

DOI: 10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53

УДК 65.011.56

JEL Classification: O33; D83

**Інга Сивицька**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та управлінської аналітики  
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)  
E-mail: [sivitska@donnu.edu.ua](mailto:sivitska@donnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6528-8397>

**Анжеліка Синиченко**

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)  
E-mail: [a.sinichenko@donnu.edu.ua](mailto:a.sinichenko@donnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7600-6180>

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*В умовах істотного впливу та проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери діяльності набувають особливого значення питання забезпечення ефективності та оцінки соціально-економічних наслідків процесів цифровізації як на рівні глобальних ринків та країн, так і на рівні окремих підприємств. У роботі досліджено сутність основних понять у сфері цифровізації економіки, проведено аналіз особливостей процесу впровадження інформаційних технологій та його взаємозв'язок із організаційними змінами, узагальнено матеріал наукових праць вітчизняних та закордонних авторів щодо аналізу форм, факторів, проявів та наслідків складного соціально-економічного явища опору змінам, обґрунтовано необхідність і значущість навчання для управління опором у процесі цифровізації.*

**Ключові слова:** інформаційні технології; цифровізація; цифрова трансформація; організаційні зміни; опір персоналу; навчання.

*Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 14.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку міжнародної та національної економік характеризується посиленням цифровізації у всіх сферах життя та переходом до принципово нової технологічної, економічної та соціальної реальності. Цифрові технології докорінно змінюють не тільки управлінські моделі, а й цілі галузі економіки та суспільство загалом. Частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу згідно з оцінками експертів у 2030 досягне 50-60 % [1]. У жовтні 2020 року Всесвітній економічний форум (WEF) опублікував звіт «Майбутнє робочих місць 2020», у якому експерти прогнозують новий розподіл праці між людьми та автоматизованими системами, який призведе до ліквідації 85 млн робочих місць у 15 галузях та появі 97 млн нових ролей, насамперед у секторі створення штучного інтелекту й контенту [2]. Саме подолання відчутного розриву в показниках цифровізації порівняно з іншими країнами світу є передумовою інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

У цих умовах впровадження інформаційних технологій в управління підприємствами слід розглядати як важливий фактор забезпечення їхньої життєздатності та підвищення конкурентоспроможності. Згідно з дослідженнями McKinsey, 84 % керівників підприємств вважають впровадження нововведень критичним фактором для свого бізнесу, водночас лише 6 % з них задоволені результативністю реалізованого інноваційного процесу [3]. Серед факторів, що призводять до зниження показників ефективності проєктів цифрової трансформації підприємства, першочергового значення набуває опір персоналу, що зумовлює актуальність узагальнення теоретичних та методичних підходів і розробки практичних рекомендацій у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інноваційного розвитку й ефективності впровадження продуктивних і технологічних інновацій розглянуто в наукових працях закордонних і вітчизняних авторів: О. Алімова, А. Амоші, Ю. Бажала, Л. Безчасного, Л. Водачека, В. Гейця, В. Гуніна, П. Завліна, С. Ілляшенка, О. Лапко, Б. Санто, Б. Твісса, М. Хучека, Й. Шумпетера, Т. Щедріної та інших.

У роботах І. Ансоффа, У. Барнета, М. Девана, Дж. Джоржа, Г. Джоунса, Д. Коттера, Д. Найпака, К. Пріб, Н. Приймак, Н. Тічі досліджується проблема опору змінам при впровадженні організаційних нововведень на підприємстві, як найважливішого джерела додаткових фінансових і тимчасових витрат, а також несприятливих соціальних наслідків.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Віддаючи належне наявним науковим напрацюванням у дослідженнях закордонних та вітчизняних науковців, слід зазначити, що питання управління опором змінам у процесі цифрової трансформації підприємств з урахуванням особливостей впровадження інформаційних технологій залишаються актуальними та потребують подальших розробок. Така необхідність також обумовлена швидкими темпами науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств в умовах високої динамічності трансформаційних процесів вітчизняної економіки.

