

Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка, Україна, e-mail: tatyanaavlaskenko2011@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Власенко, Т. А. *Методичний інструментарій визначення причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 82–90.

Анотація. У статті запропоновано методичний інструментарій визначення причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві. З метою визначення та детального аналізу бар'єрів для впровадження стратегічних змін та побудови причинно-наслідкової діаграми у роботі узагальнено та згруповано можливі причини опору змінам на різних рівнях, серед яких виділено: на індивідуальному рівні – особистісні, економічні, професійні, мотиваційні; на груповому рівні – соціально-психологічні та управлінські; на організаційному рівні – ресурсні та організаційні. Обґрунтовано використання інструменту дослідження проблеми опору персоналу змінам – причинно-наслідкової діаграми Ішикави, за допомогою якої стає можливим виявлення суттєвих причин, що впливають на впровадження стратегічних змін. Доведено важливість побудови даного типу діаграми завдяки можливості більш глибокого аналізу причин досліджуваної проблеми, їх ідентифікації та візуального структурування процесу опору персоналу стратегічним змінам. Важливою рисою запропонованого методичного забезпечення є можливість експрес-аналізу причин опору персоналу змінам у моніторинговому режимі, адже даний вид діаграми використовується для визначення значущості та сили впливу чинників на досліджуваний об'єкт і вибору пріоритетів для усунення проблеми. Використання запропонованої причинно-наслідкової діаграми сприятиме не тільки систематизації причин опору персоналу і чинників, що вплинули на появу цих причин, але й послідовній їх нейтралізації з метою зниження рівня протидії. Запропоновано заходи щодо нівелювання можливих причин опору персоналу стратегічним змінам в контексті виокремлених груп.

Ключові слова: менеджмент персоналу; організаційні зміни; стратегія розвитку; опір персоналу; готовність персоналу до змін; причинно-наслідкова діаграма; організаційна культура.

Татьяна Анатольевна ВЛАСЕНКО

кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства, бизнеса и менеджмента, Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства им. Петра Василенко, Украина, e-mail: tatyanaavlaskenko2011@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Власенко, Т. А. *Методический инструментарий определения причин возникновения сопротивления персонала стратегическим изменениям на предприятии*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 82–90.

Аннотация. В статье предложен методический инструментарий определения причин возникновения сопротивления персонала стратегическим изменениям на предприятии. С целью определения и детального анализа барьеров для внедрения стратегических изменений и построения причинно-следственной диаграммы в работе обобщены и сгруппированы возможные причины сопротивления изменениям на разных уровнях, среди которых выделены: на индивидуальном уровне – личностные, экономические, профессиональные, мотивационные; на групповом уровне – социально-психологические и управленческие; на организационном уровне – ресурсные и организационные. Обосновано использование инструмента исследования проблемы сопротивления персонала изменениям – причинно-следственной диаграммы Ишикава, с помощью которой становится возможным выявление существенных причин, влияющих на внедрение стратегических изменений. Доказана важность построения данного типа диаграммы благодаря возможности более глубокого анализа причин исследуемой проблемы, их идентификации и визуального структурирования процесса сопротивления персонала стратегическим изменениям. Важной чертой предложенного методического обеспечения является

возможность экспресс-анализа причин сопротивления персонала изменениям в мониторинговом режиме, поскольку данный вид диаграммы используется для определения значимости и силы влияния факторов на исследуемый объект и выбора приоритетов для устранения проблемы. Использование предложенной причинно-следственной диаграммы способствует не только систематизации причин сопротивления персонала и факторов, влияющих на появление этих причин, но и последовательной их нейтрализации с целью снижения уровня противодействия. Предложены меры по нивелированию возможных причин сопротивления персонала стратегическим изменениям в контексте выделенных групп.

Ключевые слова: менеджмент персонала; организационные изменения; стратегия развития; сопротивление персонала; готовность персонала к изменениям; причинно-следственная диаграмма; организационная культура.

