

Череп А.В.

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізький національний університет

Cherep Alla

Doctor of Economics, Professor
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Zaporizhzhia National University

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

STRATEGIES FOR OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE IN CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

У статті систематизовано причини опору змінам, зокрема: психологічні бар'єри, організаційні та соціально-економічні чинники, організаційна культура, особисті інтереси. Визначено основні способи попередження опору змінам. Узагальнено стратегії подолання опору змінам та визначено тактику дій відповідно до зазначених стратегій. Окреслено особливості управління опором змінам в сучасних умовах господарювання. Акцентовано увагу на першочерговому значенні комунікації та психологічної підтримки співробітників, зокрема проведення тренінгів зі стресостійкості. Підкреслено важливість гнучкості та швидкої адаптації до ситуації, яка склалася. Наголошено на необхідності розвитку навичок кризового менеджменту, зокрема: розробка стратегій управління ризиками; вміння швидко приймати рішення у стресових ситуаціях; навички ефективної взаємодії.

Ключові слова: опір змінам, причини опору змінам, стратегії подолання опору змінам, мотиваційні програми, навчання та розвиток персоналу.

The article systematizes the reasons for resistance to change, including psychological barriers, organizational and socio-economic factors, organizational culture, personal interests. The author identifies the main ways to prevent resistance to change, namely: involving employees in the implementation of changes who understand that the problem exists and requires such changes; involving the team in discussion and decision-making; there should be a common vision of methods and tools for solving the problem between all structural units; conducting explanatory work with employees regarding the consequences of implementing changes, both positive and negative, because transparency reduces fears and uncertainty; preparing employees for new conditions through training, seminars or coaching will help them adapt faster; managers should be a role model for others, demonstrate confidence in implementing changes; it is important to listen to the opinions and fears of employees, respond to their questions and help overcome anxiety. Strategies for overcoming resistance to change are summarized and tactics of action are determined in accordance with the specified strategies: communication and staff involvement (open explanation of the reasons for changes, inclusion of employees in the decision-making process, use of a positive approach to change), motivational programs (implementation of flexible incentive systems, recognition of the achievements and contribution of each employee, psychological support and corporate social responsibility), training and development of personnel (conducting training for adaptation to new conditions, development of crisis management skills, implementation of mentoring programs). The features of managing resistance to change in modern business conditions are outlined. Attention is focused on the fact that communication and psychological support of employees are of paramount importance, in particular, conducting stress resistance training. Flexibility and rapid adaptation to the current situation are also important (for example, organizing work online, if possible). In addition, crisis management is a necessary skill today, in particular: the development of risk management strategies; the ability to make decisions quickly in stressful situations; and effective interaction skills.

Keywords: resistance to change, reasons for resistance to change, strategies for overcoming resistance to change, motivational programs, training and staff development.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану в Україні суб'єкти господарювання стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають швидкої адаптації до змін. Проте впровадження змін часто зустрічає опір з боку персоналу, що зумовлено страхом невизна-

ченості, втратою стабільності та емоційним вигоранням. Ефективне управління опором змінам є ключовим завданням мотиваційного менеджменту. Окрім того, здатність реагувати на зміни всередині організації та адаптуватися до них стає критично важливим елемен-

том виживання багатьох сучасних компаній у поточному процесі цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. трактують опір змінам як будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації. В результаті опору змінам виникає відстрочка початку процесу змін, його відставання від намічених термінів досягнення цілей, а часто і їх повний зрив [6, С. 74]. У праці [7] акцентовано увагу на тому, що опір змінам є природною реакцією людей на нововведення, які впливають на їхній звичний спосіб роботи та соціальні взаємини в організації. У корпоративному середовищі опір змінам може проявлятися в різних формах, таких як: відкритий протест, прихований саботаж, зниження продуктивності або пасивний опір.

