

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-38>

УДК 658.012.4:658.8

JEL classification: M31, M10, M14

ДІДЕНКО Євген

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-5189-9568>

e-mail: didenko1991@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ МЕХАНІЗМУ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто наукове завдання подолання опору змінам у процесі впровадження механізму та інструментів маркетингового управління підприємством. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі маркетингового управління в умовах організаційних трансформацій і цифровізації бізнес-процесів, що часто супроводжується опором з боку персоналу та управлінських структур. Метою статті є обґрунтування особливостей системи подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства. Для її досягнення узагальнено наукові підходи до трактування сутності опору змінам, визначено роль маркетингових механізмів і інструментів у процесі організаційних трансформацій та виявлено чинники опору, що супроводжують їх впровадження, а також обґрунтовано структурні компоненти й організаційні умови функціонування системи подолання опору змінам. У результаті дослідження встановлено, що опір змінам має комплексний характер і формується під впливом психологічних, організаційних та управлінських чинників. Показано, що впровадження маркетингових механізмів і інструментів не лише підвищує ефективність роботи з ринком, а й трансформує управлінську логіку підприємства, зумовлюючи виникнення організаційного, поведінкового, мотиваційного та комунікаційного опору. Запропоновано систему подолання опору змінам як інтегрований елемент управлінського механізму підприємства та обґрунтовано організаційні умови її ефективного функціонування. Особливу увагу приділено специфіці застосування цієї системи на підприємствах у сфері відновлюваної енергетики, зокрема у процесі будівництва сонячних електростанцій. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для підвищення керованості організаційних трансформацій і результативності впровадження маркетингового управління на підприємствах проектно-орієнтованих галузей.

Ключові слова: опір змінам; управління змінами; управлінський механізм; організаційні трансформації; відновлювана енергетика; підприємство з будівництва сонячних електростанцій; система подолання опору; маркетингові стратегії.

DIDENKO Yevhen

Khmelnytskyi National University

FEATURES OF THE SYSTEM FOR OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE IN THE IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT MECHANISMS AND TOOLS AT THE ENTERPRISE

The article addresses the scientific problem of overcoming resistance to change in the process of implementing the mechanism and tools of enterprise marketing management. The relevance of the study is driven by the growing role of marketing management under conditions of organizational transformations and digitalization of business processes, which are often accompanied by resistance from personnel and managerial structures. The purpose of the article is to substantiate the features of a system for overcoming resistance to change within the enterprise management mechanism. To achieve this purpose, scientific approaches to interpreting the essence of resistance to change are generalized; the role of marketing mechanisms and tools in organizational transformation processes is determined; the factors of resistance accompanying their implementation are identified; and the structural components and organizational conditions for the functioning of the system for overcoming resistance to change are substantiated.

The study establishes that resistance to change is complex in nature and is formed under the influence of psychological, organizational, and managerial factors. It is shown that the implementation of marketing mechanisms and tools not only increases the efficiency of market-oriented activities but also transforms the managerial logic of the enterprise, leading to the emergence of organizational, behavioral, motivational, and communication-related resistance. A system for overcoming resistance to change is proposed as an integrated element of the enterprise management mechanism, and the organizational conditions for its effective functioning are substantiated. Particular attention is paid to the specifics of applying this system in enterprises operating in the renewable energy sector, especially in the context of solar power plant construction. The practical significance of the research results lies in the possibility of their application to enhance the manageability of organizational transformations and the effectiveness of marketing management implementation in project-oriented industries.

Keywords: resistance to change; change management; management mechanism; organizational transformations; renewable energy; solar power plant construction enterprise; resistance management system; marketing strategies.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 11.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



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/)

© Діденко Євген

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

Підприємства України нині функціонують у середовищі, де ринкові зміни відбуваються значно швидше, ніж стають ustalеними внутрішні правила, управлінські процедури та організаційні звички. За таких

умов маркетингове управління фактично перетворюється на своєрідну «систему навігації» бізнесу, оскільки саме воно задає логіку роботи з попитом, конкуренцією, каналами збуту, партнерськими мережами, репутацією та клієнтськими очікуваннями [1]. Водночас упровадження сучасних механізмів і інструментів маркетингового управління, зокрема CRM-систем і маркетингової аналітики, інструментів маркетингової автоматизації, управління лідами (системна робота з потенційними клієнтами/проектами від моменту їх появи до ухвалення рішення) та тендерами, стандартів роботи з клієнтськими сегментами, бренд-комунікацій, KPI та внутрішніх регламентів тощо на практиці часто стикається з опором змінам як на рівні персоналу, так і на рівні підрозділів, їх функціональної ізольованості та організаційної культури загалом.

