

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ПЕРСОНІФІКОВАНИЙ ПІДХІД

MANAGING RESISTANCE TO CHANGE WHEN IMPLEMENTING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY AT A MODERN ENTERPRISE: A PERSONALIZED APPROACH

У статті проаналізовано сучасні підходи до управління опором змінам у контексті впровадження стратегії сталого розвитку. Наголошено, що в умовах глобальних трансформацій і BANI-середовища (крихкого, тривожного, нелінійного, незрозумілого) традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем людиноцентричним підходам, орієнтованим на індивідуалізацію управлінських рішень. Особливу увагу приділено персоналізованим механізмам, що враховують індивідуальні психологічні, професійні та поведінкові характеристики працівників. Представлено узагальнену класифікацію таких механізмів, цілі їх застосування та очікувані ефекти. Обґрунтовано доцільність системного впровадження персоналізованого управління змінами як інструменту формування організаційної стійкості до трансформацій. У межах дослідження було систематизовано та структуровано основні механізми персоналізованого управління опором змінами, серед яких: психографічна сегментація, індивідуальні профілі змін, персоналізовані плани підтримки, психометричний профайлінг, цільова комунікація, емоційний моніторинг та гнучка система нематеріальної мотивації. Для кожного механізму окреслено його функціональне призначення та очікувані ефекти з точки зору підтримки стратегічної трансформації. Кожен із цих інструментів має чітке цільове призначення та підтверджену ефективність у зменшенні опору. Показано, що персоналізований підхід до управління опором не лише сприяє прийняттю ESG-ініціатив, а й виступає ядром нової управлінської парадигми, яка забезпечує організаційну стійкість, довіру до лідерства та формування культури сталого розвитку. Зроблено висновок, що успішне впровадження стратегії сталого розвитку є можливим лише за умови системної інтеграції персоналізованих механізмів управління змінами як інструменту ціннісної трансформації підприємств.

Ключові слова: опір змінам, стратегія, сталий розвиток, управління підприємством, організаційна трансформація, корпоративна культура, зміни у поведінці.

The paper analyzes contemporary approaches to managing resistance to change in the context of implementing sustainable development strategies. It emphasizes that in the conditions of global transformations and the BANI environment (brittle, anxious, non-linear, and incomprehensible), traditional hierarchical management models lose their effectiveness, giving way to human-centered approaches focused on the individualization of managerial decisions. Particular attention is given to personalized mechanisms that take into account employees' individual psychological, professional, and behavioral characteristics. A general classification of such mechanisms, their implementation goals, and expected effects is presented.

The study substantiates the relevance of systematically implementing personalized change management as a tool for building organizational resilience to transformation. It identifies and structures the key mechanisms of personalized resistance management, including psychographic segmentation, individual change profiles, tailored support plans, psychometric profiling, targeted communication, emotional monitoring, and flexible systems of non-material motivation. Each of these tools has a specific functional purpose and proven effectiveness in reducing resistance.

The paper demonstrates that a personalized approach to change management not only facilitates the acceptance of ESG initiatives but also serves as the core of a new managerial paradigm that ensures organizational resilience, trust in leadership, and the development of a sustainable culture. It concludes that the successful implementation of sustainable development strategies is only possible through the systemic integration of personalized change management mechanisms as a tool for value-driven organizational transformation.

Key words: resistance to change, strategy, sustainable development, enterprise management, organizational transformation, corporate culture, behavioral change.

УДК 658.5
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.42>

Борщ В.І.

д. екон. наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
охорони здоров'я
Одеський національний медичний
університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобальних викликів сталий розвиток набуває ключового значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Проте впровадження відповідних стратегій часто супроводжується внутрішнім опором, що ускладнює реалізацію цих ініціатив. Управління цим опором є критичним чинником успішного проведення змін, особливо в контексті трансформації бізнес-моделі до принципів економічної, соціальної та екологічної збалансованості.

Попри наявність стратегічних програм сталого розвитку, багато підприємств зіштовху-

ються з неприйняттям змін на рівні персоналу, менеджменту середньої ланки або стейкхолдерів. Це створює бар'єри на шляху до впровадження нових управлінських, технологічних і організаційних рішень.

Успішне управління опором змінам потребує відходу від стандартизованих підходів і переходу до персоналізованих інтервенцій, які враховують індивідуальні відмінності у сприйнятті та реагуванні на зміни. Це особливо актуально в умовах BANI-світу (крихкого, тривожного, нелінійного й незрозумілого), де адаптивність підприємств виступає критичним чинником їхньої стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління опором змінам приділялося достатньо уваги у роботах вітчизняних науковців. Приймак Н. С. у своїй науковій статті [4] класифікувала опір змінам за різними ознаками. Пріб К. А. [5] і Воронков Д. К. [1] дослідили засади формування системи управління змінами на сучасному підприємстві. Фединець Н. І. запропонував систему управління змінами у своїй науковій роботі [7].