Пріб К.А., Дунай В.І. [9] зазначають, що в цілому опір є адекватною, нормальною реакцією на будь-які зміни, а іноді він навіть спроможний відігравати позитивну й конструктивну роль у їх просуванні та удосконаленні. Найбільш поширеними чинниками формування опору змінам автори вважають особистий досвід працівника, його психологічні характеристики, наявне оточення, фінансове та соціальне становище особи, економічна та соціальна ситуація в країні. Немашкало К., Доброзорова О. [5] схилиються до думки, що опір змінам є природним явищем, яке може значно ускладнити процес адаптації. Проте більш детального дослідження потребують стратегії подолання опору змінам на підприємствах в умовах військового стану.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає в систематизації причин опору змінам, виокремленні основних способів попередження опору змінам, узагальненні стратегій подолання опору змінам та визначенні особливостей управління опором змінам в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-які зміни породжують тривогу, і в такому випадку опір є нормальною реакцією на невідомість та невизначеність. Тобто опір змінам – це захисна реакція нашого організму на небезпеку втрат, яка має внутрішній (зниження уваги, втомленість, відчуття безсилля) та зовнішній прояв (втрата контакту з визначеним середовищем; фрустрація, що виражається переживаннях і поведінці, викликаних об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети, розбіжності реальності з очікуваннями).

Якщо люди чинять опір змінам, вони не ведуть діалогу з майбутнім. Вони побоюються ризиків, які несе невідоме. Вимагають у нього гарантій, яких життя не може дати, і ця безгарантійність заважає їм приймати рішення і рухатися вперед [1]. Знання причин опору змінам дозволяє сформувати ефективні стратегії управління ним.

Проведені дослідження дали змогу систематизувати причини опору змінам наступним чином. По-перше, це певні психологічні бар'єри, серед яких найбільший вплив здійснює страх перед невідомим. Адже дуже важко, а то й неможливо здійснювати прогнозування під час військових дій, які відбуваються на теренах нашої країни. Відповідно, у працівників, в умовах невизначеності та за відсутності чіткої інформації про

наслідки змін виникають занепокоєння та опір. Окрім того, до психологічних бар'єрів також можна віднести втрату комфорту та звичних умов праці. Зміни вимагають перегляду та адаптації звичних робочих процедур, а це викликає дискомфорт і небажання змінювати звичні методи роботи. Оскільки нові методи роботи вважаються більш складними або неефективними, то тримання за старі практики може бути також значним джерелом опору. Також потрібно відмітити, що зараз ми всі знаходимося у стані постійного високого стресу, та відповідно емоційного вигорання. Адже відсутність повноцінного сну, нормального психологічного та ментального стану, постійні хвилювання про майбутнє своє, своїх близьких, країни загалом також впливає на рівень працездатності, можливість адекватно оцінювати наслідки змін та підтримувати їх впровадження і реалізацію.

По-друге, важливими чинниками опору змінам є організаційні, які включають нестачу ресурсів для впровадження змін; відсутність чітких інструкцій щодо їх реалізації; відсутність ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, недостатнє розуміння необхідності змін. Працівники не підтримують ініціативу керівництва, якщо не бачать чіткої вигоди від змін або не розуміють, як ці зміни вплинуть на організацію в цілому. Також опір змінам виникає, коли працівники відчують, що їх не залучають до процесу змін або не враховують їхню думку. Варто відмітити, що до опору змінам з боку працівників може призвести також негативний досвід впровадження змін компанією.

До третьої групи відносяться соціально-економічні чинники. Адже більшість людей втратили фінансову стабільність саме через військові дії в Україні; відбувається скорочення робочих місць і знову ж таки невизначеність майбутнього. Окрім того, на працівників, які залишаються, підвищується навантаження через організацію робочих процесів.

По-четверте, організаційна культура має важливе значення у формуванні сприйняття змін. В організаційній культурі, складовою якої є безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, зміни сприймаються легше. Також важливими чинниками опору змінам є особисті інтереси. Адже співробітники чинять опір змінам, якщо вони вбачають у них загрозу для своїх особистих або професійних інтересів.

Основними способами попередження опору змінам є:

- залучення до впровадження змін співробітників, які розуміють, що проблема є і потребує саме таких змін;
- залучення колективу до обговорення і ухвалення рішень;
- між всіма структурними підрозділами має бути спільне бачення методів та інструментів вирішення проблеми;
- проведення роз'яснювальної роботи зі співробітниками стосовно наслідків впровадження змін, причому як позитивних, так і негативних, адже прозорість зменшує страхи та невизначеність;
- підготовка співробітників до нових умов через тренінги, семінари чи коучинг допоможуть їм швидше адаптуватися;
- керівники мають бути зразком для інших, демонструвати впевненість у реалізації змін;

– важливо слухати думки та побоювання співробітників, реагувати на їхні запитання та допомагати подолати тривогу.