Опір змінам у цьому контексті не є «побічним шумом» або тимчасовим ускладненням, а є системним чинником, здатним істотно знизити результативність навіть технічно обґрунтованих управлінських рішень. Міжнародні дослідження у сфері управління змінами (англ. *change management*) свідчать про пряму залежність між якістю управління ними та успішністю проектів: зокрема, за даними Prosci Research, проекти з ефективно побудованою системою управління змінами мають у кілька разів вищу ймовірність досягнення поставлених цілей порівняно з тими, де зміни впроваджуються фрагментарно або інтуїтивно [2]. Це означає, що практичний результат, зокрема досягнення маркетингових показників, прийняття нових процедур, дисципліна роботи з даними, стабільність клієнтського сервісу тощо залежить не лише від набору обраних інструментів, а й від того, наскільки продумано організований процес їх прийняття та використання людьми.

Особливо виразно зазначена проблема проявляється у галузях, де бізнес-модель ґрунтується на проектній діяльності, складних ланцюгах підрядників і високих вимогах до довіри з боку інвесторів та замовників. Показовим прикладом є підприємства, що працюють у сфері відновлюваної енергетики, зокрема у будівництві сонячних електростанцій (СЕС). Глобальний ринок відновлюваної енергетики динамічно зростає, а конкуренція за проекти, фінансування та доступ до інфраструктури посилюється. За статистикою Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), у 2023 році сонячна енергетика забезпечила введення рекордних 346 ГВт нових потужностей, що становило майже три чверті всіх нових об'єктів відновлюваної генерації у світі [2]. Для підприємств-девелоперів і ЕРС-підрядників це означає постійний тиск на швидкість прийняття управлінських рішень, точність проектною та маркетинговою комунікації, стандартизацію процесів, прозорість для фінансових партнерів і передбачуваність виконання договірних зобов'язань.

У практичній діяльності підприємств, що реалізують проекти з будівництва СЕС, маркетингові інструменти, як правило, тісно інтегровані з функціями продажів і розвитку бізнесу. Йдеться про роботу з девелопмент-лідами (земельні ділянки, приєднання до мереж, дозвільна документація), переговори з громадами та власниками землі, участь у тендерних процедурах, комунікацію з інвесторами й банками, управління репутаційними ризиками, позиціонування компанії в ESG-контексті, а також підтримку партнерських каналів (постачальники обладнання, підрядні, юридичні та інжинірингові компанії). Перехід від «ручного» управління клієнтами й проектами до використання CRM-контурів, наскрізної аналітики та стандартизованих маркетингово-комунікаційних процедур зазвичай супроводжується цілком прогнозованими осередками опору: з боку відділів продажів і розвитку бізнесу, які сприймають цифрові інструменти як додатковий контроль; з боку проектних та інженерних підрозділів, що недооцінюють роль маркетингу; з боку керівників середньої ланки, орієнтованих на неформальні механізми ухвалення рішень; а також з боку персоналу, який не завжди довіряє новим KPI та підвищенню прозорості даних.

Отже, проблема полягає не лише у виборі сучасних механізмів та інструментів маркетингового управління, а передусім у формуванні цілісної системи подолання опору змінам, яка має бути:

- по-перше, органічно вбудована в управлінський цикл упровадження;
- по-друге, чутлива до організаційної структури та культури підприємства;
- по-третє, зорієнтована на поведінкове прийняття нових управлінських практик;
- по-четверте, пов'язана з вимірюваними результатами, зокрема: якістю даних, швидкістю проходження лідів, конверсіями, ефективністю каналів та стабільністю комунікацій із замовниками й партнерами.

У цьому контексті науково-практичне завдання полягає в обґрунтуванні особливостей такої системи, а саме її компонентів, логіки побудови, інструментального наповнення та умов дієвості саме в процесі впровадження маркетингового управління на підприємстві. Розв'язання цього завдання має безпосередній практичний ефект, оскільки сприяє підвищенню керованості організаційних трансформацій, зниженню ризиків формального впровадження маркетингових інструментів без їх реального використання та забезпечує стійке зростання результативності маркетингових процесів, зокрема у висококонкурентних і проектно-інтенсивних галузях, таких як будівництво сонячних електростанцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика опору змінам посідає стійке місце в наукових дослідженнях з управління підприємствами, організаційного розвитку та управління змінами. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів опір розглядається як закономірна реакція організаційних систем і персоналу на порушення усталених управлінських практик, ролей і процедур, що супроводжує процес упровадження нововведень. При цьому

дослідники наголошують на багатовимірному характері опору, який поєднує психологічні, організаційні та управлінські компоненти [7; 12].

