



УДК 658.5:004.77(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-142-155](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-142-155)

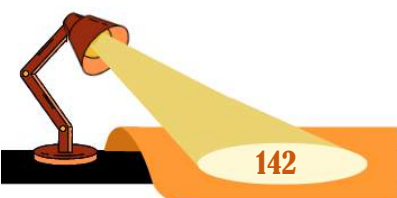
Антохов Андрій Анатолійович доктор економічних наук, професор, кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування, економічний факультет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці, 58012, <https://orcid.org/0000-0003-3887-9666>

Воронкова Алла Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Державний біотехнологічний університет, вул. Алчевських, 44, м. Харків, 61002, <https://orcid.org/0000-0003-0523-3156>

Вербовський Ігор Андрійович кандидат педагогічних наук, доцент, начальник навчального відділу, доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління, навчально-науковий інститут педагогіки, Житомирський державний університет імені Івана Франка, вул. Велика Бердичівська, 40, м. Житомир, 10008, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Анотація. Цифровізація великих підприємств в Україні є важливим фактором їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості, особливо в контексті змін в економічному та регуляторному просторі країни. В умовах глобального прискорення цифрової трансформації українські підприємства постають перед особливими викликами, серед яких нерівномірність технологічної інфраструктури, регуляторна невизначеність та економічна нестабільність. Ці фактори посилюють актуальність вивчення методів управління змінами в українському вимірі, де ефективні стратегії мають важливе значення для подолання бар'єрів та використання можливостей, що відкриває цифровізація. Метою цього дослідження є вивчення та аналіз особливостей методів управління змінами та їх використання на великих підприємствах в Україні в умовах цифровізації. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на те, що цифровізація відкриває значні можливості для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності, вона одночасно створює і суттєві виклики. Існуючі практики ілюструють, що ефективне лідерство та сприятлива корпоративна культура мають важливе значення для подолання опору змінам і досягнення успішної цифрової трансформації. У висновках дослідження наголошується, що, хоча цифровізація має важливе





значення для майбутньої конкурентоспроможності великих українських підприємств, шлях до її успішного впровадження пов'язаний з певними викликами. Ефективне управління змінами, що характеризується сильним лідерством, стратегічним баченням і культурою, яка охоплює інновації, має важливе значення для подолання цих викликів. Результати дослідження містять важливу інформацію для підприємств, які прагнуть здійснити цифрову трансформацію. Приклади Нафтогазу та Укрпошти показують, що за наявності правильного лідерства, стратегічного бачення та корпоративної культури великі підприємства можуть успішно працювати в складних умовах українського ринку та здійснювати значні трансформації. Досвід, отриманий з цих успіхів, може бути цінним джерелом для інших підприємств в Україні та за її межами, які прагнуть впроваджувати ефективні стратегії управління змінами у цифровому світі.

Ключові слова: цифрова трансформація підприємств, адаптація бізнес-процесів, технологічні інновації, організаційна стійкість, управління змінами

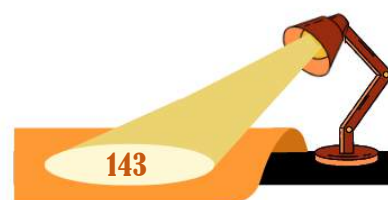
Antokhov Andrii Anatoliiovych Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economic Theory, Management and Administration, Yuri Fedkovych Chernivtsi National University, St. Kotsiubynskoho, 2, Chernivtsi, 58012, <https://orcid.org/0000-0003-3887-9666>

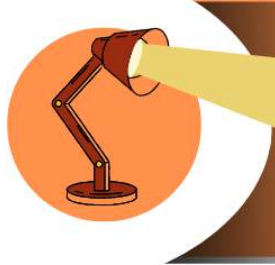
Voronkova Alla Anatoliivna PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, St. Alchevsky, 44, Kharkiv, 61002, <https://orcid.org/0000-0003-0523-3156>

Verbovskiy Igor Andriiovych PhD in Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Professional and Pedagogical, Special Education, Andragogy and Management, Head of Education Division, Zhytomyr Ivan Franko State University, St. Velyka Berdychivska, 40, Zhytomyr, 10008, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

METHODS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF LARGE ENTERPRISES IN UKRAINE