Tetiana VLASENKO

PhD in Economics, Associate Professor of Production Organization, Business and Management Department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Ukraine, e-mail: tatyanaavlaseenko2011@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

METHODICAL TOOLKIT FOR CAUSES DETERMINING OF PERSONNEL RESISTANCE TO STRATEGIC CHANGE AT THE ENTERPRISE

Vlasenko, T. (2019). *Methodical toolkit for causes determining of personnel resistance to strategic change at the enterprise*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Metodychnyi instrumentarii vyznachennia prychnyn vynyknennia oporu personalu stratehichnym zminam na pidpriemstvi; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (70-71), pp. 82–90.

Abstract. The article proposes a methodical toolkit for causes determining of personnel resistance to strategic change at the enterprise. In order to identify and detailed barriers analysis to the strategic changes implementation and a cause-and-effect diagram building, in the work summarizes and groups a possible reasons for change resistance at various levels, among which are highlighted: at the individual level – personal, economic, professional, motivational; at the group level – socio-psychological and managerial; at the organizational level – resource and organizational. It substantiates the research tool using the problem of personnel resistance to changes – an Ishikawa cause-and-effect diagram, with which it becomes possible to identify of significant causes that affect at the strategic changes implementation. An importance of this type diagram constructing is proved due to the possibility of a deeper analysis of investigated problem causes, their identification and visual structuring of personnel resistance to strategic changes process. An important feature of proposed methodical providing is an express analysis possibility of the reasons for personnel resistance to changes in the monitoring mode, because this type of diagram is used for significance and strength of factors influence determining on the studied object and priorities selecting for eliminating the problem. The use of the proposed cause and effect diagram will contribute not only for causes systematization of personnel resistance and factors, which influenced the occurrence of these causes, but also to their consistent neutralization in order to reduce the level of counteraction. Measures to mitigate possible causes of personnel resistance to strategic changes in the context of identified groups are proposed.

Keywords: personnel management; organizational changes; development strategy; personnel resistance; personnel readiness for change; cause and effect diagram; organizational culture.

JEL classification: M140; M500; L100

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.82-90](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.82-90)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан економіки та її глобалізація, фінансові кризи, посилення конкуренції, а також прискорення темпів науково-технічного прогресу стимулюють всебічний розвиток підприємств. Задля збереження конкурентних позицій, високої якості виготовленої продукції чи наданих послуг, гарного корпоративного іміджу як на внутрішній, так і на зовнішній арені, підприємства зобов'язані здійснювати стратегічні зміни. У таких умовах функціонування, перед підприємствами постає надзвичайно важливе питання адаптивного та гнучкого управління стратегічними змінами. Ефективність такого управління залежить від якісного планування процесу здійснення стратегічних змін на підприємстві та формування стратегії його розвитку.

Одним з напрямів вирішення цієї ситуації є удосконалення процесів прийняття управлінських рішень стосовно подолання опору персоналу стратегічним змінам, які здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства та його стабільний розвиток у перспективі. Використання ефективних інструментів управління стратегічними змінами дозволяє не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але й успішно розвивати його внутрішнє середовище. Отже, незалежно від характеру планових змін – зміни в структурі підприємства, створення нового продукту, зміни в стилі управління та організаційної культури, нововведення у матеріальному стимулюванні тощо – їх впровадження, зазвичай, стикається з тією чи іншою формою опору персоналу. Тому особливості актуальності набуває розуміння причин опору персоналу стратегічним змінам і застосування ефективних способів його подолання.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню теоретичних та методичних аспектів подолання опору персоналу організаційним змінам присвячено праці як зарубіжних, так вітчизняних науковців, серед яких: Т. Голева [1], К. Ізак [2], Р. Кіган [3], І. Мазур [4], Ф. Спрінгер [5], Дж. Харрінгтон [6], В. Шапіро [4] та ін. Так, Т. Голева акцентує увагу на тому, що опір персоналу підприємства змінам може виникнути із почуття групової солідарності чи несприятливого психологічного клімату, під впливом інформаційного або етичного фактору, через відсутність або недостатність необхідних ресурсів, внаслідок інерції звичних форм роботи і ділової взаємодії, недостатнього вміння персоналу ефективно діяти, негнучкості організаційних структур тощо. У контексті поведінкового підходу визначають опір відомі вчені І. Мазур та В. Шапіро, розуміючи під ним природній прояв установок індивідів. На думку Р. Кіган і Л. Лейхі, внутрішньою силою в людині і компанії, яка заважає трансформуватися, є прагнення зберегти свої уявлення про світ незмінними. Вони стверджують, що система має внутрішню цілісність (властиві їй цінності, установки, стереотипи поведінки тощо), які вона захищає від зазіхань. Для збереження цілісності вона використовує різні захисні механізми, які у загальному випадку можна назвати опором змінам. У свою чергу, Дж. Харрінгтон зазначає, що вирішення питань, пов'язаних зі змінами, є найбільшою проблемою, з якою стикається більшість підприємств. Він у своїй роботі детально розглядає питання збереження конкурентоспроможності підприємства при здійсненні організаційних змін, якими, у свою чергу, необхідно правильно управляти.