Стратегії подолання опору змінам представлені у таблиці 1.

Отже, навчання і розвиток персоналу є невід’ємною частиною процесу адаптації. Компанії повинні інвестувати в тренінги, семінари та інші освітні програми, щоб підготувати своїх співробітників до нових вимог і завдань. Розвиток персоналу також є важливим аспектом організаційних трансформацій [5]. Ковальчук Н.В. [3] зазначає, що простих планів комунікації, залучення

зацікавлених сторін, тренінгів, управління опором і тренувань недостатньо. Потрібно стежити за тим, наскільки добре люди сприймають зміни, оцінюючи результати процесу управління змінами, визначаючи основні причини будь-яких прогалин і опорів та впроваджуючи коригувальні дії.

Окремо хочу звернути увагу на важливість менторства, особливо в сучасних умовах. Поділяю думку авторів Ліпич Л.Г., Кушнір М.А.: у той час, коли повернення на робочі місця мобілізованих та підвищення віку працівників на ринку праці є фактом (цьому сприяють війна, демографічні зміни, більш пізній вік виходу на

Таблиця 1

Стратегії подолання опору змінам

№ з/п	Стратегія	Тактика	Дії
1	2	3	4
1	Комунікація та залучення персоналу	Відкрите пояснення причин змін	Основними аспектами ефективного пояснення є: – використання простих і зрозумілих формулювань; – наголос на спільній меті та довгострокових вигодах; – регулярне оновлення інформації та підтримка двостороннього діалогу; – демонстрація підтримки працівникам через зворотний зв’язок; – організація особистих зустрічей між керівництвом та працівниками для обговорення індивідуальних проблем та побоювань.
		Залучення співробітників у процес прийняття рішень	Способи залучення співробітників: – проведення відкритих обговорень і зборів для висловлення думок; – організація робочих груп для аналізу та впровадження змін; – надання можливості працівникам брати участь у формуванні нових стратегій; – використання анонімних опитувань для зворотного зв’язку.
		Використання позитивного підходу до змін	Ключові елементи позитивного підходу: – підкреслення нових можливостей, що відкриваються завдяки змінам; – впровадження практик визнання досягнень співробітників у процесі адаптації; – формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість та інновації; – надання психологічної підтримки та мотиваційних програм.
2	Мотиваційні програми	Впровадження гнучких систем стимулювання	Методи гнучкого стимулювання: – запровадження системи гнучких бонусів залежно від досягнутих результатів; – використання нематеріальних заохочень (гнучкий графік, додаткові дні відпочинку, навчальні програми); – персоналізоване визнання досягнень та внеску кожного працівника; – надання можливості кар’єрного зростання в умовах змін.
		Визнання досягнень і внеску кожного працівника	Методи визнання: – публічне відзначення результатів роботи (збори, корпоративні події, нагороди); – персоналізовані повідомлення про вдячність від керівництва; – введення програм внутрішнього рейтингу та відзначення найкращих співробітників; – фінансові та нематеріальні бонуси за досягнення та ініціативність.
		Психологічна підтримка та корпоративна соціальна відповідальність	Методи психологічної підтримки: – запровадження програм психологічної допомоги (консультації з фахівцями, тренінги зі стресостійкості); – створення умов для емоційного розвантаження (корпоративні заходи, зони відпочинку); – заохочення до здорового способу життя та балансу між роботою та особистим життям. Ключові аспекти КСВ: – підтримка благодійних ініціатив і соціальних проектів; – впровадження політики екологічної та соціальної відповідальності. – надання допомоги працівникам та їхнім родинам у кризових ситуаціях.