**Мета статті полягає в дослідженні** природи опору змінам та механізмів його подолання в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Під інформаційними технологіями (ІТ) зазвичай розуміють сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження і використання інформації для задоволення потреб її користувачів. В управлінні ІТ можуть бути реалізовані з різним рівнем/обсягом автоматизації та використання технічних засобів від традиційного (паперового) виду до повної автоматизації. Впровадження ІТ у процес управління підприємством дозволяє підвищити керованість цього процесу за рахунок мінімізації впливу людського фактору, скоротити паперову роботу та знизити витрати, підвищити оперативність та достовірність інформації, забезпечити прозорість, централізованість та ефективність системи управління загалом.

Інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах сфери управління з метою накопичення структурованої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливого значення в сучасних умовах набувають такі відносно самостійні види інформаційних систем (кожна система та інформаційна технологія може нести в собі окремі ознаки іншої, з тенденцією до створення гібридних інтелектуальних систем):

- системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning);
- системи керування взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer Relationship Management);
- системи планування матеріальних потоків MRP (Material Requirements Planning)
- системи управління логістичними ланцюжками SCM (Supply Chain Management)
- системи управління людським фактором HRM (Human Resources Management)
- системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності BI (Business Intelligence).

Стрімкий розвиток та поширення інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій є базою переходу до цифрової економіки, у якій ключовим ресурсом та основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані. В Україні відбувається процес становлення інституційного механізму розвитку процесу цифровізації економіки та суспільства, який розпочався в січні 2018 р. схваленням відповідної Концепції на 2018–2020 рр. та затвердженням Плану заходів щодо її реалізації, у яких масштаб і темп цифрових трансформацій розглядаються як основні характеристики економічного розвитку [4]. Виробництво продукції на базі найсучасніших інноваційних, інформаційних технологій і комп'ютерно-інтегрованих систем є важливою ознакою нової індустріалізації промисловості України [5].

Слід підкреслити, що, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно перетворює бізнес-процеси, виробничі та суспільні відносини, об'єднуючи їх в єдину цифрову економічну систему, у якій усі елементи присутні одночасно у вигляді фізичних об'єктів і їхніх цифрових копій (математичних моделей) як частини інтегрованої ІТ-системи, що безперервно взаємодіють між собою в режимі, близькому до реального часу, та моделюють реальні процеси і прогнозовані стани всієї системи з метою забезпечення постійної оптимізації [6].

У роботах [7; 8; 9] розглянуто особливості визначення трьох основних категорій, що використовуються при описі процесів цифровізації (табл. 1).

Таблиця 1

*Аналіз ключових категорій цифровізації економіки*

Термін	Визначення	Сфера
<b>Диджитизація</b> (digitization); оцифрування	створення цифрових версій аналогових/фізичних об'єктів, які потім можуть використовуватися комп'ютерною системою	системи запису інформації
<b>Диджиталізація</b> (digitalization); цифровізація	забезпечення, покращення та/або трансформація ділових операцій, бізнес-функцій, бізнес-моделей/процесів, бізнес-середовища та суспільних відносин шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних	системи взаємодії, які використовують оцифровані дані та процеси
<b>Диджитал-трансформація</b> (digital transformation); цифрова трансформація	глибоке та прискорене перетворення ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін і можливостей цифрових технологій та їх впливу на суспільство як стратегічний та пріоритетний напрям	система суспільних відносин

Джерело: складено авторами за [7; 8; 9].

Впровадження інформаційних технологій та створення кіберфізичного простору в умовах цифровізації бізнес-функцій/моделей/процесів/середовища є за своєю природою інноваційним процесом та призводить до виникнення суперечностей при поєднанні з виробничим процесом [10]. З одного боку, виробничий процес потребує постійного впровадження нових інформаційних технологій для досягнення вищого якісного рівня його розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. З іншого боку, виробничий процес прагне до стабільності, що порушується процесом впровадження цифрових ІТ, який змінює склад і структуру елементів виробничого процесу (табл. 2).

