

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ОПОРОМ У ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Калініченко Людмила Леонідівна

доктор економічних наук, професор,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9847-8448>

E-mail: [l.kalinichenko@karazin.ua](mailto:l.kalinichenko@karazin.ua)

*У статті досліджено природу опору працівників організаційним змінам у процесі цифрової трансформації. Визначено, що впровадження цифрових технологій супроводжується трансформацією бізнес-процесів, управлінських моделей та організаційної культури, що потребує високого рівня готовності персоналу до інновацій. Обґрунтовано, що опір змінам є закономірною реакцією організаційної системи на невизначеність, технологічні ризики та зміну професійних ролей. Проаналізовано основні причини виникнення опору на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Узагальнено сучасні підходи до управління змінами та визначено ключові напрями подолання опору персоналу в умовах цифрової трансформації. Запропоновано систематизацію управлінських методів зниження опору, що включає ресурсний, інформаційний, мотиваційний, когнітивний, соціально-психологічний, технологічний та організаційний напрями.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, управління змінами, опір персоналу, людський капітал, цифрові компетентності, організаційні зміни, інновації.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій організації різних секторів економіки стикаються з необхідністю системної цифрової трансформації, що охоплює зміну бізнес-процесів, управлінських моделей, корпоративної культури та компетентностей персоналу. Людський фактор стає ключовим елементом успішної реалізації трансформаційних змін, оскільки саме готовність працівників до прийняття інновацій визначає ефективність цифрових перетворень.

Разом із тим впровадження цифрових технологій часто супроводжується виникненням опору з боку персоналу. За даними міжнародних досліджень, понад 60–70 % програм цифрової трансформації стикаються з труднощами через недостатню готовність персоналу до змін. Опір може проявлятися у формі пасивного ігнорування нових інструментів, недовіри до управлінських рішень або відкритого конфлікту.

Такий опір може проявлятися у формі недовіри до нових технологій, небажання змінювати усталені робочі практики, страху втрати робочого місця або зниження професійної значущості. Дослідження у сфері управління змінами свідчать, що опір працівників є природною реакцією організаційної системи на трансформаційні процеси, яка виникає через невизначеність, інформаційну асиметрію, недостатній рівень цифрових компетентностей або відсутність чіткого розуміння цілей змін [1; 2].

Проблема ускладнюється тим, що цифрова трансформація має комплексний характер і охоплює не лише технологічні аспекти, але й зміну організаційної культури, моделей лідерства, систем мотивації та управління знаннями. У таких умовах опір змінам може виникати на різних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному, що потребує застосування системного підходу до його подолання. Недостатня увага до управління поведінковими та соціально-психологічними аспектами цифрових перетворень може суттєво знизити ефективність впровадження інновацій та призвести до уповільнення процесів цифрової модернізації організацій.

У зв'язку з цим актуальним науковим завданням є дослідження природи опору працівників цифровим змінам та обґрунтування комплексних методів його подолання в умовах цифрової трансформації організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у формування теоретичних засад цифрової трансформації зробив Gregjry Vial, який визначає цифрову трансформацію як комплексні організаційні зміни, спричинені інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси та управлінські практики. Водночас одним із ключових бар'єрів трансформації він називає організаційну інерцію та опір працівників змінам [3].

Дослідження Gerard C. Kane та його колег показують, що успішність цифрової трансформації значною



Co-funded by the  
European Union

<sup>1</sup> Дослідження виконано в рамках проєкту Жана Моне: “Empowering Ukraine through Advancements and Transformation” European Digital № 101175328 “ELEVATE-U: U”- ERASMUS-JMO-2024

мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, культури навчання та готовності працівників до змін [4].

Питання управління організаційними змінами розглядали також John P. Kotter та Jeff Hiatt, які обґрунтували моделі управління змінами (8-крокову модель Коттера [5] та модель ADKAR[6]), що передбачають формування усвідомлення необхідності змін, залучення персоналу, розвиток компетентностей та закріплення нових поведінкових моделей.