Інші вчені (К. Ізак, Ф. Спрінгер) виділяють цілий комплекс чинників, що перешкоджають змінам. До організаційних чинників вони відносять розподіл повноважень і конфлікти, відмінності в функціональній спрямованості, механістичну структуру та організаційну культуру. Групові чинники, на їх думку, містять групові норми, групову згуртованість та групове мислення. А індивідуальні чинники проявляються у сформованих звичках, почутті невизначеності і ненадійності. Варто зазначити, що більшість підходів до розуміння природи феномена опору персоналу припускають існування оптимального способу впровадження змін або «кращих практик». Але, незважаючи на достатню кількість існуючих напрацювань у даному напрямку, й досі простежується неоднозначність думок деяких вчених стосовно підходів до визначення сутності опору організаційним змінам та можливих причин його виникнення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах важливим питанням стає детальний аналіз причин опору персоналу можливим стратегічним змінам у модернізації системи управління на підприємстві. Цей процес у розвинених країнах відбувається досить динамічно та спрямований на формування можливостей для швидкої адаптації підприємства до умов середовища, в якому воно функціонує. Позитивним і прогресивним є намагання українських підприємств використовувати досвід іноземних організацій, але недостатній рівень розроблених теоретико-концептуальних та методико-прикладних засад щодо планування та впровадження стратегічних змін на підприємствах машинобудування не дозволяє втілювати їх у повному обсязі. Тому, враховуючи необхідність управління стратегічними змінами, надзвичайно важливим стає питання щодо виявлення причин опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві.

Постановка завдання. Враховуючи переважне ігнорування керівництвом процесу поступової підготовки персоналу до стратегічних змін, метою статті є обґрунтування методичного інструментарію визначення причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: визначити сутність опору змінам; проаналізувати та згрупувати можливі причини опору персоналу стратегічним змінам; побудувати причинно-наслідкову діаграму Ішикави; обґрунтувати засоби подолання можливого опору стратегічним змінам.

Виклад основного матеріалу дослідження. У літературі існують різні підходи до розуміння сутності та природи опору змінам на підприємстві [1–7]. Їх детальний аналіз дозволяє визначити наступне: опір змінам – це комплексний феномен, що включає в себе як психологічні механізми й обумовленість, так і поведінкові ознаки, які визначають спрямованість опорів. Необхідно відзначити, що опір може мати не тільки негативний, але і позитивний характер, адже це може говорити про те, що зміни є неприйнятними, недоцільними або руйнівними [8]. Виявленню причин опору присвячено безліч досліджень. Так, Дж. О’Тул виділяє аж 33 причин опору змінам. Дж. Коттер та Л. Шлезінгер декларують тільки чотири базові причини, через які персонал може чинити опір стратегічним змінам: 1) егоїстичний інтерес; 2) неправильне розуміння цілей і стратегії; 3) різна оцінка наслідків здійснення стратегії; 4) низька терпимість до змін [9].

Кожен автор виділяє свої причини, але раціонально розглядати їх на різних рівнях опору. Отже, виходячи з розуміння феномену опору організаційним змінам як однієї з форм організаційної поведінки, варто зазначити, що системний підхід до вивчення організаційної поведінки передбачає виділення трьох рівнів аналізу поведінки: індивідуального, групового та організаційного [10]. Враховуючи це, було визначено, що вивчення опору стратегічним змінам має включати три рівні аналізу: індивідуальний, груповий й організаційний. Таким чином, було згруповано причини опору стратегічним змінам на трьох рівнях:

- індивідуальному (страх перед невідомістю, відсутність розуміння і довіри, можливі матеріальні втрати, небажання освоювати нові методи роботи, боязнь невідповідності посади у ситуації змін, несхильність до ризику, потреба у безпеці тощо);
- груповому (групова згуртованість, інерція робочих груп, авторитет колег, особливо соціальних груп загроза балансу влади, руйнування соціальних підвалин тощо);
- організаційному (тип організаційної культури, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу тощо).

