657>
15. Digital Transformation of Industrial Management: Theory and Practice: Monograph edited by V. G. Voronkova, N. G. Metelenko. Lviv – Torun: Liha-Pres, 2023. 816 p.
16. Kretov D., Mindova O. Digitalization of the banking sector in Ukraine: current state and development prospects. Sustainable Economic Development, 2(49)/2024. P. 223–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
17. Kantsur I. H., Kononova O. E., Khmarska I. A. Personnel management in the digital economy. Economics and State, 2022, No. 2. P. 103–108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103
18. Nemchenko T., Kovalenko S. Improving digital competencies as a factor in the development of socio-labor potential in the context of innovative economic transformations. Economics and Society, 70/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>