У сучасних дослідженнях також наголошується, що опір цифровим змінам може виникати через страх втрати роботи, невизначеність, технологічний стрес та недостатню поінформованість працівників щодо цілей трансформації.

Зазначена проблематика активно досліджується і українськими науковцями. Так, О. Ложачевська, М. Зось-Кіор та І. Гнатенко [7] розглядають трансформацію стратегій управління змінами в умовах цифровізації та наголошують, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від управлінського лідерства, підтримки інноваційної культури та подолання організаційних бар'єрів змін.

У дослідженні О. Дяків, Д. Шушпанова, С. Прохоровської та ін. [8] доведено, що цифровізація управління персоналом супроводжується низкою викликів, серед яких нестача цифрових компетентностей працівників, обмежені ресурси та недостатня підтримка управлінських інновацій, що може посилювати опір організаційним змінам.

Отже, результати сучасних досліджень свідчать, що цифрова трансформація організацій супроводжується складними соціально-організаційними процесами, серед яких особливе місце займає опір працівників змінам. Це зумовлює необхідність подальших досліджень механізмів управління опором та розробки ефективних інструментів підтримки цифрових змін у організаціях.

**Метою статті** є дослідження природи опору працівників організаційним змінам у процесі цифрової трансформації та обґрунтування системи управлінських методів його подолання на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування будь-якої організації відбувається відповідно до певних стадій життєвого циклу, що відображають закономірності її розвитку, трансформації та адаптації до змін зовнішнього середовища. У межах цих стадій змінюються не лише стратегічні пріоритети діяльності організації, але й вимоги до людського капіталу, компетентностей персоналу та моделей управління [9][10]. У сучасних умовах цифрової економіки життєвий цикл організації все частіше визначається здатністю до інновацій, технологічної адаптації та інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси [10].

У науковій літературі виділяють декілька ключових стадій організаційного розвитку: зародження, становлення, зростання, стабілізацію та спад. Кожна з цих

стадій характеризується специфічними вимогами до поведінки та компетенцій персоналу, що забезпечують ефективну реалізацію організаційної стратегії.

На стадії зародження особливо важливими є підтримка інновацій, ініціативність, новаторство та готовність до експериментування. На етапі становлення зростає значення гнучкості, здатності до швидкої адаптації, стресостійкості та мобільності персоналу. Стадія зростання потребує активної підтримки інноваційних процесів, відповідальності, енергійності та високого рівня професійної залученості працівників. У період стабілізації пріоритетними стають послідовність у виконанні функцій, дисциплінованість, системність та ефективна координація діяльності. Натомість у періоди кризи або спаду ключового значення набувають взаємна підтримка, лояльність до організації та збереження критично важливих компетентностей.

В умовах цифрової трансформації організаційні життєві цикли набувають більш динамічного характеру, а традиційні стадії розвитку можуть накладатися одна на одну або відбуватися циклічно. Це пов'язано з прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі даних і алгоритмічних систем управління [3; 4]. У таких умовах розвиток організації значною мірою визначається здатністю персоналу до навчання, цифрової адаптації та інноваційної діяльності.

Зі зміною стадій розвитку організації змінюються і підходи до управління людським капіталом, включаючи систему компетенцій, механізми оцінювання та цілі розвитку персоналу. На ранніх етапах організаційного розвитку основна увага приділяється формуванню команди та залученню працівників із широкими професійними компетенціями. На етапі зростання важливим стає розвиток професійних навичок та адаптація нових співробітників до організаційного середовища. У фазі стабілізації зростає роль управління талантами, розвитку кадрового резерву та накопичення інтелектуального капіталу. У період трансформаційних змін організації змушені переглядати вимоги до персоналу, розширювати спектр компетенцій та інтегрувати цифрові навички у професійні профілі працівників [11].