Отже, з метою більш докладного аналізу перерахованих вище причин та виявлених різними вченими інших чинників опору персоналу змінам було здійснено їх узагальнення та групування (табл. 1).

Детальний аналіз причин опору персоналу на кожному рівні дозволяє їх згрупувати наступним чином:

1. На індивідуальному рівні – економічні (потенційна загроза втрати заробітої плати або джерел доходу, економічні страхи, матеріальні втрати, позбавлення пільг і привілеїв); особистісні (страх перед новим, небажання змінювати звички, загроза займаної посади, особистої влади, статусу в організації, втрата поваги в очах керівництва і колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, невіра в особисті можливості, небажання брати на себе нову відповідальність та прийняття рішень); мотиваційні причини (недовіра, відсутність поваги, цинізм, відсутність розуміння та довіри, низька терпимість до змін, небажання освоювати нові методи роботи, страх втрати влади, страх перед негативними наслідками, відсутність зацікавленості, інерція, задоволеність існуючим станом речей); професійні причини (неправильне розуміння цілей і стратегії, страхи компетентності, боязнь невідповідності посади у ситуації змін, різна оцінка наслідків здійснення стратегії, незнання отримуваних переваг і/або недоліків, незнання, короткозорість).

2. На груповому рівні – соціально-психологічні причини (загроза міжособистісним стосункам, групова згуртованість, групове мислення або соціальний конформізм, інерція робочих груп, відчуття безконтрольності ситуації, конфлікт між геніальністю особистості та

посередністю групи, людська тупість, колективні фантазії, інституціоналізм, руйнування соціальних відносин); управлінські причини (авторитет колег, брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами, загроза балансу влади, брак часу на рішення стратегічних питань).

Таблиця 1

Узагальнення причин опору персоналу змінам (розроблено автором)

Вчені	Узагальнені групи причин									
	Армстронг М.	Гонсалвес Дж.	Грінберг Дж., Бейрон Р.	Коттер Дж., Шлезінгер Л.	О'Тул Дж.	Киган Р.	Голева Т.	Ізсак К.		
Причини опору змінам	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Індивідуальний рівень										
шок від нового	+				+					Особистісні причини
страх невідомого та нового		+	+		+		+			
загроза статусу або кваліфікації	+					+				
символічні страхи	+									
невпевненість у собі					+			+		
егоцентризм					+					
егоїстичний інтерес				+	+					
сила звички					+					
небажання змінювати звички						+	+			
потреба у безпеці			+							
незручності	+									Економічні причини
економічні страхи	+						+			
матеріальні втрати			+					+		
потенційна загроза втрати джерела доходу						+				
позбавлення пільг і привілеїв							+			
страх перед безробіттям						+				
несхильність до ризику			+							
неправильне розуміння цілей і стратегії				+						
страхи компетентності	+						+			
боязнь невідповідності посади у ситуації змін			+							
різна оцінка наслідків здійснення стратегії				+						
незнання отримуваних переваг і/або недоліків		+								
незнання					+					
короткозорість					+					
недовіра		+				+	+	+		
відсутність поваги і довіри до осіб, що здійснюють зміни						+				
цинізм (з підозрою ставляться до агентів змін)					+					
відсутність розуміння та довіри			+				+			
низька терпимість до змін				+						Мотиваційні причини
небажання освоювати нові методи роботи			+				+			
страх втрати влади		+						+		
страх перед негативними наслідками						+				
відсутність зацікавленості						+				
інерція					+					
задоволеність існуючим станом речей					+					