Abstract. The digitalization of large enterprises in Ukraine is a crucial factor in their competitiveness and long-term sustainability, particularly in the context of changes in the country's economic and regulatory environment. As global digital transformation accelerates, Ukrainian enterprises face unique challenges, including uneven technological infrastructure, regulatory uncertainty, and economic instability. These factors amplify the relevance of studying change management methods in the Ukrainian context, where effective strategies are essential for





overcoming barriers and leveraging the opportunities presented by digitalization. The purpose of this study is to explore and analyze the peculiarities of change management methods and their application at large enterprises in Ukraine under the conditions of digitalization. The results of the study indicate that while digitalization opens up significant opportunities for enhancing operational efficiency and competitiveness, it also presents substantial challenges. Existing practices demonstrate that effective leadership and a supportive corporate culture are crucial for overcoming resistance to change and achieving successful digital transformation. The conclusions of the study emphasize that although digitalization is essential for the future competitiveness of large Ukrainian enterprises, the path to its successful implementation is fraught with specific challenges. Effective change management, characterized by strong leadership, strategic vision, and a culture that embraces innovation, is vital for overcoming these challenges. The findings provide valuable insights for enterprises seeking to implement digital transformation. The examples of Naftogaz and Ukrposhta show that with the right leadership, strategic vision, and corporate culture, large enterprises can successfully operate in the challenging Ukrainian market and undergo significant transformations. The experience gained from these successes can serve as a valuable resource for other enterprises in Ukraine and beyond, seeking to implement effective change management strategies in the digital world.

Keywords: digital transformation of enterprises, business process adaptation, technological innovation, organizational resilience, change management.

Постановка проблеми. Швидка цифрова трансформація галузей по всьому світу суттєво вплинула на діяльність великих підприємств, створюючи як можливості, так і виклики. В Україні ця хвиля діджиталізації дедалі більше змінює умови ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств впровадження нових технологій та цифрових стратегій, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Водночас, впровадження методів управління змінами в цьому контексті є складним і багатоаспектним питанням, яке потребує ґрунтовного вивчення.

Складність полягає в тому, що багато великих підприємств в Україні мають традиційну структуру, з чіткою ієрархією та усталеними процесами, які нелегко адаптувати до швидких темпів та постійних змін у цифровому середовищі. Такі підприємства часто стикаються зі значним опором змінам, як з боку керівництва, так і з боку працівників, через нерозуміння або побоювання перед невідомістю. До того ж, інтеграція цифрових технологій часто порушує існуючі робочі процеси, вимагаючи переоцінки ролей, обов'язків та загальної організаційної структури. Проблема ускладнюється тим, що підприємствам необхідно збалансувати свої застарілі системи з новими цифровими рішеннями, що може бути непростим завданням з огляду на масштаб і складність їхньої діяльності [1, с. 14].





На українське бізнес-середовище впливають особливі соціально-економічні фактори, такі як регуляторні обмеження, економічна нестабільність та різний рівень цифрової грамотності населення. Ці фактори ще більше уповільнюють процес впровадження стратегій управління змінами, які ефективно сприяють цифровій трансформації. Підприємства мають вирішувати ці проблеми, забезпечуючи при цьому, щоб їхні методи управління змінами були не лише ефективними в короткостроковій перспективі, а й сталими в довгостроковій.

Актуальність цього дослідження обумовлена важливою роллю, яку відіграє успішне управління змінами в цифровій трансформації підприємств. В умовах подальшої інтеграції України у світову економіку здатність її великих підприємств адаптуватися до цифрових змін стає ключовим фактором, що визначає їхню конкурентоспроможність та стійкість. У цьому контексті знання особливостей управління змінами є важливим для розробки стратегій, які сприятимуть більш плавному переходу та допоможуть підприємствам повною мірою скористатися перевагами діджиталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження на тематику управління змінами в контексті оцифрування на великих підприємствах в Україні висвітлюють кілька критично важливих напрямів, а також визначають недоліки, які потребують подальшого вивчення [2-3].

Робота Шульжик Ю., Грицко Р., Паканець С. [4, с. 130] стала важливим внеском у дослідження інтеграції цифрових технологій на великих підприємствах. Автори вказують на необхідність адаптації стратегій управління до цифрового середовища, оскільки традиційні методи часто не відповідають швидкому темпу та комплексності цифрової трансформації. Їхні дослідження підкреслює важливість розвитку цифрової культури в організаціях, де і керівництво, і працівники спрямовані на досягнення спільної мети цифрового розвитку. Втім, залишається під питанням те, як ці стратегії можуть бути ефективно реалізовані в різних секторах, враховуючи різний рівень цифрової готовності українських підприємств.