Значна частина публікацій присвячена з'ясуванню природи та механізмів виникнення опору в організації. У межах цього підходу опір трактується не як випадкове відхилення, а як стійкий феномен, пов'язаний із загрозою статусу, втратами ресурсів, невизначеністю майбутніх ролей та інерцією управлінських рутин [7]. Узагальнювальні дослідження з управління змінами підкреслюють, що ігнорування цього чинника призводить до зниження керованості трансформацій, затягування термінів реалізації рішень та зростання непрямих витрат підприємства [9].

Окремий напрям наукових розвідок зосереджений на класифікації форм опору та можливостях його оцінювання. У цих працях обґрунтовується необхідність діагностики рівня, джерел і типів опору як передумови вибору адекватних управлінських впливів, що дозволяє перейти від інтуїтивних дій до системного управління змінами [6]. Дослідники також звертають увагу на те, що опір проявляється не лише на індивідуальному рівні, а й у вигляді міжпідроздільної неузгодженості, порушень комунікації та фрагментації управлінських функцій [14].

Практично орієнтовані публікації зосереджуються на описі способів і інструментів подолання опору змінам. Серед них найчастіше виділяються управлінська комунікація, залучення персоналу до процесу змін, навчання, мотиваційні механізми та організаційна підтримка нововведень [3; 8]. Подібні підходи представлені й у зарубіжних дослідженнях, де акцент робиться на ролі лідерства, участі та створення сприятливих організаційних умов для зниження рівня спротиву [4].

У низці робіт опір змінам розглядається в ширшому контексті ризиків функціонування підприємства, зокрема як чинник посилення загроз його економічній безпеці. У цьому випадку спротив персоналу пов'язується зі зниженням адаптивності організації, зростанням управлінських ризиків і втратою конкурентних переваг у динамічному середовищі [5]. Важливим доповненням до цього підходу є дослідження психологічних аспектів опору, у яких наголошується на ролі мотивації, сприйняття змін і особистісних бар'єрів у процесі прийняття нових управлінських практик [10; 11].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас аналіз наявних публікацій свідчить, що, попри значний обсяг досліджень, проблема подолання опору змінам здебільшого розглядається фрагментарно – або через призму психологічних чинників, або як сукупність окремих управлінських заходів, без формування цілісної системи дій у межах управлінського механізму підприємства. У більшості робіт відсутній системний підхід до поєднання діагностики опору, інструментів управлінського впливу, організаційних умов підтримки змін і критеріїв оцінювання їх результативності в єдину управлінську модель.

Недостатньо дослідженою залишається також інтеграція процесів подолання опору зі впровадженням конкретних механізмів і інструментів маркетингового управління. Маркетингові інструменти, як правило, аналізуються відокремлено від організаційних і поведінкових реакцій персоналу, що ускладнює оцінювання їх реальної управлінської ефективності та практичної дієвості.

Крім того, обмежено висвітленим є галузевий аспект проблеми подолання опору змінам, зокрема в підприємствах із проектно-інтенсивною діяльністю, де спротив трансформаціям безпосередньо впливає не лише на внутрішні управлінські процеси, а й на результативність взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, актуальним науково-практичним завданням є обґрунтування особливостей системи подолання опору змінам у процесі впровадження механізму та інструментів маркетингового управління підприємством, що й визначає наукову спрямованість цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування особливостей системи подолання опору змінам у процесі впровадження механізму та інструментів маркетингового управління підприємством. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань: узагальнення наукових підходів до трактування сутності та природи опору змінам у діяльності підприємств; визначення ролі маркетингових механізмів і інструментів у процесі організаційних трансформацій та виявлення чинників опору, що супроводжують їх впровадження; обґрунтування структурних компонентів і організаційних умов функціонування системи подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до першого завдання статті з'ясовано, що у наукових дослідженнях з управління підприємствами опір змінам розглядається як закономірне та багатоаспектне явище, що супроводжує процеси організаційних трансформацій. Аналіз публікацій свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до визначення сутності опору, що зумовлено різними дослідницькими парадигмами та контекстами його прояву. Водночас більшість авторів сходяться на думці, що опір змінам не є випадковою реакцією, а формується під впливом сукупності психологічних, організаційних та управлінських чинників [12; 14].