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Груповий рівень										
загроза міжособистісним стосункам	+									Соціально-психологічні причини
групова згуртованість			+					+		
групове мислення або соціальний конформізм						+				
інерція робочих груп			+						+	
відчуття безконтрольності ситуації						+	+			
конфлікт між геніальністю особистості та посередністю групи						+				
людська тупість						+				
колективні фантазії						+				
інституціоналізм (окремі люди можуть змінюватися, але групи – ніколи)						+				
руйнування соціальних відносин			+					+		
авторитет колег			+			+				Управлінські причини
брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами							+			
загроза балансу влади			+							
брак часу на рішення стратегічних питань								+	+	
Організаційний рівень										
тип організаційної культури			+			+	+	+		Організаційні причини
ідеологія						+				
невдалий минулий досвід			+							
помилковий процес впровадження змін			+					+		
непланомірне залучення персоналу			+							
складність перетворення організаційних структур							+			
марність зусиль						+				
відсутність позитивного клімату для змін							+		+	
організаційна рутинна							+			
відсутність чіткої стратегії змін							+			
недосконала система комунікацій							+	+		Ресурсні причини
високі витрати часу та коштів на впровадження змін							+			
незрілість (відсутні передумови змін)						+				
збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота							+			
загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства							+			

3. На організаційному рівні – ресурсні причини (високі витрати часу та коштів на впровадження змін, незрілість, збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота, загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства); організаційні причини (тип організаційної культури, ідеологія, невдалий минулий досвід, помилковий процес впровадження змін, непланомірне залучення персоналу, складність перетворення організаційних структур, марність зусиль, відсутність позитивного клімату для змін, організаційна рутинна, відсутність чіткої стратегії змін, недосконала система комунікацій).

Незамінним інструментом діагностики мотивів опору виступають причинно-наслідкові діаграми. Для визначення ланцюжків причин і наслідків опору персоналу змінам запропоновано застосовувати причинно-наслідкову діаграму Ішикави, яка є дієвим інструментом виявлення суттєвих причин, що впливають на ефективність проведення стратегічних змін. Саме завдяки даному виду діаграм стає можливим більш глибокий аналіз причин, формулювання мети, відображення внутрішніх зв'язків між різними частинами проблеми, уточнення проблеми, виявлення ключових фактів її виникнення.

Основними перевагами застосування діаграми Ішикави є стимулювання творчого мислення задля уявлення взаємозв'язку між причинами, зіставлення їх відносної важливості. Варто зазначити, існує певна поетапність процесу побудови діаграми Ішикави: розташування основної горизонтальної стрілки – «хребта»; формулювання проблеми дослідження в голові скелета; зазначення причин виникнення проблеми на «кісточках» діаграми. Отже, за допомогою проведеного вище аналізу та узагальнення можливих причин опору персоналу змінам було визначено чинники першого та другого порядку, що дозволило побудувати причинно-наслідкову діаграму Ішикави у контексті досліджуваного питання (рис 1).