Королук Т., Співак С., Ратинський В. [5, с. 93] та Олійник І. [6, с. 39] зробили значний внесок у вивчення особливих викликів, з якими доводиться стикатися українським підприємствам під час цифрової трансформації. Вони визнають, що хоча багато підприємств визнають необхідність змін, часто не вистачає структурованого підходу до управління цими змінами. Їхні дослідження підкреслюють необхідність системної структури, яка б включала як технологічні, так і людські аспекти цифрової трансформації.

Пашенко О., Тарасюк О. [7, с. 51] досліджували роль лідерства в управлінні змінами в цифровому контексті. Вони стверджують, що для успішної цифрової трансформації потрібні лідери, які не лише технічно підковані, але й здатні мотивувати та спрямовувати свої команди в умовах невизначеності. Їх

дослідження пропонує погляд на лідерські якості, необхідні для управління змінами в цифрову епоху, такі як швидкість, стратегічне бачення та стійкість.

Бей Г., Серета Г. [8, с. 98] та Онешко С., Вітер С., Віремейчик А. [9, с. 66] дослідили вплив цифрової трансформації на організаційні структури та процеси. Дані дослідження свідчать, що оцифрування часто вимагає ґрунтовного переосмислення організаційних ієрархій та робочих процесів. Автори стверджують, що для того, щоб управління змінами було ефективним, підприємства мають бути готовими до значних структурних змін, які можуть зустріти спротив з боку працівників.

Однією з помітних проблем в існуючих дослідженнях є обмежений фокус на конкретних викликах, з якими зіштовхуються українські підприємства, що працюють у галузях, які традиційно менш діджиталізовані, як-от важка промисловість чи сільське господарство.

Мета статті – вивчення та аналіз особливостей методів управління змінами та їх використання на великих підприємствах в Україні в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами - це комплексний процес, спрямований на управління організаційними перетвореннями для досягнення бажаних результатів, особливо у відповідь на внутрішні та зовнішні впливи. Поняття управління змінами виникло тоді, коли організації усвідомили, що адаптація до мінливих умов має важливе значення для досягнення успіху та подальшого функціонування. Суть управління змінами полягає в здатності забезпечити структуровану основу для управління людським аспектом змін, забезпечуючи плавність переходу та реалізацію переваг змін. Воно передбачає усвідомлення потреби в змінах, їх планування, впровадження змін і підтримку змін для запобігання регресу.

У великих підприємствах управління змінами ускладнюється через масштаби діяльності, велику кількість учасників та складний характер бізнес-процесів. Такі підприємства мають враховувати не лише технічні аспекти змін, але й культурні та поведінкові зміни, необхідні для впровадження нових способів роботи. Роль лідерства в управлінні змінами має важливе значення, оскільки лідери мають донести своє бачення змін, подолати опір і створити середовище, в якому зміни сприймаються, а не викликають побоювання [10].

Діджиталізація стала основною причиною змін на сучасних підприємствах. Основи діджиталізації передбачають інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти бізнес-операцій, що принципово змінює те, як створюється та доставляється додана вартість. Діджиталізація - це не просто впровадження нових технологій, вона вимагає комплексної трансформації бізнес-моделей, процесів та взаємодії з клієнтами. Для великих підприємств діджиталізація відкриває можливості для підвищення ефективності, покращення процесу прийняття рішень та впровадження інновацій. Водночас вона ставить і значні



виклики, зокрема потребу в нових навичках, можливість збоїв у роботі, а також необхідність управляти ризиками, пов'язаними з даними та кібербезпекою.

Вплив цифрових технологій на бізнес-процеси є значним. Цифрові технології, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних та Інтернет речей (IoT), спричинили цілковиту зміну в роботі бізнесу. Ці технології дозволяють обробляти дані в режимі реального часу, автоматизувати виконання повсякденних завдань і сприяють прийняттю обґрунтованих рішень. Наприклад, штучний інтелект можна використовувати для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів, тоді як технології Інтернету речей можуть забезпечити моніторинг обладнання та ланцюгів поставок у режимі реального часу [11].

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси нерідко вимагає значних змін в організаційних структурах і робочих процесах. На зміну традиційним ієрархічним моделям можуть приходити більш гнучкі міжфункціональні команди, здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. До того ж, діджиталізація може призвести до створення нових ролей і необхідності безперервного навчання та адаптації працівників.