Разом з тим будь-які трансформаційні зміни, особливо пов'язані з цифровізацією процесів, супроводжуються певним рівнем опору з боку персоналу. У теорії управління змінами опір розглядається як природна реакція організаційної системи на нові управлінські впливи та структурні трансформації [12]. З позиції стратегічного менеджменту опір інколи інтерпретується як прояв ірраціональної поведінки, що ускладнює реалізацію інноваційних ініціатив. Натомість у межах поведінкових наук опір розглядається як закономірний соціально-психологічний механізм адаптації, пов'язаний із невизначеністю, ризиками та зміною звичних моделей діяльності [13].

Опір змінам має багатовимірний характер і може проявлятися на індивідуальному, груповому та органі-

заційному рівнях. На індивідуальному рівні він часто пов'язаний із психологічними бар'єрами, зокрема страхом перед невідомістю, побоюваннями втрати професійного статусу або робочого місця, а також невпевненістю у власних компетенціях для роботи в нових умовах. У контексті цифрової трансформації ці бар'єри посилюються через необхідність опанування нових технологій, зміни функціональних ролей та переходу до нових моделей організації праці.

Груповий опір пов'язаний із реакцією трудових колективів на можливі зміни структури підрозділів, перерозподіл функцій або трансформацію організаційних ролей. Такі процеси можуть створювати відчуття нестабільності та невизначеності щодо майбутнього організації. На організаційному рівні опір виникає у випадках, коли трансформаційні процеси можуть спричинити значні економічні, соціальні або інституційні ризики.

Дослідники також виокремлюють різні типи негативного ставлення до змін, серед яких раціональні, особистісні та емоційні реакції [12]. Раціональні реакції пов'язані з недостатнім розумінням сутності змін або сумнівами щодо їх ефективності. Особистісні реакції виникають через страх втрати роботи, зміну статусу або посилення контролю з боку керівництва. Емоційні реакції проявляються у формі недовіри до управлінських рішень, пасивного спротиву або апатії щодо організаційних ініціатив.

У сучасній теорії управління змінами сформовано широкий спектр методів подолання опору. До найбільш поширених належать інформаційно-комунікаційні заходи, залучення персоналу до процесів прийняття рішень, підтримка та навчання співробітників, а також формування культури відкритості до інновацій [14]. Важливим інструментом є прозора комунікація щодо цілей і результатів змін, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити довіру до управлінських рішень.

Ефективним механізмом зниження опору є також активне залучення працівників до процесу трансформації. Участь персоналу у розробленні та реалізації змін сприяє формуванню відчуття відповідальності за результати трансформації та підвищує рівень організаційної залученості.

Важливу роль відіграють заходи професійного навчання та розвитку компетенцій. У контексті цифрової трансформації вони передбачають формування цифрових навичок, розвиток аналітичного мислення, здатність до міждисциплінарної взаємодії та використання нових технологічних інструментів [15].

Комплексний підхід до подолання опору передбачає реалізацію системи взаємопов'язаних заходів, які можна умовно згрупувати за декількома напрямками.

Ресурсний напрям включає забезпечення трансформаційних процесів необхідними матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами, а також інвестиції у розвиток людського капіталу.

Інформаційний напрям передбачає формування ефективної системи комунікації, що забезпечує своєчасне інформування персоналу про зміст, цілі та результати змін. Особливо важливим є превентивне інформування, яке дозволяє підготувати працівників до можливих труднощів трансформаційного процесу.

Мотиваційний напрям охоплює систему матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку інноваційної активності персоналу та залучення працівників до процесів цифрової трансформації. Технологічний напрям пов'язаний із формуванням чітких стратегічних і тактичних цілей змін, оптимальним розподілом ресурсів та використанням сучасних управлінських інструментів.

Когнітивний напрям передбачає формування адекватного сприйняття змін через навчання, розвиток цифрових компетенцій та психологічну підготовку персоналу.

