

ЗАСАДИ ПОДОЛАННЯ СПРОТИВУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

*Усе тече, усе змінюється
Геракліт Ефеський*

У статті досліджено актуальну проблему подолання спротиву змінам в організації. Доведено, що організаційні зміни можуть відбуватись у зв'язку з позитивними змінами еволюційно-інноваційного характеру та негативними змінами кризового характеру у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Розглянуто засади подолання спротиву змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства.

Ключові слова: управління змінами, спротив змінам, економічна безпека підприємства.

В статье исследована актуальная проблема преодоления сопротивления изменениям в организации. Доказано, что организационные изменения могут происходить в связи с позитивными изменениями эволюционно-инновационного характера и негативными изменениями кризисного характера во внешней и внутренней среде организации. Рассмотрены основы преодоления сопротивления изменениям в условиях обострения угроз экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: управление изменениями, сопротивление изменениям, экономическая безопасность предприятия.

The paper studies the actual problem of overcoming resistance to change within the organization. Proved that organizational changes may occur in connection with the positive changes evolutionarily innovative nature and negative changes in the nature of the crisis in the external and internal environment of the organization. The basics of overcoming resistance to change in the face of the deteriorating economic security threats.

Keywords: change management, resistance to change, the economic security of the enterprise.

Постановка проблеми. Нинішній час безупинного розвитку техніки та технології, людського потенціалу, теоретичних засад та практичних способів конкурентної боротьби ставить у нелегке становище організації, котрі з тих чи інших причин відмовляються від змін. Консерватизм, характерний для неповоротких корпорацій-гігантів з великим запасом фінансової міцності у довготривалій перспективі зводить нанівець їх досягнення у соціально-економічній сфері. Малі ж і середні суб'єкти господарської діяльності узагалі ризикують бути змиті наступною хвилею фінансової кризи чи виходом на ринок більш сильного, рішучого, і, головне, готового до змін опонента. Проте не зважаючи на вимоги часу та ринку, основним рушієм змін в організації залишається людина, з усіма її слабкими та сильними сторонами. Людський чинник організації характеризується непередбачливістю у першу чергу через високий суб'єктивізм рішень, котрі приймаються працівниками організації, перебування їх під впливом емоційної, мотиваційної, соціальної сфери. Тому нерідко добре сплановані організаційні зміни, здатні укріпити конкурентоспроможність підприємства, його ринкові позиції, підвищити прибуток та скоротити витрати завдяки оптимізації виробничих процесів чи діяльності з надання послуг можуть зазнати невдачі на етапі реалізації через втручання критично, опозиційно налаштованих співробітників.

Відтак актуальності набуває наукова проблема ефективності здійснення організаційних змін й у цьому контексті – наукове завдання подолання спротиву персоналу змінам в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальне питання змін в організації досліджувалось багатьма зарубіжними та українськими вченими-теоретиками.

Ш. Баркер дослідила причини виникнення негативних реакцій на зміни та запропонувала їх вирішення на практиці [1]. З позицій вчення про організаційну поведінку розглянули особливості управління опором до змін В. Боуї та Е. Хід. У їх праці закладено міркування про недоцільність у процесі організаційних змін протиставляти інтереси працівників та організації [2]. П. Лоуренс намагався віднайти шляхи консолідації менеджменту та персоналу у процесі здійснення організаційних змін шляхом переоцінки теоретичних засад, що склались у цій сфері [3]. П. де Вал, М. Фуентес сформуливали типологію еволюційних та стратегічних змін в

організації, і у цьому контексті на основі широкого емпіричного дослідження сформувавши уявлення про джерела спротиву змінам і ключові ланки, на які слід зважати у процесі організаційних змін [4]. Засобам та шляхам редукування (пригнічення) опору змінам присвячено наукову розвідку Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу [5]. У їх праці досліджено особливості реалізації стратегічних засад організаційних змін, сили та випадки спротиву змінам, а також засоби адміністративного впливу задля їх подолання. О. Ю. Гусева обґрунтувала особливості стратегічних змін як забезпечувальної основи розвитку підприємства [6]. Т. Кужда розглядаючи проблематику управління змінами з позицій процесного підходу, доходить висновку, що розробка відповідної технології має відбуватись з урахуванням функцій менеджменту планування, організування, мотивування, контролю, наводить відповідні рекомендації та засади оцінки ефективності контролю організаційних змін [7]. Частково питання опору змінам підняли у своїй праці С. Дзяна та Р. Дзяний, зупинившись на джерелах виникнення та методах його подолання [8].