В управлінні цими змінами дуже важливо прийняти стратегічний підхід, який узгоджує цифрові ініціативи із загальними бізнес-цілями. Концепції управління змінами, такі як 8-кроковий процес Коттера або модель управління змінами Левіна, можуть бути корисними для керівництва підприємствами на шляху до цифрової трансформації. Ці моделі наголошують на важливості створення відчуття невідкладності, формування коаліції агентів змін і постійного інформування про бачення змін.

Щоб продемонструвати вплив цифровізації на управління змінами, у таблиці 1, наведемо огляд ключових цифрових технологій та їхнього впливу на бізнес-процеси (табл. 1).

Таблиця 1.

Характеристика впливу цифрових технологій на бізнес-процеси [11-12]

Цифрові технології	Вплив на бізнес-процеси
Хмарні обчислення	Посилюють співпрацю, зменшують витрати на інфраструктуру, забезпечують масштабованість
Штучний інтелект	Автоматизує прийняття рішень, покращує обслуговування клієнтів, покращує аналіз даних
Аналітика великих даних	Забезпечує розуміння поведінки клієнтів, оптимізує ланцюжки поставок, знижує ризики
Інтернет речей (IoT)	Забезпечує моніторинг в режимі реального часу, покращує управління активами, підвищує продуктивність



Управління змінами, важливий компонент організаційного успіху, зазнав значних змін у міру того, як підприємства долають виклики та можливості, пов'язані з діджиталізацією. Для великих підприємств, які часто характеризуються складною структурою та розгалуженою діяльністю, здатність ефективно управляти змінами має критичне значення. У данному дослідженні представлено аналіз як класичних методів управління змінами, так і інноваційних підходів, що з'явилися у відповідь на цифрову епоху, з подальшим порівняльним аналізом їхньої ефективності.

Класичні методи управління змінами сягають своїми витокami в організаційну теорію і вдосконалювалися протягом десятиліть, щоб спрямувати підприємства в перехідні періоди. Серед класичних методів управління змінами - модель управління змінами Курта Левіна, 8-ступінчастий процес управління змінами Джона Коттера та модель ADKAR, розроблена компанією Prosci [12, с. 35].

Модель управління змінами Курта Левіна є одним з перших і найбільш основоположних підходів. Вона концептуалізує зміни як триступеневий процес: розморожування, зміни та повторне заморожування. Етап "Розморожування" передбачає підготовку підприємства до змін, шляхом виклику статусу кво і створення усвідомленої потреби в трансформації. На етапі "Зміни" відбувається фактичний перехід і впроваджуються нові процеси або моделі поведінки. І нарешті, етап "Заморожування" передбачає закріплення нового стану як стандартної операційної процедури, забезпечуючи інтеграцію змін в організаційну культуру.

8-етапний процес впровадження змін Джона Коттера ґрунтується на моделі Левіна, але має більш детальну структуру. Коттер акцентує увагу на важливості створення відчуття невідкладності, формування потужної коаліції, створення бачення майбутніх змін та ефективної комунікації цього базового бачення. Його модель також акцентує увагу на необхідності розширення прав і можливостей працівників, отримання короткострокових перемог, закріплення досягнень і закріплення змін в організаційній культурі.

Модель АДКАР, фокусується на індивідуальних змінах як ключовому елементі організаційних змін. АДКАР розшифровується як Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність і Підкріплення, що представляє п'ять результатів, яких повинні досягти люди для успішних змін. Така модель найбільш ефективна в управлінні людськими аспектами змін, оскільки забезпечує не лише обізнаність і прихильність працівників до змін, але й наявність у них знань і вмінь для їх впровадження [13, с. 323].

Незважаючи на те, що ці класичні методи відігравали важливу роль у проведенні підприємств через різні типи змін, поява цифровізації зумовила



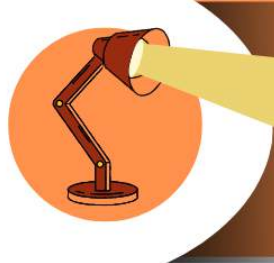
необхідність розробки інноваційних підходів до управління змінами. Діджиталізація, що характеризується швидким впровадженням цифрових технологій і трансформацією бізнес-моделей, привнесла нову специфіку, з якою традиційні методи не можуть повністю впоратися.

Одним з інноваційних підходів є Agile Change Management, який запозичує принципи з Agile-розробки програмного забезпечення. Гнучке управління змінами наголошує на гнучкості, циклічному прогресі та співпраці. На відміну від традиційних методів, які часто дотримуються лінійного процесу, Agile забезпечує безперервний зворотний зв'язок і адаптацію, що робить його ідеально пристосованим до швидкоплинного, невизначеного середовища цифрової трансформації. Гнучке управління змінами також стимулює міжфункціональні команди, які можуть швидше реагувати на зміни на ринку або в технологічному середовищі.