1	2	3	4
3	Навчання та розвиток персоналу	Проведення тренінгів для адаптації до нових умов	Основні аспекти тренінгів: – проведення навчальних програм із кризового менеджменту; – розвиток навичок роботи в умовах невизначеності; – використання симуляцій та кейс-методів для практичного засвоєння знань; – регулярне оновлення навчальних програм відповідно до нових викликів.
		Розвиток навичок кризового менеджменту	Кризовий менеджмент є важливим елементом адаптації до змін. Розвиток відповідних навичок допомагає персоналу ефективно діяти в умовах невизначеності. Основні напрями розвитку: – навчання стратегій управління ризиками; – формування навичок швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях; – розвиток комунікаційних навичок для ефективної взаємодії під час криз; – впровадження практичних тренінгів і сценаріїв для моделювання кризових ситуацій.
		Впровадження менторських програм	Переваги від впровадження програм менторства отримують усі залучені сторони: долучення до групи наставників – форма відзнаки та професійної оцінки; менті отримують допомогу в досягненні професійної та особистої зрілості, підприємство отримує більшу кількість працівників, які перейняли унікальне ноу-хау організації, а також відповідні установки і цінності, що відповідають баченню та місії компанії [4].

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

пенсію, тривала психофізична підготовленість), менторство є способом використання потенціалу досвідчених працівників, які не тільки нагромадили величезні знання та досвід, вони також є «носіями» цінностей і бажаних установок для підприємства. Менторство гарантує, що організаційні знання та унікальне ноу-хау залишаються в компанії [4]. Адже знання, якими володіють співробітники компанії – це важливий стратегічний ресурс.

Цікавою є пропозиція Балан Т.: діти ніколи не навчилися б ходити, якби не ризикували знову впасти. Починайте співпрацювати сьогодні з майбутнім, планувати на 2–3 роки вперед. Це непросто, але варто зробити, тому що у плануванні майбутнього та адаптації його до реалій ми стаємо сильнішими. Імунітет до змін виробляється тільки через біль. Але в цьому є і великий бонус – особистісне зростання як побічний ефект від подолання труднощів [1]. Також наголошую на важливості планування діяльності. Проте, в тих умовах, які склалися в нашій країні на сьогоднішній день, які характеризуються великим рівнем невизначеності та ризиковості, використовувати довгострокове планування дуже складно.

Оцінку ефективності подолання опору змінам можна здійснювати за показниками:

- рівень залучення працівників. Один з основних показників успіху – це рівень участі працівників у процесі змін. Високий рівень залученості свідчить про успішне подолання опору;
- відгуки та зворотний зв'язок. Lean-лідер повинен регулярно збирати зворотний зв'язок від команди, щоб оцінити їхнє ставлення до змін і виявити можливі проблеми або непорозуміння;
- продуктивність і ефективність. Зміни повинні призвести до покращення ключових показників продуктивності та ефективності. Якщо після впрова-

дження змін ці показники залишаються на тому ж рівні або знижуються, це може бути ознакою невдалого подолання опору;

- культура організації. Успішні зміни повинні призвести до покращення культури організації, створення більш відкритого та співпрацьовального середовища [8].

Управління змінами в організаціях під час воєнного стану потребує застосування спеціалізованих підходів та інструментів, які можуть забезпечити стійкість та адаптивність бізнесу в умовах кризової ситуації. В умовах постійної загрози, невизначеності та руйнування економічної інфраструктури, організації змушені адаптуватися та змінювати свої стратегії управління для виживання і продовження своєї діяльності [10].

Управління змінами в організаціях в сучасних умовах господарювання є надзвичайно складним процесом, що вимагає швидкої адаптації, ефективної комунікації та стратегії виживання. Першочергове значення має комунікація та психологічна підтримка співробітників, зокрема проведення тренінгів зі стресостійкості. Також важливими є гнучкість та швидка адаптація відповідно до ситуації, яка склалася (наприклад, організація роботи онлайн, якщо це можливо). Окрім того, необхідними навиками сьогодення є кризовий менеджмент, зокрема: розробка стратегій управління ризиками; вміння швидко приймати рішення у стресових ситуаціях; навички ефективної взаємодії. Для того, щоб зберегти бізнес, сьогодні потрібно багато уваги приділяти працівникам та їх розвитку. Адже вже багато суб'єктів господарювання відчули гостру нестачу кадрів.

Висновки. Подолання опору змінам у сучасних умовах господарювання, під час ведення бойових дій на території нашої країни, вимагає комплексного підходу, що поєднує комунікацію, мотивацію та навчання. Успішне застосування перерахованих стратегій управління опором змінам, окрім підвищення ефективності

менеджменту загалом, сприяє ще й формуванню згуртованості колективу, що є надзвичайно важливим у кризових умовах. Адже, як вже зазначалося вище, саме працівники, їх навички та вміння є стратегічним ресурсом суб'єкта господарювання. Вже понад три роки ми продовжуємо жити та працювати в умовах військового стану. Люди знаходяться в стані невизначеності, у доволі складному моральному і психологічному стані.