Розв'язання проблеми подолання спротиву змінам у контексті забезпечення економічної безпеки підприємств, й, зокрема, в умовах загострення загроз досі комплексно не розглядалось. Започаткування розв'язку цієї проблеми простежується, приміром, у праці Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу, котрі протиставляючи безпеку особи (працівника) та підприємства відзначають одним з чинників спротиву змінам потребу працівника у безпеці, а також загрозу безпеці групі, що має вплив. Вони пояснюють цю закономірність таким чином: "Індивіди, котрі мають вищу потребу у безпеці протидіють змінам більше ніж інші, оскільки зміни ставлять під загрозу їх відчуття безпеки. Коли люди зустрічаються з новими незнайомими методами чи труднощами і ситуаціями, що бентежать, вони можуть ідеалізувати минуле, прагнути повернення до минулого способу вирішення справ" [5, Р. 17]. Щодо загрози безпеці впливовій групі Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу відзначають таку закономірність: у випадку, коли адміністративні чи технологічні зміни в організації викликають загрозу владі чи впливу окремих груп на інформаційне середовище, прийняття рішень чи розподіл ресурсів це призводитиме до наростання опору змінам з боку цієї групи [5, Р. 18]. Водночас слід відзначити слабкий розвиток теоретичних підстав забезпечення економічної безпеки підприємств у зарубіжній науці, значно краще це питання є дослідженим у працях вітчизняних науковців. Зарубіжні дослідники переважно зосереджуються на питаннях інформаційної та фізичної безпеки, у той час як в Україні існують глибокі комплексні дослідження як загалом економічної безпеки підприємств, загроз і шляхів їх подолання, так і безпеки окремих складових, зокрема виробництва, маркетингу, персоналу, взаємодії з контрагентами та ін. Це підтверджує актуальність тематики дослідження та визначає потребу в узагальненні теоретичних засад управління організаційними змінами, подолання спротиву змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємств, з урахуванням кращого світового та українського наукового досвіду у цій сфері.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад подолання спротиву персоналу змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління змінами в організації; предметом – явище спротиву змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці.

Виклад основного матеріалу. Обґрунтування засад подолання спротиву персоналу змінам в організації повинне відбуватися на підставах розуміння теоретичних основ процесу управління змінами. Проблематика управління змінами залишалась актуальною протягом віків, проте посилення уваги наукового співтовариства відбулось у зв'язку з активізацією наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту. Відтак, станом на сьогоднішній день наукові уявлення про управління змінами свідчать про визнання науковим співтовариством зв'язку між ефективністю діяльності підприємства та якістю менеджменту змін.

Схожим чином проблема подолання спротиву змінам розглядалась філософами, науковцями протягом тривалого періоду історії людства. У зв'язку з об'єктивним шкідливим характером наслідків цьому питанню присвячувалось навіть більше уваги, без врахування теоретичних засад управління змінами і лише у цьому контексті – подолання спротиву змінами. На теперішньому етапі розвитку наукової думки відповідні дослідження прийшли до гармонійного стану. Так, П. де Вал та М. Фуентес відзначають, що спротив змінам є ключовим чинником та повинен бути врахований у будь-яких процесах змін, а вірний менеджмент змін є ключем до їх успіху чи провалу [4, Р. 13]. Це є свідченням розуміння комплексності проблеми, що потребує вирішення, настановою для глибокої співпраці різних ланок менеджменту, власників підприємства та співробітників для забезпечення розвитку конкурентоспроможної, захищеної організації.

Новий час представляє нові виклики. Останні дослідження все більше зосереджені на тих шкідливих наслідках, що їх зумовлює спротив змінам, а також впливу зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища на процес управління змінами. Т. Кужда відзначає, що процес управління змінами відбувається під тиском чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що полягає в ініціюванні змін та є конкретною функцією менеджменту [7, С. 67]. Такий підхід є схожим з безпековим підходом до управління підприємством, згідно якого центральною метою управлінської діяльності має стати захищеність підприємства від дії несприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Відтак питання поєднання вчень про управління змінами та захищеність підприємства є актуальним та потребує глибшої наукової розробки. Це