Іншим сучасним підходом є лідерство в цифровій трансформації, яке зосереджується на узгодженні заходів з управління змінами зі стратегічними цілями цифрової трансформації. Цей метод визнає, що діджиталізація - це не просто технологічні зміни, а фундаментальні зрушення в роботі організацій. Лідерство в цифровій трансформації передбачає створення цифрового бачення, розбудову цифрових можливостей та сприяння культурі інновацій і постійного вдосконалення. Воно також робить сильний акцент на лідерстві на всіх рівнях, забезпечуючи залучення всієї організації до процесу трансформації [14, с. 178].

Метод ощадливого управління змінами (Lean Change Management), що базується на принципах ощадливого виробництва, є ще одним інноваційним методом, який набув популярності в цифрову епоху. Ощадливе управління змінами спрямоване на мінімізацію відходів, оптимізацію процесів і швидке створення цінності. Він заохочує експерименти та навчання на помилках, що є важливим у непередбачуваному середовищі цифровізації. Цей підхід передбачає також постійний моніторинг та адаптацію, що гарантує відповідність змін потребам бізнесу та його клієнтів, які постійно зростають.

Щоб оцінити ефективність цих методів в умовах цифровізації, необхідно провести порівняльний аналіз. У таблиці 2 узагальнено ключові характеристики та ефективність кожного методу, які використовуються як у світовій практиці, так і в Україні (табл. 2).



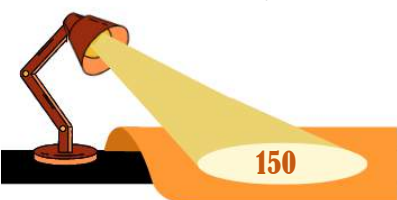
Таблиця 2.

Характеристики методів управління змінами на великих підприємствах України [15]

Метод	Характеристика	Ефективність
Модель управління змінами Левіна	Структурований, лінійний процес; фокус на організаційній культурі	Ефективний для культурних змін; менш пристосований до швидких технологічних змін
8-етапний процес Коттера	Детальні кроки; акцент на лідерстві та комунікації	Сильний у комунікації та лідерстві; може бути занадто жорстким для швидких цифрових змін
Модель ADKAR	Зосередження на індивідуальних змінах; наголошує на обізнаності та підкріпленні	Високоєфективний в управлінні людськими аспектами; вимагає адаптації до технологічних змін
Agile Change Management (Гнучке управління змінами)	Циклічний, гнучкий процес; акцент на співпрацю та адаптацію	Високоєфективний у цифровому середовищі; сприяє швидкому реагуванню на зміни
Лідерство в цифровій трансформації	Стратегічне узгодження з цифровими цілями; керується лідерством	Дуже ефективний у великомасштабних цифрових трансформаціях; вимагає сильної прихильності керівництва
Ощадливе управління змінами	Зосередження на ефективності, створенні цінності та постійному вдосконаленні	Ефективний у зменшенні відходів та підвищенні гнучкості; може вимагати культурних змін для повного впровадження

Впровадження методів управління змінами на великих підприємствах в Україні створює низку викликів, зокрема в контексті цифровізації. Український ринок, сформований економічною нестабільністю, регуляторними обмеженнями та перехідною економікою, створює додаткові рівні складності для заходів з управління змінами. Попри ці перешкоди, кілька великих підприємств успішно пройшли шлях управління змінами, представивши приклад передового досвіду в цій сфері [16].

Однією з головних проблем цифровізації в Україні є нерівномірний розподіл технологічної інфраструктури. Якщо міські регіони, такі як Київ, Львів та Харків, мають розвинені ІТ-екосистеми, то сільські регіони залишаються відсталими у впровадженні новітніх технологій. Така нерівномірність ускладнює процес рівномірної цифрової трансформації великих





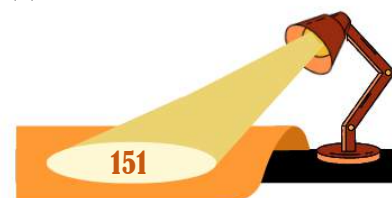
підприємств, які здійснюють свою діяльність по всій країні. Відсутність потужної цифрової інфраструктури перешкоджає впровадженню комплексних цифрових стратегій, особливо в галузях, що залежать від виробництва та логістики. Водночас висока вартість цифрової трансформації в поєднанні з економічною невизначеністю часто призводить до затримки або часткового впровадження цифрових ініціатив, що негативно впливає на загальну ефективність заходів з управління змінами.