У межах психологічного підходу опір змінам інтерпретується як внутрішня реакція особистості або групи на загрозу усталеним умовам діяльності, професійним ролям і статусу. У цьому контексті акцент робиться на мотиваційних, емоційних та когнітивних чинниках спротиву, зокрема страху невизначеності, зниженні відчуття контролю та небажанні виходу за межі звичних моделей поведінки [10; 11; 17]. Психологічний вимір опору також пов'язується з особливостями організаційної культури та стилю управління, які можуть як посилювати, так і пом'якшувати реакції персоналу на зміни [15].

Організаційний підхід зосереджується на структурних і процесних джерелах опору, розглядаючи його як наслідок невідповідності між новими управлінськими вимогами та чинною організаційною структурою, системою розподілу повноважень, усталеними процедурами та неформальними правилами взаємодії. У цьому разі опір проявляється через міжпідроздільну неузгодженість, формальне виконання управлінських рішень, уповільнення процесів та збереження неофіційних каналів впливу [7; 14]. Дослідники наголошують, що організаційні джерела опору часто мають прихований характер і потребують цілеспрямованої діагностики в межах системи управління змінами [6].

З позицій управлінського підходу опір змінам розглядається як фактор, що безпосередньо впливає на результативність реалізації стратегічних і операційних рішень підприємства. У цьому контексті він трактується не лише як негативне явище, а як індикатор якості управління змінами, ефективності комунікації та рівня залученості персоналу [9; 16; 18]. Наголошується, що ігнорування опору призводить до зниження керованості трансформацій, зростання управлінських ризиків і втрат конкурентних переваг, особливо в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища [5].

У низці досліджень опір змінам розглядається в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. У цьому разі спротив персоналу трактується як чинник, що посилює вразливість організації до зовнішніх і внутрішніх загроз, ускладнює адаптацію до змін і знижує ефективність управлінських рішень [5]. Окремі автори звертають увагу на галузеву та інституційну специфіку опору, зокрема в системах державного управління, що підтверджує універсальний характер проблеми та необхідність контекстного підходу до її дослідження [13].

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності та природи опору змінам засвідчує багатовимірний характер цього явища та відсутність цілісної моделі його подолання в межах управлінського механізму підприємства. Зазначені підходи систематизовано та відображено у таблиці 1, що слугувало підґрунтям для подальшого обґрунтування системи подолання опору змінам у контексті впровадження механізму та інструментів маркетингового управління підприємством.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування сутності та природи опору змінам у діяльності підприємств

Науковий підхід	Сутність трактування опору змінам	Основні акценти	Автори, джерела
Психологічний	Опір змінам розглядається як внутрішня реакція особистості або групи на загрозу усталеним умовам діяльності, ролям і статусу	Мотиваційні та емоційні чинники, страх невизначеності, когнітивні бар'єри, особистісні установки	А. Гонтарук [10]; З. Громова [11]; Л. Карамушка, О. Толков [17]; В. Піцкевич [15]
Організаційний	Опір змінам зумовлюється невідповідністю між новими управлінськими вимогами та чинною організаційною структурою і процедурами	Структурні обмеження, неузгодженість між підрозділами (відділами) організації/підприємства, формалізм, неформальні правила	К. Пріб [7]; В. Хмурова [14]; Т. Гвініашвілі [12]
Управлінський	Опір змінам трактується як фактор, що впливає на результативність реалізації управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей	Якість управління змінами, комунікація, залученість персоналу, керованість трансформацій	О. Гайдей [9]; Д. Воронков [16]; Н. Фединець [18]
Системний	Опір змінам розглядається як багаторівневий феномен, що потребує діагностики, оцінювання та комплексного управління	Класифікація форм опору, інструменти оцінювання, інтеграція в систему управління змінами	Н. Приймак [6]; Л. Ляхович [8]
Безпековий / контекстний	Опір змінам виступає чинником зростання управлінських ризиків та загроз економічній безпеці	Адаптивність підприємства, ризики трансформацій, стійкість до зовнішніх загроз	Л. Янковська [5]; І. Дорош [13]

Щодо другого завдання статті, то у дослідженні з'ясовано, що у процесі організаційних трансформацій маркетингові механізми та інструменти відіграють подвійне значення. З одного боку, вони є функціональними засобами реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, а з іншого – є каталізаторами змін, які безпосередньо впливають на структуру управління, розподіл відповідальності,

інформаційні потоки та поведінку персоналу. Сучасні підходи до маркетингового управління розглядають маркетинг не як ізольовану функцію, а як інтегрований елемент загальної системи управління підприємством, що формує клієнтоорієнтовану логіку прийняття управлінських рішень [19].