наводить також на міркування щодо необхідності розмежовувати позитивний тиск зовнішнього середовища (природний, зумовлений еволюційними перетвореннями, зміною виробничої парадигми, аксіологічним прогресом та розвитком виробничих відносин і засобів праці) та негативний тиск (форс-мажорні обставини, глобальні фінансово-економічні спади, невдалі заходи з реформування регуляторної політики, поширення корумпованості та протиправних дій у межах економіки держави, регіону, підприємства). Звичайно, оцінка характеру змін середовища, що обумовлюють необхідність впровадження організаційних змін є певною мірою суб'єктивною. У залежності від політики підприємства одні і ті ж явища можуть розцінюватись як загрози або ж як можливості для розвитку. Для динамічних підприємств з молодим колективом, котрий мислить зовсім іншими поняттями та готовий до нових викликів і їх подолання чинники зовнішнього середовища матимуть зовсім інше значення, ніж до підприємств з консервативною політикою, створених для функціонування у чітко визначених умовах та правилах гри і не готових змінюватись. З цього приводу В. Я. Цуканова та Кієнко Л. В. відзначають: "Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових потреб і вимогливість споживачів, зміна їх позицій, зростання боротьби за ресурси, поява нових інноваційних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широке впровадження сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших факторів призвели до різкого зростання значення управління змінами в організаціях та підприємствах. Організаціям необхідно ініціювати і проводити зміни для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку" [9, С. 25].

Реалії української економіки останнього часу свідчать про переважну більшість підприємств, котрі не готові або у силу тих чи інших обставин не здатні змінюватись динамічно у відповідності до зміни обставин зовнішнього середовища. Простим прикладом може слугувати аналіз особливостей інноваційної діяльності вітчизняних підприємств (Таб. 1).

Таблиця 1

Інноваційна діяльність вітчизняних підприємств*

Рік	Питома вага підприємств що займалися інноваціями %	Питома вага підприємств що впроваджували інновації, %	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової %	Загальна сума витрат на інноваційну діяльність, млн. грн.	У тому числі за напрямками, млн. грн.			
					дослідження і розробки	придбання інших зовнішніх знань	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
2007	14,2	11,5	6,7	10850,9	986,5	328,4	7471,1	2064,9
2008	13,0	10,8	5,9	11994,2	1243,6	421,8	7664,8	2664,0
2009	12,8	10,7	4,8	7949,9	846,7	115,9	4974,7	2012,6
2010	13,8	11,5	3,8	8045,5	996,4	141,6	5051,7	1855,8
2011	16,2	12,8	3,8	14333,9	1079,9	324,7	10489,1	2440,2
2012	17,4	13,6	3,3	11480,6	1196,3	47,0	8051,8	2185,5
2013	16,8	13,6	3,3	9562,6	1638,5	87,0	5546,3	2290,9

* Таблицю сформовано на підставі даних Державної служби статистики за 2007–2013 рр. [10].

З огляду на показники інноваційної діяльності вітчизняних підприємств можна дійти висновку, що організаційні зміни у виробничій сфері, зумовлені інноваціями призводять до продукування та реалізації лише невеликої частки інноваційної продукції, що скорочується протягом останніх років, не зважаючи на зростання інвестицій у інноваційну діяльність. У той же час саме інноваційна діяльність є адекватною відповіддю на мінливі обставини середовища, тиск названих позитивних чинників. Для порівняння наведемо дані статистичного офісу "Євростат" щодо частки європейських підприємств, котрі займаються інноваційною діяльністю. Аналіз даних показує, що найменша частка підприємств-інноваторів є у Болгарії та складає 27,1% від загальної кількості болгарських підприємств, а найбільша частка – у Німеччині, де цей показник становить 79,3%. У середньому для 27 держав-членів Європейського союзу (станом на 2010 р.) середня питома вага підприємств, що займалися інноваціями склала 52,9%. При цьому 23,0% від загальної сукупності підприємств ЄС реалізовували інновації виключно у сфері виробництва та процесів, 26,4% – в організаційно-маркетинговій сфері, 50,7% – у обох сферах [11].

Аналіз статистичних показників свідчить про різкий розрив у тенденціях інноваційної діяльності європейських та вітчизняних підприємств. Відтак виникнення потреби організаційних змін та управління ними для України до досягнення нею європейського рівня інноваційної діяльності підприємств переважно доцільно розглядати у контексті активізації різного роду загроз економічній безпеці. Для встановлення тенденції щодо активізації загроз доцільно скористатись формулою знаходження інтегрального показника економічної безпеки:

$$I = \sum_{i=1}^n I_i \times p_i$$

де I_i – інтегральний показник i -ї складової; p_i – вага i -ї складової.