Проблеми регулювання також є значними бар'єрами на шляху цифровізації та управління змінами в Україні. Нормативно-правова база, що регулює цифрові технології, захист даних та кібербезпеку, все ще знаходиться на стадії розвитку, причому вона часто відстає від швидких темпів технологічного прогресу. Така регуляторна невизначеність може стримувати інвестиції в цифрові ініціативи, оскільки підприємства остерігаються потенційних проблем з дотриманням вимог законодавства. До того ж, бюрократичний характер регуляторного середовища може сповільнювати затвердження та впровадження необхідних змін, що ще більше ускладнює процес управління змінами [17, с. 367].

Але, незважаючи на ці виклики, великі українські підприємства досягли помітних успіхів в управлінні змінами. Одним з таких прикладів є Нафтогаз, найбільша державна нафтогазова компанія України, яка за останні роки пережила значну трансформацію. В умовах внутрішньої неефективності та зовнішнього тиску "Нафтогаз" розпочав комплексну програму управління змінами, спрямовану на підвищення прозорості, покращення операційної ефективності та впровадження діджиталізації. Завдяки поєднанню лідерських якостей менеджменту, стратегічного планування та цілеспрямованих інвестицій у цифрові технології, Нафтогаз успішно модернізував свою діяльність, що призвело до підвищення прибутковості та посилення конкурентних позицій на світовому ринку.

Іншим прикладом успішного кейсу є процес трансформації "Укрпошти", національної поштової служби. Історично стикаючись з неефективністю та застарілими практиками, "Укрпошта" постала перед викликом модернізації своєї діяльності в умовах зростаючої конкуренції з боку приватних кур'єрських служб. Програма управління змінами, впроваджена Укрпоштою, була зосереджена на діджиталізації, покращенні обслуговування клієнтів та організаційній реструктуризації. Ключовими елементами цієї трансформації стали впровадження нових цифрових інструментів для управління логістикою, запровадження послуг електронної комерції та сильний акцент на клієнтоорієнтованість. В результаті Укрпошта суттєво покращила якість надання послуг, розширила свою частку на ринку та зміцнила репутацію серед споживачів [18, с. 44].

Успіх заходів з управління змінами на цих підприємствах свідчить про важливу роль корпоративної культури та лідерства у впровадженні змін. В



українському контексті, де поширені ієрархічні структури та традиційні стилі управління, ефективне лідерство має важливе значення для подолання опору змінам. Лідери, які здатні сформулювати чітке уявлення, демонструють відданість змінам і надихають свої команди, мають більше шансів на успіх у впровадженні стратегій управління змінами. До того ж, корпоративна культура, яка охоплює інновації, гнучкість і постійне вдосконалення, має важливе значення для підтримання процесу змін. Наприклад, у Нафтогазі прихильність керівництва до прозорості та підзвітності сприяла формуванню корпоративної культури, яка підтримує поточні реформи та модернізацію.

На противагу цьому, підприємства, які відчувають труднощі з управлінням змінами, нерідко роблять це через відсутність узгодженості між лідерством і корпоративною культурою. Опір змінам може бути особливо вираженим в організаціях, де існуюча культура має глибокі культурні традиції, а її працівники звикли до усталених способів роботи. У таких випадках заходи з управління змінами можуть бути сприйняті зі скептицизмом або відвертим спротивом, що призводить до затримок, збільшення витрат, а в деяких випадках і до провалу ініціативи. Щоб зменшити ці ризики, керівникам важливо взаємодіяти з працівниками на всіх рівнях організації, чітко роз'яснювати переваги змін і активно залучати їх до процесу змін.

Висновки. Отже, розглянуті засади управління змінами в умовах цифровізації наголошують на необхідності цілісного підходу, який враховує як технічні, так і людські аспекти змін. У міру того, як великі підприємства продовжують долати всі складнощі цифрової трансформації, ефективне управління змінами матиме суттєве значення для забезпечення того, щоб ці підприємства могли адаптуватися, процвітати і зберігати конкурентну перевагу у світі, в якому дедалі більше зростає цифровізація.