У межах вище зазначених наукових праць визначено та проаналізовано ключові аспекти управління опором змінам, однак існує низка проблемних питань, які залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, залишаються не визначеними механізми персоніфікованого управління опором змінами.

Мета дослідження. Обґрунтувати ефективні підходи до управління опором змінам при впровадженні стратегії сталого розвитку на сучасному підприємстві та розглянути механізми персоніфікованого управління опором змінами.

Виклад основного матеріалу. Персоніфіковане управління опором змінам – це система управлінських дій, спрямованих на виявлення, аналіз і подолання опору змінам на рівні окремих працівників або груп персоналу з урахуванням їхніх індивідуальних характеристик, мотиваційних установок, професійного досвіду, стилю прийняття рішень і психоемоційного стану.

Сучасне підприємство, що впроваджує стратегії сталого розвитку, діє в умовах високої динамічності, турбулентності й невизначеності, що сьогодні ми називаємо VANI-світ. У цьому контексті класичні ієрархічні моделі управління змінами втрачають ефективність, поступаючись місцем людиноцентричним трансформаційним моделям, які базуються на наступних принципах:

- довіра до персоналу як до ключового активу;
- суб'єктність працівників у процесі змін;
- інклюзивність управлінських рішень;
- повага до емоційних реакцій і життєвого досвіду співробітників.

У такій моделі персоніфіковане управління змінами виступає не як додаткова функція, а як інтегративний механізм, що пов'язує стратегічні цілі, людський капітал і психоемоційний вимір.

Так, на відміну від традиційного (масового або формального) управління змінами, персоніфікований підхід передбачає глибоку адаптацію управлінських інтервенцій до потреб, очікувань і бар'єрів конкретної особи чи категорії співробітників.

Серед основних завдань персоніфікованого управління змінами ми виділяємо наступні:

1) виявити індивідуальні причини опору (страхи, сумніви, бар'єри) у співробітників підприємства;

2) підвищити залученість через персональне співпереживання змінам;

3) забезпечити психологічний комфорт і знизити рівень тривожності серед співробітників;

4) побудувати довіру до ініціатив сталого розвитку;

5) зменшити ризик саботажу, емоційного вигорання чи пасивного опору;

6) посилити прихильність працівника до нової стратегії через особисту цінність.

Персоніфіковане управління опором змінам ґрунтується на таких принципах, як:

- диференціація підходів до працівників залежно від їхніх установок, психологічних типів і минулого досвіду змін;
- поєднання організаційної психології та стратегічного менеджменту;
- впровадження механізмів емоційної підтримки і партнерства у змінах;
- інтеграція цифрових інструментів для моніторингу та зворотного зв'язку.

Таким чином, персоніфіковане управління опором змінам є складовою частиною сучасної трансформаційної моделі організації, що орієнтована на людину. Воно працює на перетині стратегічного менеджменту (досягнення цілей трансформації), HR-менеджменту (підтримка персоналу), а також організаційної психології (робота з емоціями і поведінкою), що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Персоніфіковане управління змінами як ядро трансформаційної моделі організації, орієнтованої на людину

Джерело: сформовано автором.

У сфері стратегічного управління опором змінами персоніфікований підхід виконує такі функції: (1) адаптація трансформаційних рішень до людського контексту; (2) забезпе-

чення ціннісної відповідності між індивідуальними мотиваціями працівників та стратегічними цілями організації; (3) мінімізація ризиків реалізації стратегій через раннє виявлення бар'єрів опору; (4) забезпечення відповідального лідерства, яке не лише керує, а й формує безпечне середовище змін. Таким чином, персоніфіковане управління забезпечує зв'язок між цілями сталого розвитку (Sustainable Development Goals, ESG-стратегії) та поведінкою працівників на щоденному рівні.

У площині HR-менеджменту персоніфіковане управління змінами забезпечує: (1) індивідуалізацію навчання відповідно до потреб кожного працівника в умовах змін (reskilling, upskilling); (2) підтримку працівників через коучинг, менторство, індивідуальні траєкторії адаптації; (3) залучення працівників до спільного творення змін – формування відчуття «права голосу»; (4) використання HR-аналітики для моніторингу психологічного стану і рівня залученості персоналу до ESG-проектів. Отже, HR-менеджмент є «провідником» персоніфікованих змін, відповідаючи за розвиток, ментальне здоров'я, мотивацію та культурну трансформацію співробітників підприємства.