Ціннісно-орієнтований напрям спрямований на формування позитивного ставлення до інновацій і підтримку організаційної культури, орієнтованої на розвиток і експериментування.

Соціально-психологічний напрям передбачає врахування особливостей групової взаємодії, розвиток командної роботи та підвищення авторитету лідерів змін.

Організаційний напрям включає вдосконалення системи стратегічного управління людським капіталом, формування ефективної кадрової політики та інтеграцію принципів цифрового управління.

В таблиці 1 систематизовано методи подолання опору змінам у процесі цифрової трансформації організацій.

**Висновок.** Подолання опору персоналу є одним із ключових чинників успішної реалізації цифрової трансформації організацій. Ефективність цього процесу залежить від здатності менеджменту поєднувати організаційні, соціально-психологічні та технологічні механізми управління змінами, формуючи сприятливе середовище для інноваційного розвитку та адаптації до цифрової економіки. Ефективне управління цифровою трансформацією потребує не лише технологічних інвестицій, а й формування відповідного організаційного середовища. Одним із ключових завдань менеджменту є створення умов, у яких працівники сприйматимуть зміни не як загрозу, а як можливість професійного розвитку.

Серед найбільш ефективних механізмів управління поведінковими реакціями персоналу можна виділити: розвиток цифрового лідерства; прозору комунікацію змін; навчання та перекваліфікацію працівників; залучення персоналу до процесу прийняття рішень; формування культури інновацій.

Реалізація цих інструментів дозволяє трансформувати опір у конструктивну участь працівників у процесі цифрових змін.

## Методи подолання опору змінам у процесі цифрової трансформації організацій

Метод управління змінами	Сутність методу	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Стратегічна комунікація змін	Системне інформування працівників про цілі, логіку та очікувані результати цифрової трансформації	регулярні брифінги, внутрішні цифрові платформи комунікації, відкриті дискусії, корпоративні портали	зниження невизначеності, формування довіри до процесу трансформації
Залучення персоналу до прийняття рішень	Участь працівників у розробці та реалізації цифрових ініціатив	кросфункціональні команди, дизайн-сесії, agile-підходи, внутрішні інноваційні лабораторії	підвищення рівня відповідальності та прийняття змін
Розвиток цифрових компетенцій	Формування нових знань та навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки	програми reskilling та upskilling, онлайн-навчання, корпоративні академії, менторство	зниження страху перед технологічними змінами, підвищення адаптивності персоналу
Лідерство змін	Активна роль керівництва у формуванні культури підтримки інновацій	цифрове лідерство, демонстрація прикладу, підтримка експериментування, коучинг	формування позитивного ставлення до інновацій
Мотивація інноваційної поведінки	Стимулювання працівників до участі у трансформаційних процесах	матеріальні бонуси, кар'єрні можливості, визнання інноваційних ідей, внутрішні конкурси	зростання залученості та ініціативності
Управління організаційною культурою	Формування культури відкритості до змін та інновацій	розвиток культури експериментування, підтримка колаборації, впровадження принципів learning organization	довгострокове зменшення опору змінам
Психологічна підтримка адаптації	Зниження психологічного стресу, пов'язаного з трансформацією	коучинг, психологічна підтримка, фасилітаційні сесії, програми well-being	зменшення тривожності та підвищення готовності до змін
Пілотні проєкти та експериментування	Тестування цифрових рішень у невеликих масштабах перед масштабуванням	пілотні програми, прототипування, MVP-підходи	зниження ризиків та поступове прийняття нововведень
Управління знаннями	Системне накопичення та поширення досвіду цифрової трансформації	бази знань, внутрішні цифрові платформи, практики обміну досвідом	прискорення навчання організації
Інституціоналізація змін	Закріплення нових практик у структурі управління та процесах організації	оновлення регламентів, інтеграція цифрових KPI, нові ролі та функції	стабілізація результатів цифрової трансформації