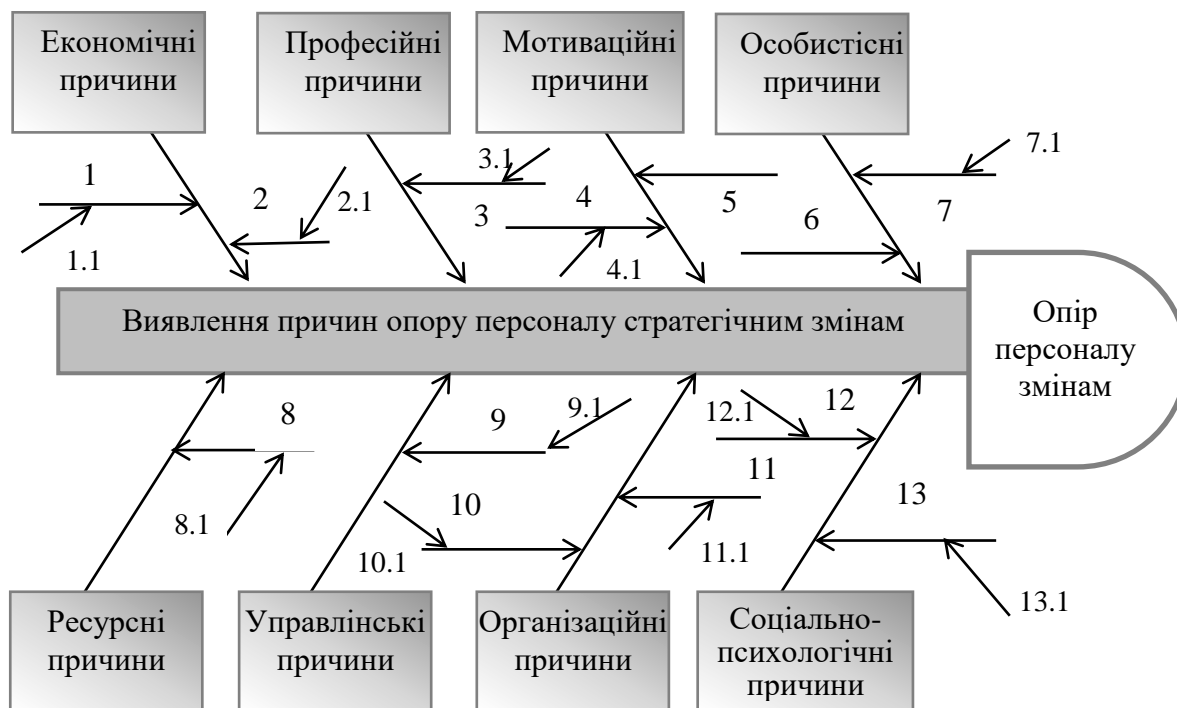


Рис. 1. Причинно-наслідкова діаграма можливих причин опору персоналу стратегічним змінам (розроблено автором)

Отже, серед найпоширеніших можливих причин опору персоналу змінам більшість вчених виокремлює причини саме на індивідуальному рівні. Також варто зазначити, що опір стратегічним змінам на підприємстві може проявлятися активно й відкрито або мати пасивний і прихований характер. Відкритий опір є менш травматичним для підприємства. За такої форми опору працівники відкрито говорять, а менеджер з легкістю розуміє, що необхідно робити для поліпшення запропонованого нововведення та формує план організаційних дій. Цілковито протилежними формами опору є пасивна та прихована, за яких фактично всі згодні, проте нововведення не реалізуються, а результати відсутні.

Необхідно акцентувати, що у концепції Дейва Ульріха [11] однією з основних професійних ролей сучасного HR-менеджера (поряд з ролями «стратегічний партнер», «адміністративний експерт» та «лідер персоналу») є роль «агента змін», тобто функція управління перетвореннями в організації. При цьому до його завдань належить не тільки ініціювання тих чи інших перетворень, але й подолання опору співробітників цих перетворень. Інакше кажучи, саме HR-менеджеру в першу чергу делегуються функції з діагностики та подолання опору організаційним змінам.

Варто зазначити, що існує досить велика сукупність засобів нівелювання можливих причин опору персоналу змінам. Так, щоб подолати мотиваційні причини, серед яких недовіра персоналу, варто провести профілактичну роботу з ними ще до впровадження змін. Тобто необхідно підготувати підґрунтя для сприятливого сприйняття персоналом нових починань. Щоб усунути відчуття безконтрольності ситуації, необхідно надати персоналу

повну інформацію про впровадженні інновації, ознайомити його з усіма юридичними і економічними нюансами [12]. Якщо співробітник відчуває загрозу втратити свій статус, необхідно дати гарантії збереження зазначеної цінності. Для того, щоб використовувати для подолання опору силу колективу, потрібно визначити, хто є прихильником змін, а хто негативно впливає на процес їх впровадження, і почати працювати з даними категоріями персоналу. Так, підтримка змін з боку неформального лідера здатна підштовхнути тих, хто сумнівається, до прийняття інновацій.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, у статті визначено, що опір персоналу стратегічним змінам може виникнути у випадку впровадження нового продукту у виробництво, організації надання нової послуги, введення нової технології виробництва існуючого продукту, вдосконалення старих технологій і процесів, зміни організаційної структури, зміни корпоративної культури. Усе це може призвести до негативних результатів, а саме: персонал відмовляється працювати або виконує свої обов'язки на низькому рівні; співробітники завдяки незнанню нових аспектів роботи виконують її неграмотно, знижуючи ефективність діяльності підприємства в цілому; співробітники, об'єднуючись у групи, відкрито висловлюють своє невдоволення, вимагаючи додаткових змін; організація втрачає ефективність і знаходиться у гіршому положенні, ніж до введення змін. Окрім цього, доведено, що опір стратегічним змінам вказує на ключову проблему – недостатні знання працівника і його невміння пристосовуватися до нових умов. Враховуючи багатоаспектність дослідження причин можливого пору змін, було запропоновано їх обґрунтувати за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикави.