Таблиця 2

*Порівняльні характеристики процесу впровадження ІТ та стабільного виробничого процесу*

Параметри порівняння	Характеристики	
	Стабільний виробничий процес	Інноваційний процес впровадження цифрових ІТ
1	2	3
<i>Тип процесу</i>	Безперервний, однорідний	Дискретний, циклічний
<i>Цільова орієнтація</i>	Підтримка заданого рівня розвитку	Перехід системи на новий рівень розвитку
<i>Завдання</i>	Більш чітко визначені, легше програмовані	Менш чітко визначені, складно для формалізації та програмування
<i>Період досягнення мети</i>	У реальному часі	Зі значним відставанням у часі
<i>Фокус мислення</i>	Виробництво, ринок	Стратегія, гнучкість
<i>Організаційна структура</i>	Багаторівнева, функціонально орієнтована, з чіткими межами між відділами, стабільним розподілом функцій, ролей і повноважень	Більш «плоска», орієнтована на командну роботу, межі між одиницями розмиті; розподіл функцій, ролей і повноважень може бути змінений

Закінчення табл. 2

1	2	3
<i>Шляхи досягнення цілей</i>	Відомі, нечисленні	Численні, з високим ступенем невизначеності
<i>Соціотехнічний баланс</i>	Технології вважаються більш важливим ресурсом, ніж люди	Технології і люди розглядаються як рівні ресурси
<i>Керованість</i>	Висока	Низька
<i>Правила та стандарти</i>	Основа функціонування, стабільні	Важливі, але схильні до змін
<i>Винагорода</i>	За виконану роботу	За внесок у зростання та розвиток
<i>Можливий ризик</i>	Мінімальний	Неминучий, пропорційний новизні та масштабам

Джерело: складено авторами.

Отже, є очевидним, що для усунення описаних суперечностей процес впровадження цифрових ІТ вимагає проведення суттєвих організаційних змін: у системах і технологіях управління, процесах та функціональних обов'язках персоналу, організаційній і виробничій структурі, діловій та корпоративній культурі підприємства.

Організаційні зміни – це інноваційний процес, що характеризується наявністю якісних та кількісних перетворень у складових внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на придбання нових або втрату колишніх властивостей з метою адаптації до зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування. Серед особливостей організаційних змін варто підкреслити внутрішній (натуральний) характер інноваційного процесу, що передбачає створення і використання його результатів у межах однієї організації (підприємства), без надання товарної форми. Організаційні зміни здійснюються шляхом вдосконалення або заміни окремих елементів поточного механізму управління або їх сукупності, що супроводжується значною трансформацією самого характеру діяльності. При цьому, на відміну від продуктових та технологічних інновацій, супроводжуючі їх організаційні зміни часто створюють тільки необхідні умови для отримання очікуваного економічного ефекту, з урахуванням низки об'єктивних і суб'єктивних факторів. Специфіка організаційних змін визначає тісний зв'язок з організаційною культурою, сильну залежність від групових процесів і особистісних якостей персоналу, залученого до процесу впровадження, необхідність врахування емоційних і поведінкових аспектів. Кожна організаційна інновація виступає комплексною соціотехнічною дією, яка є дуже потужною і широкою за своїм соціально-економічним резонансом.

Окреслені особливості зумовлюють проблеми, які виникають у процесі реалізації організаційних змін, що супроводжують впровадження інформаційних технологій, основною з яких є опір персоналу. Вперше згадка про опір змінам зустрічається в роботі Макіавеллі «Государ». Автор вказує на високі ризики і труднощі, пов'язані з процесом «створення нового порядку речей», які зумовлені тим, що «противниками змін будуть ті, хто добре жив за старим порядком речей, а боязкими захисниками – ті, кому буде добре за новим». Термін «опір» для визначення протидії соціального середовища «спробам кожного, хто має намір внести нове взагалі або нове в економіці зокрема» вперше використав Й. Шумпетер, описуючи характер труднощів «здійснення нових комбінацій» в роботі «Теорія економічного розвитку».