Показник I_i знаходиться у діапазоні від 0 до 1. З огляду на правило "золотого поділу" запропоновано розцінювати стан безпеки таким чином:

$0 > I_i > 0,382$ – підприємство знаходиться у стані критичної небезпеки;

$0,382 > I_i > 0,618$ – стан економічної безпеки є незадовільним, загрозливим;

$0,618 > I_i > 0,854$ – стан економічної безпеки підприємства є задовільним, відзначається помірним ризиком;

$0,854 > I_i > 1$ – підприємство перебуває у стані економічної безпеки [12, С. 80 – 81].

Загострення загроз економічній безпеці підприємства вимагає особливої уваги до питань, пов'язаних з організаційними змінами, до процесу управління змінами й, зокрема до спротиву змінам з боку персоналу. О. Р. Савченко вважає, що зміни – це процес проведення нововведень в організації, котрі стосуються практично будь-якого аспекту її діяльності, а метою змін доцільно розглядати підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його діяльності. Вважаємо, що у контексті виокремлення окремих груп чинників спротиву змінам доцільно користуватись прийнятою класифікацією видів змін. О. Р. Савченко пропонує класифікувати зміни за сферою діяльності; за змістом; за глибиною зміни; за темпами; за природою виникнення [13, С. 21]. Б. А. Пріб наводить такі найпоширеніші види змін як трансформація відносин з зовнішнім середовищем, зміна маркетингової стратегії, зміну ділового іміджу підприємства, реструктуризація виробництва, правова реорганізація юридичної особи, зміна техніко-технологічного забезпечення виробничої діяльності, зміна ефективності роботи підприємства, зміни у складі персоналу, трансформація організаційної культури [14, С. 121]. На думку В. Я. Цуканової, Л. В. Кієнко управління змінами – це комплексний підхід до управління станом підприємства, рівнем усіх напрямків його розвитку з використанням відповідних знань, моделей, методів та технологій, а також адаптація даних змін до умов діяльності підприємства, персоналу [9, С. 26]. З позицій функціонального підходу, управління організаційними змінами відбувається за такими етапами як планування, організування, мотивування та контроль [7, С. 68 – 70]. На думку Б. А. Пріба, управління змінами повинне відбуватись у шість етапів: усвідомлення необхідності змін; аналіз наслідків трансформацій та формулювання мети управління змінами; планування заходів з реалізації змін; моделювання результатів здійснення змін; аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення; практична реалізація та контроль запланованих заходів; закріплення реалізації зміни [14, С. 123].

Спротив змінам може виникнути на будь-якому етапі їх впровадження. Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу наголошують на таких видах спротиву змінам як сліпий, політичний, ідеологічний спротив. Сліпий спротив породжується страхом та відсутністю толерантності до змін, його подолання залежить від усвідомлення головної ідеї змін та її прийняття. Політичний спротив залежить від переконаності працівника у втраті певних цінностей, переваг, котрі він має при існуючому стані справ, що може включати владну позицію, роль в організації, статус, розмір бюджету чи персональну компенсацію. Ідеологічний спротив виникає у зв'язку з різністю переконань, відчуттів, філософії окремих працівників та вектору організаційних змін [5, Р. 16]. Аналіз практики управління персоналом вказує на першочерговість саме "політичного" спротиву. В українських реаліях, на наше переконання, доцільніше застосовувати термін "егоцентричний" спротив, та розшифровувати його як "спротив, джерелом якого є індивідуальний (груповий) інтерес". У той час, як спротив, породжений страхом змін легко долається комунікативними та адміністративними методами, а ідеологічний – усебічним обговоренням змін та пошуком компромісу або знову ж таки адміністративними методами впливу; егоцентричний спротив вимагає особливої уваги, особливо в умовах загострення загроз економічній безпеці.

Егоцентричний спротив змінам доцільно розподіляти за інтересами, котрі обстоюються у межах такого спротиву. Очевидно, що інтереси особи (групи осіб) вступають у такому випадку у конфлікт з інтересами організації (за умови припущення щодо повної обґрунтованості та корисності змін для організації, тобто відповідності змін її економічним інтересам). Особливістю управління змінами в умовах загострення загроз економічній безпеці є здатність спротиву змінам в умовах обмеженості часу та ресурсів ще більше активізувати загрози, сприяти їх настанню та максимізації збитків підприємству. Працівники, котрі не розуміють цього унаслідок своїх егоїстичних інтересів або, більше того – намагаються нажитись на цьому повинні розглядатись як джерело загрози економічній безпеці підприємства. Задля мінімізації спротиву змінам в організації поряд з проаналізованими у вітчизняній та зарубіжній науці етапами, методами та шляхами управління змінами доцільно зосередити увагу на взаємодії з персоналом з подолання спротиву змінам.