Попри те, що класичні методи управління змінами забезпечують міцну основу, інноваційні підходи стають дедалі необхіднішими для вирішення унікальних викликів, пов'язаних з діджиталізацією. Гнучке управління змінами, лідерство в цифровій трансформації та оццадливе управління змінами забезпечують гнучкі, стратегічні та орієнтовані на ефективність методи, які ідеально підходять для динамічного та складного середовища великих підприємств, що перебувають у процесі цифрової трансформації.

Загалом, хоча впровадження методів управління змінами на великих підприємствах в Україні пов'язане з певними викликами, особливо в контексті цифровізації, існують також значні можливості для досягнення успіху. Приклади Нафтогазу та Укрпошти показують, що за наявності правильного лідерства, стратегічного бачення та корпоративної культури великі підприємства можуть успішно працювати в складних умовах українського ринку та здійснювати значні трансформації. Досвід, отриманий з цих успіхів, може бути цінним джерелом для інших підприємств в Україні та за її межами, які прагнуть впроваджувати ефективні стратегії управління змінами у цифровому світі.



Література:

1. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12-18. Doi: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-2>
2. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58. Doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>
3. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 70-80. Doi: <https://doi.org/10.18664/btie.76-77.282040>
4. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 127-134. Doi: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18>
5. Королюк Т. М., Співак С. М., Ратинський, В. В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 85 (6). С. 88-96. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.088
6. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37-42. Doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>
7. Пащенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 49-55. Doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55)
8. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
9. Онешко С. В., Вітер С. А., Віремейчик А. М. Стратегія розвитку аудиту в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 64-69. Doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.64>
10. Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
11. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М. Проблеми та перспективи розвитку об'єктів інтелектуальної власності та їх комерціалізації в Україні. *International Journal of Knowledge Transfer Management Studies: International Scientific E-Journal*. 2022. No 2. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022_2_1.pdf (дата звернення: 08.08.2024).
12. Mitsenko M., Riznyk R. Management of labor motivation on enterprises of sanatorium-resort complex. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1 (2). С. 30-39. Doi: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-2-4>
13. Нагорняк Г. С., Хануфф К. Є. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *The actual problems of regional economy development*. 2023. № 1 (19). С. 309-329. Doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329>
14. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. № 1. С. 169-185. Doi: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.169-185>
15. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 71-76. Doi: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-12>





16. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 09.08.2024).

17. Чередник А. О. Теоретичні засади процесу реструктуризації підприємства в умовах цифровізації економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 8 (3). С. 365 – 370. Doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-57>

18. Яновська В., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Економіка і управління*. 2023. № 53. С. 40-48. Doi: [10.32703/2664-2964-2023-53-40-48](https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-40-48)

References:

1. Burdiak, M. I., & Tomashuk, I. V. (2023). Zahal'ni aspekty zastosuvannya tsyfrovyykh tekhnolohii u diial'nosti ahrarykh pidpryiemstv [General Aspects of Applying Digital Technologies in the Activities of Agricultural Enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii - Change Management and Innovations*, 7, 12-18. Doi: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2> [in Ukrainian].

2. Chernikova, N. M., Ishchenko, I. S., & Bolshaia, O. V. (2023). Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovyzatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv [Transformation of Management Systems in the Context of Digitalization and Innovative Development of Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kyi politekhnichnyi instytut» - Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine 'Kyiv Polytechnic Institute*, 25, 54-58. Doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602> [in Ukrainian].

3. Tokmakova, I. V., Panchenko, N. H., & Kurhuzova, M. Yu. (2022). Rozroblennia antykrizovoi stratehii pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Development of an Anti-Crisis Strategy for an Enterprise in the Context of Digital Transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport Economics and Industry*, 76-77, 70-80. Doi: <https://doi.org/10.18664/btie.76-77.282040> [in Ukrainian].

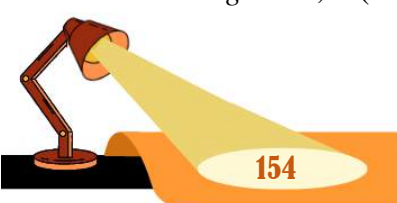
4. Shul'zhyk, Yu. O., Hrytsko, R. Yu., & Pekanets', S. R. (2022). Upravlinnia zminamy v umovakh tsyfrovyzatsii [Change Management in the Context of Digitalization]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky - Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 3(66), 127-134. Doi: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18> [in Ukrainian].

5. Koroliuk, T. M., Spivak, S. M., & Ratyns'kyi, V. V. (2023). Oblik v upravlinni pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Accounting in Enterprise Management in the Context of the Digital Economy]. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*, 85 (6), 88-96. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.088 [in Ukrainian].