Нині багато авторів вважають опір змінам неминучим явищем у впровадженні організаційних нововведень та досліджують природу, особливості, причини та наслідки цього явища [11; 12; 13]. Опір змінам – це поведінкові реакції працівників підприємства у формі дій, що спрямовані на дискредитацію і (або) протидію здійсненню змін та знижують ефективність управління процесом їхньої розробки і впровадження. На рис. 1 представлено підхід до визначення видів, факторів, форм та наслідків опору змінам [10].

<b>1. ВИД ОПОРУ</b>				
<b>Індивідуальний</b>		<b>Груповий</b>		<b>Системний</b>
<b>2. ФАКТОРИ</b>				
<b>Особистісні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальні особливості людини;</li> <li>• негативний досвід участі у змінах;</li> <li>• відсутність довіри до ініціаторів змін</li> </ul>	<b>Економічні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• загроза зниження заробітної плати;</li> <li>• збільшення робочого навантаження за колишню плату;</li> <li>• загроза втрати робочого місця</li> </ul>	<b>Соціальні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• загроза втрати соціального статусу, влади тощо;</li> <li>• суперечність інновації основним нормам організаційної культури;</li> <li>• загроза існуючим соціальним відносинам</li> </ul>	<b>Організаційні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перевага інструментів примусу й покарання в управлінні змінами;</li> <li>• високі темпи впровадження;</li> <li>• високий ступінь радикальності змін;</li> <li>• невідповідність кваліфікації персоналу новим вимогам;</li> <li>• брак інформації і комунікації</li> </ul>	
<b>3. ФОРМИ ПРОЯВУ</b>				
<b>Психологічне відторгнення</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• замкнутість, зниження інтенсивності праці;</li> <li>• некомпетентне виконання посадових обов'язків: з порушенням стандартів виконання, термінів</li> </ul>		<b>Агресія</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підрив позицій ініціаторів змін як в усній, так і в писемній формі;</li> <li>• висування нових вимог, як індивідуальних, так і колективних, включаючи страйк</li> </ul>		<b>Фізичне відторгнення</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність на робочому місці з неповажних причин;</li> <li>• відмова від участі в проєктах;</li> <li>• звільнення</li> </ul>
<b>4. НАСЛІДКИ</b>				
<b>Економічні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• некерований бюджет проєкту;</li> <li>• зниження продуктивності праці;</li> <li>• зниження якості продукції, якості обслуговування;</li> <li>• збільшення кількості прогулів, нерациональне використання робочого часу;</li> <li>• втрата клієнтів;</li> <li>• втрата кваліфікованого персоналу</li> </ul>		<b>Соціальні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конфлікт між організаційними й індивідуальними інтересами;</li> <li>• виникнення лінійно-штабних конфліктів між підрозділами;</li> <li>• важкий соціально-психологічний клімат, збільшення числа міжособистісних конфліктів, стресів</li> </ul>		<b>Організаційні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диспропорції в розподілі робочого навантаження</li> <li>• нестабільність процесу реалізації проєкту;</li> <li>• збільшення термінів впровадження;</li> <li>• зниження показників загальної керованості підприємства</li> </ul>

Рис. 1. Структура явища опору змінам

Джерело: складено авторами.

Визначаючи зміст опору персоналу в процесі впровадження інформаційних технологій, доцільно виходити з того, що, з одного боку, це явище слід розглядати як природну реакцію окремих осіб і груп в організації на заплановані зміни. З іншого боку, опір може характеризуватися набором поведінкових проявів, які викликають негативні наслідки в процесах цифровізації, що потребує аналізу факторів опору та розробки управлінських рішень, спрямованих на зниження та запобігання незапланованим ресурсним витратам, що обумовлені впливом цих факторів. На сьогодні існує багато підходів щодо управління опором, більшість з яких використовують теорію поля Курта Левіна, відповідно до якої у будь-який заданий момент часу в організації існує динамічна рівновага сил, що підтримують та стримують будь-яку практику. Впровадження організаційного нововведення означає зміну рівноваги і потребує застосування принаймні одного з таких способів (використання кількох підвищує ймовірність успіху): введення нових сил, що підтримують зміну; усунення стримуючих сил; перетворення стримуючої сили на підтримуючу.