Упровадження маркетингових механізмів, зокрема систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), маркетингової аналітики, автоматизованих комунікацій, стандартів роботи з клієнтськими сегментами, бренд-менеджменту та показників результативності (KPI), зумовлює зміну усталених управлінських практик. Такі інструменти вимагають прозорості процесів, міжфункціональної координації, регламентування дій та орієнтації на дані, що фактично трансформує не лише маркетингову діяльність, а й управлінську культуру підприємства [20].

Саме в цьому контексті маркетингові інструменти стають джерелом опору змінам. Аналіз практики організаційних трансформацій свідчить, що чинники опору, пов'язані з упровадженням маркетингового управління, мають комплексний характер. До організаційних чинників належать порушення усталених меж відповідальності між підрозділами, посилення горизонтальної взаємодії, необхідність стандартизації процесів та підвищення формалізації управлінських рішень. Це часто сприймається як загроза автономії окремих підрозділів і керівників середньої ланки [21].

Важливу роль відіграють і поведінкові чинники опору, пов'язані з використанням маркетингової аналітики та цифрових інструментів. Перехід від інтуїтивних рішень до управління на основі даних змінює звичні способи оцінювання результатів роботи, підвищує прозорість діяльності та персональну відповідальність, що може викликати прихований або відкритий спротив з боку персоналу [22]. Окремо слід виділити мотиваційні чинники опору, зумовлені невизначеністю щодо нових критеріїв ефективності, перерозподілу стимулів і змін у системі винагороди.

Комунікаційні чинники також суттєво впливають на сприйняття маркетингових трансформацій. Недостатнє пояснення цілей упровадження маркетингових інструментів, їх зв'язку зі стратегією підприємства та очікуваних результатів призводить до формального використання нових механізмів без реального включення в управлінську практику [23]. У такому разі маркетингові інструменти сприймаються не як засіб підвищення ефективності, а як додаткове адміністративне навантаження.

Сукупність зазначених чинників опору, що супроводжують упровадження маркетингових механізмів і інструментів, доцільно систематизувати за їх змістом та характером прояву (табл. 2).

Таблиця 2

Чинники опору змінам під час упровадження маркетингових механізмів і інструментів

Група чинників	Сутність прояву опору	Типові наслідки для впровадження маркетингових інструментів
Організаційні	Порушення усталеного розподілу повноважень, необхідність міжфункціональної координації, зростання формалізації процесів	Затримки у впровадженні CRM і стандартів, фрагментарне використання інструментів
Поведінкові	Небажання переходу від інтуїтивних рішень до управління на основі даних, зниження відчуття автономії	Формальне використання аналітики, ігнорування даних під час ухвалення рішень
Мотиваційні	Невизначеність щодо нових KPI, критеріїв оцінювання результатів і системи винагород	Пасивний спротив, зниження залученості персоналу до маркетингових змін
Комунікаційні	Недостатнє інформування про цілі змін, їх зв'язку зі стратегією та очікувані результати	Сприйняття маркетингових інструментів як додаткового адміністративного навантаження

Отже, роль маркетингових механізмів і інструментів у процесі організаційних трансформацій полягає не лише в удосконаленні роботи з ринком і клієнтами, а й у формуванні нової управлінської логіки підприємства. Виявлені чинники опору (організаційні, поведінкові, мотиваційні та комунікаційні) свідчать про необхідність їх урахування вже на етапі проектування маркетингових змін. Це створює підґрунтя для розгляду системи подолання опору змінам як невід'ємної складової впровадження механізму та інструментів маркетингового управління підприємством.

Узагальнення ролі маркетингових механізмів і виявлених чинників опору, що супроводжують їх упровадження, засвідчує необхідність переходу від опису окремих проявів спротиву до формування цілісного управлінського підходу. У цьому контексті актуалізується завдання щодо обґрунтування системи подолання опору змінам як складової управлінського механізму підприємства.

Система подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства доцільно розглядати як цілеспрямовано організовану сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують своєчасне виявлення, зниження та конструктивне використання опору в процесі реалізації управлінських трансформацій. На відміну від фрагментарних управлінських заходів, така система має бути інтегрованою в загальний цикл управління та узгодженою зі стратегією розвитку підприємства.

У структурному вимірі система подолання опору змінам охоплює низку взаємопов'язаних компонентів. Подамо її характеристику на прикладі підприємств, що працюють у сфері будівництва сонячних електростанцій.