Перспективами подальших досліджень є практична реалізація запропонованого методичного інструментарію на підприємствах сільського машинобудування, що дозволить полегшити процес впровадження стратегічних змін та розробити відповідні заходи щодо оцінки готовності персоналу до їх впровадження на підприємстві.

Література

1. Голева Т. В. *Преодоление сопротивления персонала организации инновационным изменениям* : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. социол. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления». Белгород : БелГУ, 2006. 24 с.
2. Izsak K., Griniece E. *Innovation policy in 2012 – challenges, trends and responses*. Brussels : INNO Policy Trend Chart, 2012. 50 p.
3. Киган Р., Лейхи Л. *Неприятные перемены. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 768 с.
4. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. *Управление проектами*. Москва : Омега-Л, 2004. 664 с.
5. Springer F. D. *Knowledge management in the innovation process*. Science + Business Media, LLC., 2012. 262 p.
6. Harrington H. J. *Change management excellence : The art of excelling in change*. United States : Paton Press, 2006. 156 p.
7. Ijaz S., Vitalis A. *Resistance to organizational change : putting the jigsaw together*. International Review of Business Research Papers. 2011. Vol. 7. No. 3. Pp. 112–121.
8. Chuang Yuh-Shy. *Individual resistance from employees to organizational change*. Journal of International Management. 2013. Studies 8 (2). Pp. 54–65.
9. Kotter J. P., Schlesinger L. A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. Pp. 106–114.
10. Гринберг Дж., Бэйрон Р. *Организационное поведение : от теории к практике*. Москва : Вершина, 2004, 912 с.
11. Ульрих Д. *Эффективное управление персоналом : новая роль HR-менеджера в организации*. Москва : Вильямс, 2007. 304 с.
12. *Организационный контекст управления персоналом организации* : монография / Под ред. О. С. Резниковой. Уфа : АЭТЕРНА, 2016. 172 с.

References

1. Goleva, T. V. (2006). *Overcoming resistance of organization's personnel to innovative changes: dissertation abstract* [Preodolenie soprotivleniya personala organizatsii innovatsionnym izmeneniyam: avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk], BelGU, Belgorod, 24 s. [in Russian]
2. Izsak, K., Griniece, E. (2012). *Innovation policy in 2012 – challenges, trends and responses*, INNO Policy Trend Chart, Brussels, 50 p.
3. Kigan, R., Leyhi, L. (2017). *Rejection of change. How to overcome resistance to change and unlock the organization's potential* [Nepriyatie peremen. Kak preodolet soprotivlenie izmeneniyam i raskryt potentsial organizatsii], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 768 s. [in Russian]
4. Mazur, I. I., Shapiro, V. D., Olderogge, N. G. (2004). *Project management* [Upravlenie proektami], Omega-L, Moskva, 664 s. [in Russian]
5. Springer, F. D. (2012). *Knowledge management in the innovation process?* Science + Business Media, LLC, 262 p.
6. Harrington, H. J. (2006). *Change management excellence: The art of excelling in change*, Paton Press, United States, 156 p.
7. Ijaz, S., Vitalis, A. (2011). *Resistance to organizational change: putting the jigsaw together*, International Review of Business Research Papers, Vol. 7, No. 3, pp. 112–121.
8. Chuang, Yuh-Shy (2013). *Individual resistance from employees to organizational change*, Journal of International Management, Studies 8 (2), pp. 54–65.
9. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 106–114.
10. Grinberg, J., Beyron, R. (2004). *Organizational behavior: from theory to practice* [Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike], Vershina, Moskva, 912 s. [in Russian]
11. Ulrich, D. (2007). *Effective personnel management: a new role for HR-manager in the organization* [Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol HR-menedzhera v organizatsii], Vilyams, Moskva, 304 s. [in Russian]
12. Reznikova, O. S. (2016). *The organizational context of organizations' personnel management: monograph* [Organizatsionnyy kontekst upravleniya personalom organizatsii: monografiya], AETERNA, Ufa, 172 s. [in Russian]