Третім критичним компонентом в цій триаді є організаційна психологія, яка забезпечує: (1) роботу з психоемоційними реакціями на зміни (тривога, заперечення, фрустрація, саботаж); (2) використання психологічних моделей (наприклад, ADKAR, SCARF, Kьbler-Ross) для передбачення поведінки персоналу на різних етапах змін; (3) створення емоційно безпечного середовища, що знижує страх і сприяє відкритості; а також (4) розвиток культури довіри, прозорості та діалогу між співробітниками і керівництвом підприємства. Персоніфіковане управління опором змінами має бути вкорінене в принципах психологічної підтримки й турботи про добробут працівників.

Таким чином, персоніфікований підхід до управління змінами виконує інтегративну функцію. Він фактично створює інтерфейс між стратегічними змінами і конкретними людськими реакціями, допомагаючи перетворювати стратегічні цілі у зрозумілі, прийнятні і підтримувані особисті задачі; відслідковувати і реагувати на негативні емоції, конфлікти, неформальний опір; а також формувати культуру сталої трансформації, в якій працівники не відчують себе «об'єктами», а стають активними учасниками процесу.

Науковці виділяють різні категорії інструментів персоніфікованого підходу до управління змінами. Загалом їх можна класифікувати наступним чином:

1) діагностичні інструменти: анкетування (MBTI, SCARF, DISC), інтерв'ю, карта емоцій, ADKAR-аналіз;

2) сегментація персоналу за типами: інноватори, скептики, «база», супротивники;

3) профайлінг: опис поведінкових і мотиваційних профілів співробітника;

4) індивідуальні інтервенції, зокрема коучинг, партнерство, наставництво, емоційна підтримка;

5) інструменти залучення до змін через участь у пілотних проектах, спільне створення нових стандартів, програм, планів;

6) персоналізоване навчання завдяки створенню навчальних маршрутів з урахуванням рівня обізнаності й стилю мислення;

7) цільова комунікація через внутрішні повідомлення, адаптовані до цінностей та мови конкретної групи співробітників;

8) індивідуальна мотивація – нематеріальне визнання, «значимі» для працівника стимули тощо;

9) зворотний зв'язок і моніторинг завдяки мікроопитуванням, карткам емоцій, щотижневим командним діалогам.

Нами у дослідженні систематизовано механізми персоніфікованого управління опором змін, їхні функціональні цілі та очікувані ефекти, що наведено в таблиці 1.

Отже, персоніфіковане управління змінами – це не просто метод боротьби з опором, а ядро нової управлінської парадигми, в якій трансформація відбувається не через людей, а разом із ними. Це перетин стратегічного бачення, людського ресурсу і психологічної реальності, який дозволяє організаціям не лише виживати, а й зростати у складному BANI-світі.

Персоніфіковані механізми управління опором змінам підвищують не лише ефективність впровадження стратегій сталого розвитку, але й зміцнюють довіру до керівництва, формують психологічну безпеку, підтримують зростання людського капіталу. У поєднанні з системною організаційною трансформацією вони створюють передумови для формування сталої, адаптивної організаційної культури.

Висновки. У контексті BANI-світу, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю й непередбачуваністю, класичні моделі управління втрачають ефективність. Натомість людиноцентричні трансформаційні моделі, в яких персоніфікований підхід до змін є ключовим елементом, забезпечують адаптивність організації до динамічного середовища.

Персоніфіковане управління опором змінам – це сучасна система управлінських рішень, яка дозволяє підприємству ефективно