По-перше, діагностичний компонент, який забезпечує ідентифікацію джерел, форм і рівнів опору на різних етапах упровадження змін. Для підприємств, що працюють у сфері будівництва сонячних

електростанцій, цей компонент є критично важливим, оскільки організаційні трансформації (запровадження CRM, проектних платформ, маркетингової аналітики, стандартів взаємодії зі стейкхолдерами) впливають одночасно на офісні, інженерні та проектні підрозділи. Діагностика дозволяє своєчасно виявити прихований опір, зумовлений побоюваннями щодо втрати автономії, зростання контролю або зміни критеріїв оцінювання результатів.

По-друге, управлінсько-регулятивний компонент, що включає сукупність управлінських рішень, процедур і регламентів, спрямованих на зниження опору та спрямування поведінки персоналу в русло стратегічних цілей. У підприємствах, що працюють у сфері відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), зокрема у будівництві сонячних електростанцій, цей компонент реалізується через формалізацію ролей у проектних командах, чітке визначення відповідальності за роботу з клієнтами, інвесторами та підрядниками, а також через узгодження маркетингових інструментів із проектним управлінням.

По-третє, комунікаційний компонент, який забезпечує інформування персоналу про цілі, логіку та очікувані результати змін. Для підприємств, що будують СЕС, комунікаційна складова має розширений характер і охоплює не лише внутрішні комунікації, а й взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами – громадами, органами влади, інвесторами. Недостатність або фрагментарність комунікацій у таких умовах суттєво посилює опір змінам і знижує довіру до управлінських рішень.

По-четверте, мотиваційно-поведінковий компонент, спрямований на формування готовності персоналу до прийняття змін. Його реалізація передбачає узгодження системи стимулювання з новими маркетинговими та управлінськими практиками, підтримку навчання, розвиток цифрових і аналітичних компетентностей. У сфері ВДЕ це особливо актуально для фахівців, які поєднують технічні, проектні та комунікаційні функції.

По-п'яте, контрольно-коригувальний компонент, який забезпечує оцінювання результативності подолання опору та внесення коректив у процес управління змінами. Для підприємств, що реалізують проекти СЕС, такий контроль доцільно пов'язувати не лише з внутрішніми показниками (використання CRM, дотримання стандартів), а й з результатами проектної діяльності – швидкістю проходження лідів, успішністю тендерів, стабільністю взаємодії з партнерами.

Коротку характеристику структурних компонентів системи подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства (на прикладі підприємства з будівництва СЕС) подано у таблиці 3.

Таблиця 3

Структурні компоненти системи подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства (на прикладі підприємства з будівництва СЕС)

Компонент системи	Зміст компонента	Прояв у діяльності підприємства ВДЕ
Діагностичний	Виявлення джерел і форм опору	Аналіз реакцій персоналу на впровадження CRM, аналітики, проектних стандартів
Управлінсько-регулятивний	Регламентация рішень і процедур	Формалізація ролей у проектних і маркетингових командах
Комунікаційний	Інформування та зворотний зв'язок	Пояснення цілей змін персоналу та зовнішнім стейкхолдерам
Мотиваційно-поведінковий	Стимулювання та розвиток компетентностей	Узгодження KPI, навчання роботі з даними й клієнтами
Контрольно-коригувальний	Оцінка результатів і корекція	Моніторинг ефективності маркетингових і проектних процесів

Ефективність системи подолання опору змінам визначається не лише її структурною побудовою, а й сукупністю організаційних умов, у межах яких вона функціонує. Насамперед ідеться про підтримку змін з боку вищого керівництва, яка є критичним чинником легітимації трансформацій і формування довіри персоналу до управлінських рішень. Дослідження з управління змінами переконливо засвідчують, що за відсутності активної позиції топменеджменту навіть методично обґрунтовані зміни сприймаються як формальні ініціативи та стикаються з прихованим або відкритим опором [19; 23].

Важливою організаційною умовою є інтеграція системи подолання опору в загальний управлінський механізм підприємства, а не її існування у вигляді окремого або допоміжного елементу. Система має бути пов'язана з процесами стратегічного планування, проектного управління, управління персоналом і контролю результатів. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських впливів і дозволяє розглядати опір змінам не як ситуативну проблему, а як об'єкт системного управління [9; 18].

Не менш значущою умовою є узгодженість маркетингових, проектних і фінансових рішень, особливо в підприємствах із проектно-орієнтованою моделлю діяльності. Упровадження маркетингових інструментів (CRM, аналітики, стандартів взаємодії з клієнтами та партнерами) без синхронізації з проектним управлінням і фінансовим плануванням посилює міжфункціональні суперечності та створює додаткові осередки опору. Натомість інтегрований підхід сприяє сприйняттю змін як інструменту підвищення керованості та прозорості бізнес-процесів [20; 21].