Серед основних факторів, що викликають опір впровадженню інформаційних технологій, слід розглянути відсутність необхідних цифрових навичок у персоналу. Цифровізація відкриває нові можливості для управління та виробництва, водночас може сприйматися як джерело серйозних загроз і проблем для працівників підприємств, які вимушені конкурувати в умовах заміщення стандартних трудових операцій та низькокваліфікованої праці новими технологіями. Саме тому серед найбільш дієвих методів

підготовки персоналу до впровадження інформаційних технологій першочергового значення набувають процеси перенавчання (підвищення кваліфікації) [7]. За результатами дослідження PwC, 77 % з 22 тис. опитаних співробітників компаній у всьому світі відзначили, що хотіли б розвинути цифрові навички, що виходять за межі їхніх звичайних обов'язків, та пройти перенавчання, проте лише 33 % з них вважають, що їм була надана така можливість [6]. Це підтверджується також опитуванням керівників компаній, більшість з яких визнають низький рівень цифрових компетентностей головною загрозою для зростання в умовах цифровізації, при цьому тільки 18 % з них зазначили істотний прогрес у створенні відповідних програм підвищення кваліфікації. Слід підкреслити, що сьогодні існує кілька підходів щодо класифікації цифрових навичок і знань, необхідних для майбутнього, які можуть бути використані при формуванні внутрішньо-корпоративних програм навчання персоналу [14].

**Висновки і пропозиції.** У новій економічній реальності основними джерелами доходу та факторами успіху підприємств є використання оцифрованих даних та широке впровадження цифрових інформаційних технологій з метою переведення на новий рівень бізнес-функцій, моделей, процесів та бізнес-середовища. Опір змінам в процесі впровадження ІТ зумовлений низкою особистих, економічних, соціальних та організаційних факторів, має індивідуальні, групові та системні прояви та потребує розробки відповідних управлінських рішень, спрямованих на формування підтримки процесів цифровізації та підвищення їх ефективності та результативності. В умовах цифровізації економіки та інноваційного характеру діяльності підприємств постає потреба у переході до нового розуміння ролі персоніфікованих програм навчання при впровадженні інформаційних технологій. Розробка механізмів формування таких програм та наукове обґрунтування інших дієвих методів подолання опору змінам і підвищення мотивації персоналу є перспективними напрямками подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою: доповідь / Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. The Future of Jobs Report 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary>.
3. Growth & Innovation. Офіційний сайт McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation>.
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.
5. Акименко О. Концептуальні підходи до виявлення специфічних ознак нової індустріалізації промисловості / О. Акименко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 3(23). – С. 7-16.
6. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь [Електронний ресурс] / Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. – Режим доступу: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf).
7. Ремньова Л. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу / Л. Ремньова, Т. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1(25). – С. 45-53.
8. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.
9. What is digital business transformation? The essential guide to DX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

10. Сивицкая И. Г. Управление организационными нововведениями в системе инновационного менеджмента предприятия : дис... канд. экон. наук: 08.02.02 / Донецкий национальный ун-т. – Донецк, 2004. 184 с.
11. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації [Електронний ресурс] / К. А. Приб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 3. – С. 34–39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10).
12. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак // Ефективна економіка. – 2019. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>.
13. Карамушка Л. М. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. С. Толков // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 2. – С. 35–42. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_2_7).
14. Сивицька І. Г. Формування інформаційно-аналітичної компетенції в умовах цифровізації економіки / І. Г. Сивицька // Освіта та наука у мінливому світі: проблеми та перспективи розвитку : матеріали III Міжнар. наук. конф., м. Дніпро, 26-27 березня 2021 р. – Дніпро, 2021. – Ч. I. – С. 22-24.