Тому психологічна підтримка та підвищення рівня стресостійкості працівників сприятимуть збереженню їх працездатності та продуктивності.

Потрібно не лише управляти опором змінам, а працювати над попередженням його виникнення. Звичайно, це не гарантуватиме абсолютної відсутності опору змінам, проте дозволить зменшити в рази ймовірність його появи та силу впливу.

Список використаних джерел:

1. Балан Т. Як перестати чинити опір змінам і рухатися в майбутнє. 2023. URL: <https://iippsy.com/2023/12/26/resistance/> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Бучнів М.М., Руденко В.В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48> (дата звернення: 11.01.2025).
3. Ковальчук Н.В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2 (86). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11> (дата звернення: 27.02.2025).
4. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23> (дата звернення: 01.03.2025).
5. Немашкало К., Доброзорова О. Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. С. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-6> (дата звернення: 21.12.2024).
6. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
7. Піцикевич В.В., Легедза Д.М., Кусько Д.С., Луців Д.О., Збишко Ю.О., Денисюк П.М. Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12517417> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Подолання опору змінам. Як боротися з опором працівників, коли ви Lean-лідер? URL: <https://lean.org.ua/overcoming-resistance-implementing-lean-continuous-improvement> (дата звернення: 02.02.2025).
9. Приб К.А., Дунай В.І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 24. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48> (дата звернення 10.03.2025).
10. Сусіденко В.Т., Болманенко О.О., Хашініна Г.О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (дата звернення: 02.02.2025).

References:

1. Balan T. (2023). Yak perestaty chynyty opir zminam i rukhatysia v maibutnie. [How to stop resisting change and move into the future]. Available at: <https://iippsy.com/2023/12/26/resistance/> (accessed February 12, 2025).
2. Buchniev M. M., Rudenko V. V. (2024). Metody upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy dlia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Methods of managing organizational changes to ensure sustainable development of enterprises.]. *Ekonomichnyi prostir*. no. 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48> (accessed January 11, 2025).
3. Kovalchuk N. V. (2024). Upravlinnia zminamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Change management in the context of digital business transformation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. no. 2 (86). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11> (accessed February 27, 2025).
4. Lypych L. H., Kushnir M. A. (2024). Mentorstvo yak instrument rozvytku profesiinykh mozhlyvostei pratsivnykiv pidpriemstva [Mentoring as a tool for developing the professional capabilities of enterprise employees]. *Ekonomichnyi prostir*. no. 191. pp. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23> (accessed March 1, 2025).
5. Nemashkalo K., Dobrozorova O. (2024). Modeliuvannia protsesu orhanizatsiinymy transformatsii na pidpriemstvi [Modeling the process of organizational transformations at the enterprise]. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. pp. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-6> (accessed December 21, 2024).
6. Ovsianuk-Berdadina O.F., Ostroverkhov V.M. (2023). Upravlinnia zminamy [Change management]: navch. posibnyk. Ternopil: ZUNU, 148 p.
7. Pitsykevych V. V., Lehedza D. M., Kusko D. S., Lutsiv D. O., Zbyshko Yu. O., Denysyk P. M. (2024). Metodyka podolannia oporu korporatyvnyh zminam na osnovi orhanizatsiino-psykhologichnykh instrumentiv [Methodology for overcoming resistance to corporate changes based on organizational psychological tools]. *Akademichni vizii*. is. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12517417> (accessed February 12, 2025).
8. Podolannia oporu zminam. Yak borotysia z oporom pratsivnykiv, koly vy Lean-lider? [Overcoming resistance to change. How do you deal with employee resistance when you are a Lean leader?]. Available at: <https://lean.org.ua/overcoming-resistance-implementing-lean-continuous-improvement> (accessed February 2, 2025).
9. Prib K. A., Dunai V. I. (2021). Chynnyky formuvannia oporu zminam personalu orhanizatsii [Factors forming resistance to changes in the organization's personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*. is. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48> (accessed March 10, 2025).
10. Susidenko V. T., Bolmanenko O. O., Khashchinina H. O. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Change management in organizations: approaches and tools in martial law conditions in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. is. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (accessed February 2, 2025).