Окремої уваги потребує розвиток культури відкритої комунікації та відповідальності, що передбачає своєчасне інформування персоналу про цілі, логіку та очікувані результати змін, а також створення каналів зворотного зв'язку. В умовах організаційних трансформацій комунікація виконує не лише інформаційну, а й

мотиваційну функцію, знижуючи рівень невизначеності та формуючи відчуття залученості персоналу до процесу змін [10; 15].

Для підприємств, що працюють у сфері відновлюваних джерел енергії, зазначені організаційні умови набувають додаткової специфіки. Висока проектна складність будівництва сонячних електростанцій, багатостороння взаємодія з інвесторами, фінансовими установами, органами влади, місцевими громадами та підрядниками зумовлюють підвищені вимоги до координації управлінських рішень і прозорості процесів. У таких умовах система подолання опору змінам має враховувати не лише внутрішні організаційні фактори, а й зовнішні очікування стейкхолдерів, що істотно впливають на сприйняття та результативність управлінських трансформацій [2; 22].

Отже, організаційні умови функціонування системи подолання опору змінам виступають не другорядним, а визначальним чинником її ефективності. Їх дотримання забезпечує перехід від фрагментарного реагування на опір до системної підтримки змін у межах управлінського механізму підприємства, що є особливо актуальним для підприємств сфери відновлюваної енергетики.

Система подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства має розглядатися як невід'ємний елемент упровадження маркетингових механізмів і інструментів. Її структурна побудова та організаційні умови функціонування забезпечують перехід від ситуативного реагування на опір до керованої, цілеспрямованої підтримки організаційних трансформацій, що є особливо важливим для підприємств, які працюють у сфері будівництва сонячних електростанцій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами аналізу та узагальнення наукових публікацій з теми дослідження узагальнено наукові підходи до трактування сутності та природи опору змінам у діяльності підприємств і доведено, що опір є багатовимірним явищем, сформованим під впливом психологічних, організаційних і управлінських чинників. Фрагментарний розгляд опору або зосередження лише на окремих управлінських заходах не забезпечує результативності організаційних трансформацій і потребує переходу до системного підходу в управлінні змінами.

Обґрунтовано роль маркетингових механізмів і інструментів як чинників організаційних трансформацій, що не лише підвищують ефективність роботи з ринком і клієнтами, а й формують нову управлінську логіку підприємства. Встановлено, що впровадження маркетингового управління супроводжується виникненням комплексу організаційних, поведінкових, мотиваційних і комунікаційних чинників опору, ігнорування яких знижує практичну результативність маркетингових змін.

Запропоновано систему подолання опору змінам у межах управлінського механізму підприємства, що ґрунтується на поєднанні діагностичного, управлінсько-регулятивного, комунікаційного, мотиваційно-поведінкового та контрольо-коригувального компонентів. Обґрунтовано організаційні умови її ефективного функціонування, зокрема підтримку змін з боку вищого керівництва, інтеграцію системи подолання опору в загальний управлінський механізм, узгодженість маркетингових, проектних і фінансових рішень, а також розвиток культури відкритої комунікації та відповідальності. Показано, що для підприємств у сфері відновлюваної енергетики ці умови набувають особливої значущості внаслідок високої проектної складності та багатосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення керованості організаційних трансформацій, зниження рівня опору змінам і забезпечення результативного впровадження механізмів та інструментів маркетингового управління на підприємствах проектно-орієнтованих галузей.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з розробленням методик кількісного оцінювання рівня опору змінам, емпіричною перевіркою ефективності запропонованої системи в різних галузевих умовах, а також дослідженням впливу цифрових маркетингових інструментів і аналітики даних на динаміку організаційних трансформацій. Окремий інтерес становить адаптація системи подолання опору змінам до умов масштабування бізнесу та реалізації міжорганізаційних проектів у сфері відновлюваної енергетики.

Література

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 834 p.
2. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO : Prosci Research, 2006. – 144 p URL: https://www.researchgate.net/publication/237035168_ADKAR_A_Model_for_Change_in_Business_Government_and_Our_Community
3. Повисок В. С., Леміш К. М. Основні способи подолання опору змінам. Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 488–490. URI: <https://dspace.bdu.org.ua/handle/123456789/2384>