6. Oliinyk, I. V. (2022). Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovyzatsii ekonomiky [Enhancing the Resilience of Organizational Development of Domestic Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy]. *Tavriis'kyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika - Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 14, 37-42. Doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> [in Ukrainian].

7. Pashchenko, O. P., & Tarasiuk, O. V. (2023). Upravlinnia zminamy v systemi marketynh-menedzhmentu diial'nosti vitchyznianskykh sub"iektiv hospodariuvannia vidpovidno do kontseptsii «Industriia 5.0» [Change Management in the Marketing Management System of Domestic Business Entities in Accordance with the 'Industry 5.0' Concept]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia - Economics, Management, and Administration*, 1 (103), 49-55. Doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55) [in Ukrainian].

8. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnolohii pid vplyvom tsyfrovyzatsii biznes-protseviv [Transformation of HR Technologies under the Influence of Business Process Digitalization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and Organization of Management*, 2 (34), 93-101. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> [in Ukrainian].





9. Oneshko, S. V., Viter, S. A., & Viremeïchyk, A. M. (2021). Stratehiia rozvytku audytu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Audit Development Strategy in the Context of the Digital Economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: Practice and Experience*, 15, 64-69. Doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.64> [in Ukrainian].

10. Valiavs'ka, N., Korniiiko, Ya., & Mikheiev, O. (2024). Protsesnyi pidkhid v upravlinni pidpriemstvamy lohistychnoy sfery v umovakh tsyfrovyzatsii [Process Approach in Managing Logistics Enterprises in the Context of Digitalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and Society*, 61. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164> [in Ukrainian].

11. Melnichenko, S. H., & Bohadi'orova, L. M. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku ob'iektiv intelektual'noï vlasnosti ta yikh komertsializatsii v Ukraïni [Challenges and Prospects for the Development and Commercialization of Intellectual Property in Ukraine]. *International Journal of Knowledge Transfer Management Studies: International Scientific E-Journal*, 2. Available at: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022_2_1.pdf (accessed: 08.08.2024). [in Ukrainian].

12. Mitsenko, M., & Riznyk, R. (2021). Management of labor motivation on enterprises of sanatorium-resort complex. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niï ta Skhidniï Yevropi - Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 1 (2), 30-39. Doi: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-2-4>

13. Nahonriak, H. S., & Khanuff, K. Y. (2023). Rozvytok intelektual'noho kapitalu v epokhu tsyfrovyzatsii u konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv Ukraïny [Development of Intellectual Capital in the Digital Age in the Context of Enhancing the Competitiveness of Industrial Enterprises in Ukraine]. *The actual problems of regional economy development*, 1 (19), 309-329. Doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329> [in Ukrainian].

14. Melnichuk, H. S., & Marchenko, O. I. (2021). Okremi aspekty tsyfrovyzatsii biznes-protsesiv pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Specific Aspects of Digitalization of Business Processes in Enterprises under Modern Conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu - Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, 1, 169-185. Doi: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.169-185> [in Ukrainian].

15. Hud'z', O. Ye., & Zakharzhevs'ka, A. A. (2023). Formuvannia antytsypatyvnoho upravlinnia ryzykamy telekomunikatsiïnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovyzatsii [Formation of Anticipatory Risk Management in Telecommunications Enterprises under Digitalization]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii - Change Management and Innovations*, 8, 71-76. Doi: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-12> [in Ukrainian].

16. Melnichenko, S. H. (2024). Analiz stratehichnoho menedzhmentu ta yoho vplyv na uspishnist' orhanizatsii [Analysis of Strategic Management and Its Impact on Organizational Success]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii - Economic Achievements: Perspectives and Innovations*, (3). Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (accessed: 09.08.2024). [in Ukrainian].

17. Cherednyk, A. O. (2023). Teoretychni zasady protsesu restrukturyzatsii pidpriemstva v umovakh tsyfrovyzatsii ekonomiky [Theoretical Foundations of the Enterprise Restructuring Process in the Context of Economic Digitalization]. *Ukrains'kyi zhurnal prykladnoï ekonomiky ta tekhniki - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8 (3), 365-370. Doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-57> [in Ukrainian].

18. Yanovs'ka, V., & Medyna, A. (2023). Osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompanii v umovakh tsyfrovyzatsii [Features of Economic Development of Transportation Companies in the Context of Digitalization]. *Ekonomika i upravlinnia - Economics and Management*, 53, 40-48. Doi: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-40-48> [in Ukrainian].