### References

1. Ukraine 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoju [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoju-ekonomikoju.html>.
2. The Future of Jobs Report (2020). <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary>.
3. Growth & Innovation. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation>.
4. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [About the concept of digital economy development and the suspension of Ukraine for 2018-2020, the fate and the consolidated plan for the implementation of the real estate], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 67-p (on September 17, 2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.
5. Akymenko, O. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyivlennia spetsyfichnykh oznak novoi industrializatsii promyslovosti [Conceptual approaches to the identification of specific features of the new industrialization of industry]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (3(23)), 7-16.
6. Pishchulina, O. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid [Digital economy: trends, risks and social determinants: report]*. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf).
7. Remnova, L., & Zabashtanska, T. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu [Conceptual basics of staff training in the conditions of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1(25)), 45-53.
8. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.
9. What is digital business transformation? The essential guide to DX. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.
10. Sivitskaia, I. G. (2004). *Upravlenie organizatsionnymi novovvedeniami v sisteme innovatsionnogo menedzhmenta predpriatiia [Management of organizational changes in the innovation management system of an enterprise]* [PhD Dissertation, Vasyl' Stus Donetsk National University].
11. Prib, K.A. (2014). Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii [Nature and mechanisms of resistance to changes in the organization]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia – Labor market and employment*, (3), 34–39. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10).
12. Pryimak, N.S. (2019). Klyasyfikatsiia oporu zminam ta yoho otsiniuvannia v ramkakh systemy upravlinnia zminamy pidpriemstva [Classification of resistance to change and its evaluation within the framework of the management system of changes in the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>.

13. Karamushka, L.M., & Tolkov, O.S. (2015). Psykholohichni osoblyvosti oporu zminam personalom vyshchoi shkoly [Psychological features of resistance to changes in higher education staff]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational psychology. Economic psychology*, (2), 35-42. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_2_7).

14. Syvytska, I.H. (2021). Formuvannya informatsiino-analitychnoi kompetentsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Formation of information-analytical competence in the conditions of digitalization of economy]. *Osvita ta nauka u minlyvomu sviti: problemy ta perspektyvy rozvytku: III mizhnar. nauk. konf – Education and science in a changing world: problems and prospects: materials III International. Science. conf.* (Is. I, pp. 22-24).

Отримано 19.08.2021

UDC 65.011.56

### *Inha Syvytska*

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Economic and Management Analytics  
Vasyl' Stus Donetsk National University (Vinnytsia, Ukraine)  
**E-mail:** [sivitska@donnu.edu.ua](mailto:sivitska@donnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6528-8397>

### *Anzhelika Synychenko*

Senior Lecturer of Department of Management and Behavioral Economics  
Vasyl' Stus Donetsk National University (Vinnytsia, Ukraine)  
**E-mail:** [a.sinichenko@donnu.edu.ua](mailto:a.sinichenko@donnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7600-6180>

## MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

*The modern economy operates in an environment that is undergoing radical changes due to the transition to a digital society and involving information and communication technologies in all spheres of activity. In these conditions, the issues of ensuring the efficiency and assessment of socio-economic consequences of digitalization processes become especially important. The introduction of information technology opens up new opportunities for the company to provide viability and increase competitiveness, as well as new challenges, including staff resistance to organizational change. The purpose of the article is to study the nature of resistance to change and mechanisms for overcoming it in the process of implementing information technology in the context of digitalization of the economy. The essence of the basic concepts in the field of digitalization of the economy is considered in the work, realization features of processes of informatization and digital transformation are investigated. The analysis of contradictions that arise in the innovative process of introduction of information technologies in combination with a stable production process is carried out, its interrelation with organizational changes is substantiated. Based on the generalization of the material of scientific works of domestic and foreign authors, the complex socio-economic phenomenon of resistance to change is characterized, its main forms, factors, manifestations, and consequences in the process of implementing information technology are considered. Resistance is seen as a natural reaction of individuals and groups in the organization to planned changes, which can cause negative consequences in the processes of informatization and digitalization; management of resistance to change involves the development of appropriate management decisions aimed at preventing or reducing the intensity. Among the main factors that provoke resistance to the introduction of information technology, the lack of necessary digital skills is considered. The necessity and importance of staff training to increase the efficiency and effectiveness of digitization processes are substantiated.*

**Keywords:** information technology; digitalization; digital transformation; organizational changes; resistance to changes; training.

Fig.: 1. Table: 2. References: 14.