4. Yılmaz D., Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 2013. No 1(1). P. 14–21.
5. Янковська Л.А. Засади подолання спротиву персоналу змінам в умовах загострення загрозою економічній безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. No 12. С. 4–8.
6. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*, (2019). (6).
7. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2014, 3. С. 34–39.
8. Ляхович Л. А. Подолання опору змінам в компанії. *Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції: Східноукраїнський інститут економіки та управління. –Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020, 102–103.
9. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. No 3 (19). С. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
10. Гонтарук А. Психологічні аспекти lean: мотивація персоналу, подолання опору змінам. *UNIVERSUM*, 2025, 16. С. 31–44.
11. Громова З. Теоретико-методологічні засади комплексної системи подолання опору змінам особистості. *Psychological journal*, 2020, 6.2. С. 51–65.
12. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2016, 26.2. С. 41–47.
13. Дорош І. М. Подолання опору змінам у процесі реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 112.
14. Хмурова В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*, 2015, 1 (1): 91-96.
15. Піцкевич В. В. Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів. *Академічні візії*, 2024, 32.
16. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009, 3.6. С. 7–11.
17. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2015, 2. С. 35–42.
18. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011, 21.15. С. 292–298.
19. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 834 p.
20. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
21. Galbraith J. R. *Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 352 p.
22. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 218 p.
23. Prosci. *Best practices in change management : executive summary* [Electronic resource]. Fort Collins, CO : Prosci Research, 2023. Available at: <https://empower.prosci.com/best-practices-change-management-executive-summary>

References

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 834 p.
2. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO : Prosci Research, 2006. – 144 p URL: https://www.researchgate.net/publication/237035168_ADKAR_A_Model_for_Change_in_Business_Government_and_Our_Community
3. Povysok V. S., Lemish K. M. Osnovni sposoby podolannya oporu zminam. Nauka i molod u KhKhI storichchi : zbirnyk tez dopovidei IKh Mizhnarodnoi molodizhnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii. Poltava : PUET, 2023. S. 488–490. URI: <https://dspace.bpu.org.ua/handle/123456789/2384>
4. Yılmaz D., Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 2013. No 1(1). P. 14–21.
5. Yankovska L.A. Zasady podolannya sprotyvu personalu zminam v umovakh zahostrennia zahrozekonomicchnii bezpetsi pidpryiemstva. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. 2014. No 12.S. 4–8.
6. Pryimak N. S. Klyasyfikatsiia oporu zminam ta yoho otsiniuvannya v ramkakh systemy upravlinnia zminamy pidpryiemstva. *Efektivna ekonomika*, (2019). (6).
7. Prib K. A. Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii. Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia, 2014, 3. S. 34–39.
8. Liakhovych L. A. Podolannya oporu zminam v kompanii. *Ekonomika sohodennia: aktualni pytannia ta innovatsiini aspekty*: zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii: Skhidnoukrainskyi instytut ekonomiky ta upravlinnia. –Zaporizhzhia: HO «SIEU», 2020, 102–103.
9. Haidei O. O. Upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi. Visnyk Berdianskoho universytetumenedzhmentu i biznesu. 2012. No 3 (19). S. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
10. Hontaruk A. Psykholohichni aspekty lean: motyvatsiia personalu, podolannya oporu zminam. *UNIVERSUM*, 2025, 16. S. 31–44.

11. Hromova Z. Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoi systemy podolannia oporu zminam osobystosti. *Psychological journal*, 2020, 6.2. S. 51–65.
12. Hviniashvili T. Z. Analiz pidkhodiv do vyznachennia sutnosti oporu orhanizatsiinym zminam na pidpriemstvakh. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 2016, 26.2. S. 41–47.
13. Dorosh I. M. Podolannia oporu zminam u protsesi reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini. *Publichne upravlinnia ta administruvannia u protsesakh ekonomichnykh reform: zbirnyk tez dopovidei III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. Kherson: DVNZ «KhDAU», 2019. S. 112.
14. Khmurova V. Opir zminam v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2015, 1 (1): 91-96.
15. Pitsykevych V. V. *Metodyka podolannia oporu korporatyvnym zminam na osnovi orhanizatsiino-psykholohichnykh instrumentiv*. Akademichni vizii, 2024, 32.
16. Voronkov D. K. *Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2009, 3.6. S. 7–11.
17. Karamushka L. M., Tolkov O. S. *Psykhologichni osoblyvosti oporu zminam personalom vyshchoi shkoly*. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 2015, 2. S. 35–42.
18. Fedynets N. I. *Upravlinnia zminamy v orhanizatsii*. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 2011, 21.15. S. 292–298.
19. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 834 p.
20. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
21. Galbraith J. R. *Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 352 p.
22. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 218 p.
23. Prosci. *Best practices in change management : executive summary* [Electronic resource]. Fort Collins, CO : Prosci Research, 2023. Available at: <https://empower.prosci.com/best-practices-change-management-executive-summary>