Механізм персоніфікованого управління опором змінам

№	Механізм персоніфікованого управління	Ціль впровадження	Характеристика та очікуваний ефект
1	Психографічна сегментація персоналу	Адаптація стратегій залежно від типу сприйняття змін	Підвищення ефективності комунікації, зниження загального рівня опору
2	Індивідуальні картки змін / профілі реагування	Виявлення бар'єрів прийняття змін та рівня готовності	Формування персонального досьє на працівника з оцінкою: – психологічної готовності до змін (за ADKAR або SCARF-моделлю), – стилю мислення (аналітичний, емоційний, рутинний), – минулого досвіду змін, – чинників демотивації. Серед основних інструментів: анкети емоційного реагування, міні-інтерв'ю, HR-оціночні шкали. Ефект: Індивідуалізація управлінських дій, підвищення точності інтервенцій
3	Індивідуалізовані плани підтримки змін	Формування відчуття підтримки, зменшення психологічного стресу	Плани з конкретними заходами підтримки для кожного працівника: – коучинг, менторинг або супровід «партнером змін»; – навчання, спрямоване на розвиток «зелених» компетенцій; – зміна функціональної ролі у проєкті сталого розвитку; – включення в пілотні ініціативи для формування «власності» на зміни. Ефект: Підвищення залученості, зменшення тривожності
4	Профайлінг і психометричні інструменти	Виявлення особистісних рис для побудови адаптивної взаємодії	Серед основних методик: – MBTI (типи особистості), – DISC (поведінкові стилі), – методика Томаса-Кілмана (стратегії поведінки в конфліктах), – SCARF-модель Девіда Рокка (Social, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness). Ефект: Готовність до змін через персоналізоване навчання та супровід
5	Наративні інтервенції та ціле-спрямована комунікація	Формування особистого зв'язку з ідеєю змін	Серед ключових інструментів виділяють: – персоналізація історій успішного впровадження змін; – адаптація повідомлень до цінностей окремих груп (наприклад: екологія для молоді, стабільність для досвідчених кадрів); – використання «амбасадорів сталого розвитку» серед співробітників; – мікроісторії в корпоративних комунікаціях; – відео-інтерв'ю з працівниками про їх внесок; – «інформаційні дзеркала», тобто персональні звіти про екологічний/соціальний внесок. Ефект: Зростання довіри до лідерства, прийняття змін як особистої цінності
6	Гнучка система мотивації за цінностями	Підкріплення поведінки, орієнтованої на ESG, нематеріальним визнанням	Механізми не лише матеріального, але й нематеріального визнання, наприклад, премії за участь у «зелених ініціативах»; соціальний капітал (звання «лідер змін», участь у стратегічних сесіях); адаптовані KPI –персоніфіковані цілі сталого розвитку. Ефект: Підвищення мотивації до участі у сталих ініціативах
7	Моніторинг емоційного стану персоналу	Попередження емоційного вигорання і саботажу	Інструменти: – короткі регулярні опитування про самопочуття в умовах змін; – «енергетичні карти команд»; – внутрішні фокус-групи. Ефект: Підвищення емоційної стійкості колективу, зниження плинності кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 6; 8-10].

реагувати на внутрішні бар'єри трансформації, орієнтуючись на індивідуальні особливості працівників. Її унікальність полягає в поєднанні стратегічного, психологічного та кадрового підходів до змін. Використання персоніфікованих механізмів на практиці демонструє, що успішне впровадження стратегій сталого розвитку можливе лише за умов урахування людського чинника. Адаптивність, гнучкість і діалог із персоналом є ключем до подолання опору та трансформації культури підприємства в напрямку ESG – екологічного, соціального та корпоративного управління. Персоніфіковане управління опором змінами в контексті впровадження ESG-стратегій має розглядатися не як додатковий HR-інструмент, а як ядро стратегічної трансформації організації, що поєднує людський потенціал із вектором сталого розвитку.

Таким чином, успішна реалізація стратегій сталого розвитку вимагає обов'язкового врахування людського чинника, адаптивного лідерства, ціннісної інтеграції змін та інвестицій у психологічну безпеку персоналу. Лише персоніфікований підхід дає змогу забезпечити ефективність змін, зміцнити довіру до лідерства і створити передумови для формування сталої, гнучкої, інноваційної організації нового покоління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства.

Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 7-11.

2. Кирилова Л. Практичне застосування профілювання особистості. URL: <https://profiling.club/prakticheskoe-primenenie-profilirovaniya-lichnosti>

3. Пашков І. А. Основні моделі психографічного сегментування: “VALS” та “цінності сегментів” Роя Моргана. *Вісник Запорізького національного університету.* 2017. № 2 (34). С. 139-147.

4. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 16. DOI: 10.32702/230

5. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI.* 2014. № 2. С. 119-126.

6. Психометричні інструменти у підборі персоналу та оцінці. *HURMA.* URL: <https://hurma.work/blog/psihometrichni-instrumenti-u-pidbori-personalu-ta-oczinczi/>

7. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип. 21.15. С. 292-298.

8. Як впроваджувати зміни за моделлю ADKAR. *PROSCI.* URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/yak-vprovadzhuvaty-zminy-za-modellyu-adkar/>

9. SCARF-модель. Універсальний інструмент для співпраці з людьми. *Medium.* URL: <https://surl.li/bjfyqv>

10. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies.* 2018. Vol. 4. № 4. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.