Висновки. Аналіз проблематики управління організаційними змінами з огляду на теперішній непевний стан вітчизняної економіки та численні загрози економічній безпеці підприємств дозволив зробити такі висновки:

1) Концептуальні підходи до управління змінами передбачають врахування чинників зовнішнього та внутрішнього походження, котрі можуть набувати як позитивного так і негативного характеру у залежності

від політики організації у сфері змін (консервативної чи динамічної, скерованої на розвиток), а також особливостей та актуальних умов господарювання. У зв'язку з цим управління змінами в організаціях в сучасних умовах нерідко переплітається з управлінням економічною безпекою, оскільки стан позитивно вмотивованих змін (джерелом яких є інноваційна діяльність підприємств) в Україні на відміну від європейських країн є незадовільним.

2) Невід'ємною частиною управління змінами є обґрунтування шляхів подолання спротиву змінам з боку персоналу організації. Причини та джерела виникнення спротиву можуть різнитись у зв'язку з широким спектром завдань, що вирішуються у межах менеджменту змін, проте в умовах загострення загроз економічній безпеці спротив змінам може посилювати ймовірність їх настання та стати чинником зростання шкоди економічним інтересам підприємства. Особливо небезпечним в таких умовах є "еґоцентричний" спротив змінам, що виникає у випадку протиставлення економічних інтересів підприємства та еґоїстичних інтересів окремого працівника чи групи.

3) В умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства спротив змінам повинен розглядатись як додатковий чинник, що прискорює настання загроз, знижує ефективність змін, спрямованих на посилення економічної захищеності підприємства, підвищує витрати на подолання наслідків загрози. з огляду на це перспективним напрямом подальших досліджень є розвиток наукових підходів до подолання спротиву змінам з огляду на потребу забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах організаційних змін.

Література

1. Baker S. *Managing Resistance to Change* [Електронний ресурс] / S. Baker // *Library Trends*. – 1989. – Режим доступу : https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7649/librarytrendsv38i1h_opt.pdf?sequence=1. – Назва з екрану.
2. Bovey W. *Resistance to organisational change: the role of cognitive and affective processes* / W. Bovey, A. Hede // *Leadership & Organisation*. – 2001. – № 22/8. – P. 372–382.
3. Lawrence P. *How to Deal With Resistance to Change* [Електронний ресурс] / Paul R. Lawrence // *Harvard Business Review*. – 1969. – Режим доступу : <http://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>. – Назва з екрану.
4. Val P. *Resistance to change: a literature review and empirical study* [Електронний ресурс] / Pardo del Val, Manuela Fuentes, Martínez Fuentes. – Режим доступу : www.uv.es/~pardoman/resistencias.PDF. – Назва з екрану.
5. Yilmaz D. *Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations* / Derya Yilmaz, Gökhan Kılıçoğlu // *European Journal of Research on Education*. – 2013. – № 1(1). – P. 14–21.
6. Гусєва О. Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах / О. Ю. Гусєва // *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. – 2012. – № 4. – С. 130-139.
7. Кужда Т. *Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві* / Т. Кужда // *Галицький економічний вісник*. – 2013. – № 2. – С. 66-71.
8. Дзяна С. Р. *Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах* / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // *Ефективність державного управління*. – 2013. – Вип. 34. – С. 31-40.
9. Цуканова В. Я. *Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності* / В. Я. Цуканова, Л. В. Кієнко // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. – 2013. – № 2. – С. 24-28.
10. *Наукова та інноваційна діяльність (1990-2013рр.)* [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html. – Назва з екрану.
11. *Innovation statistics* [Електронний ресурс] // Eurostat. – 2013. – Режим доступу : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/ff/1/Innovation_statistics_YB2014.xlsx. – Назва з екрану.
12. Хома І.Б. *Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія* / І.Б.Хома. – Львів : Вид-во Національного університету „Львівська політехніка”, 2012. – 504 с.
13. Савченко О. Р. *Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах* / О. Р. Савченко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 3. – С. 19-24.
14. Пріб К. А. *Формування системи управління змінами на підприємстві* / К. А. Пріб // *Інтелект XXI*. – 2014. – № 2. – С. 119-126.