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2012. 194 p.
2. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge : MIT Press, 2019. 280 p.
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
4. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge : MIT Press, 2019. 280 p.
5. Kotter J. P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
6. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland : Prosci Research, 2006. 146 p.
7. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентного підприємства на основі розвитку цифровізації в умовах безпекових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 299–302. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>
8. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
9. Adizes I. *Managing corporate lifecycles: how organizations grow and die and what to do about it*. Santa Barbara : Adizes Institute Publishing, 2019. 530 p.
10. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.
12. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(7–8). P. 130–139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
13. Oreg S., Vakola M., Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2011. Vol. 47(4). P. 461–524. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886310396550>
14. Burnes B. Managing change. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2020. 736 p.
15. World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. 297 p. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

### REFERENCES:

1. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 2012. 194 p.
2. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge : MIT Press, 2019. 280 p.
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
4. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge : MIT Press, 2019. 280 p.
5. Kotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
6. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland : Prosci Research, 2006. 146 p.
7. Lozhachevska O. M., Zos-Kior M. V., Hnatenko I. A. Transformatsiia stratehii upravlinnia zminamy konkurentnoho pidpriemstva na osnovi rozvytku tsyfrovizatsii v umovakh bezpekovykh vyklykiv. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*. 2024. № 3. S. 299–302. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>.
8. Diakiv O. P., Shushpanova D. H., Prokhorovska S. A., Ostroverkhov V. M., Kotsur A. S., Khlypivka O. V. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy: vyklyky ta mozhlyvosti. *Ekonomichniy analiz*. 2024.
9. Adizes I. Managing corporate lifecycles: how organizations grow and die and what to do about it. Santa Barbara : Adizes Institute Publishing, 2019. 530 p.
10. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.
12. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(7–8). P. 130–139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
13. Oreg S., Vakola M., Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2011. Vol. 47(4). P. 461–524. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886310396550>
14. Burnes B. Managing change. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2020. 736 p.
15. World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. 297 p. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

## MECHANISMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES

**Liudmyla L. Kalinichenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
V.N. Karazin Kharkiv National University

*The article investigates the nature of employees' resistance to organizational changes in the context of digital transformation. The rapid development of digital technologies is forcing organizations to fundamentally rethink their business models, management approaches, and organizational structures. In this process, human capital becomes a key factor determining the effectiveness of digital transformation initiatives. However, the implementation of digital innovations is often accompanied by various forms of resistance from employees, which may significantly slow down or even hinder transformation processes. The study identifies the main causes of resistance arising during digital transformation. It is emphasized that resistance is a natural reaction of organizational systems to uncertainty, technological complexity, and changes in established work practices. Such reactions may occur at individual, group, and organizational levels and are often related to fear of job loss, insufficient digital competencies, lack of understanding of transformation goals, or distrust in management decisions. The paper analyzes contemporary theoretical approaches to change management and highlights the importance of integrating behavioral, organizational, and technological dimensions when implementing digital transformation strategies. Particular attention is paid to the role of leadership, organizational culture, and continuous learning in reducing resistance and increasing employee engagement in transformation processes. A systematized framework of managerial methods aimed at overcoming resistance to change is proposed. These methods are grouped into several key directions: resource*

*support, information and communication strategies, motivational mechanisms, cognitive development of digital competencies, socio-psychological support, technological management tools, and organizational governance mechanisms. The results of the study demonstrate that a comprehensive approach to managing resistance to change contributes to strengthening employees' readiness for innovation, increasing organizational adaptability, and improving the effectiveness of digital transformation. The findings may be useful for managers and researchers studying organizational change management and digital transformation processes.*

**Keywords:** digital transformation, change management, employee resistance, human capital, digital competencies, organizational change, innovation.

**JEL Classification:** M12, M15, O33, D23

*Дата надходження статті:* 18.03.2025

*Дата прийняття статті:* 02.05.2025

*Дата публікації статті:* 30.05.2025