

DOI : 10.33274/2079-4819-2019-70-1-96-105

УДК 330.353:330.322

**Приймак Н. С.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

## КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЧИН ОПОРУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

UDC: 330.353:330.322

**Pryimak N. S.,**  
PhD in Economic  
sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

## CLASSIFICATION OF REASONS FOR RESISTENCE TO CHANGES IN ENTERPRISES

**Мета** — упорядкувати та систематизувати причини опору змінам на підприємстві для забезпечення ефективного досягнення цілей менеджменту змін та визначення напрямів їх подальшого усунення.

**Методи.** Теоретико-методологічною базою дослідження виступали положення теорії змін та менеджменту змін. У ході дослідження використано методи наукового пошуку, узагальнення, систематизації, а також графічний метод для упорядкування типології причин опору змінам.

**Результати.** Проведене дослідження дозволило визначити сутнісну характеристику причин опору змінам, під якими пропонується розуміти чинники, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв змін механізм опору та виникають як результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки змін. Класифікація причин опору змінам передбачає виокремлення таких ознак: 1. За складом носіїв змін: індивідуальні причини опору змінам; колективні (групові) причини опору змінам; системні та ринкові причини опору змінам. 2. За підходом до дослідження: психологічні причини; поведінкові причини; управлінські причини. 3. За формою прояву: декларовані (відкриті) та приховані (латентні) причини опору. 4. За функціональними ареалами виникнення на підприємстві: техніко-технологічні причини; фінансово-економічні причини опору; соціально-культурологічні причини опору; управлінські причини опору. Саме такий поділ причин опору змінам дозволить системі менеджменту змін здійснити всеохоплюючу холіцистичну характеристику опору та забезпечити його подолання.

**Ключові слова:** зміни, опір змінам, причини опору змінам, управління змінами, менеджмент змін.

**Постановка проблеми.** Сучасний менеджмент підприємства потребує прийняття гнучких управлінських рішень у стислі строки та з мінімальним залученням стратегічних ресурсів для їх реалізації, що, по суті, вимагає впровадження системи змін з мінімальними витратами для підприємства, але з максимальним «зануренням» у даний процес для виконавців. Існуючі обмеження визначають вимоги не тільки до менеджерів, але й до осіб, на яких покладено реалізацію даних рішень та провадження змін, що викликає опір змінам та певне гальмування їх реалізації.

Опір змінам — це складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або коригування цілей досяг-

---

© Н. С. Приймак, 2019

нення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін. Розуміння опору змінам потребує вивчення причин його виникнення. Аналіз літературних джерел показав, що причини виникнення опору змінам науковцями трактуються по-різному, виокремлюються на різних рівнях виникнення опору та у різних царинах прояву даного явища, а тому потребують детального аналізу та систематизації для виявлення головних причин опору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні проблеми виявлення опору змінам на підприємствах і дослідження спонукальних мотивів і причин їх виникнення вивчалися науковцями: І. Л. Петровою, В. І. Поліщук, В. П. Печенізьким, К. А. Пріб, Дж. П. Коттером, Н. С. Шлапак, І. І. Губицькою, Є. Л. Гринь, С. В. Степаненко, Т. З. Гвініашвілі, Ю. В. Бурковичем, Х. С. Передало, І. І. Сташкевичем та ін. Проте, попри значне коло дослідників, єдиного, усталеного переліку причин опору змінам на підприємствах не напрацьовано, а тому дане питання потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** — упорядкувати та систематизувати причини опору змінам на підприємстві для забезпечення ефективного досягнення цілей менеджменту змін та визначення напрямів їх подальшого усунення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із перших класифікацію причин опору змінам на підприємстві запропонував Дж. П. Коттер [1], який виділяє причини опору на рівні особистості (індивідуальні) та групи (організаційні). Причини опору на рівні особистості: вузьковласницький інтерес; нерозуміння і брак довіри; низька терпимість змін; різна оцінка ситуації. У колективі також виділяють: тиск із боку колег; втома від змін; попередній невдалий досвід проведення змін.

Такий підхід до поділу причин опору змінам підтримується значним колом науковців [2, 3, 4, 5, 6, 7] та є базовим для розвитку сучасних напрямів наукових досліджень у даній галузі.

Науковці Н. С. Шлапак, І. І. Губицька зазначають, що в теорії організаційної поведінки виділяють індивідуальні та організаційні джерела опору. Індивідуальні джерела опору змінам закладені в особистісних характеристиках людини, таких як: сприйняття, потреби і риси характеру. Що стосується організаційних джерел опору, то цей чинник пояснюється консервативністю організацій по природі. Вони активно чинять опір змінам.

Організаційний опір має три різновиди: опір передачі повноважень; інертність складних організаційних систем; опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні.

Індивідуальний опір зазвичай виражається: у невідповідності кваліфікації співробітників новим вимогам; у страхах перед новим і невідомим; у страху втрати робочого місця; у страху втратити звичні соціальні контакти [5, с. 104].

Гринь Є. Л., Степаненко С. В., вважаючи, що опір змінам є потенційним джерелом ризиків, розробляючи підходи до недопущення виникнення опору, виокремлюють причини опору відповідно до рівнів опору: індивідуального (психологічні, економічні, соціальні, організаційно-комунікаційні, компетентнісні), групового (соціальні, організаційно-комунікаційні) та організаційного (організаційно-комунікаційні) [4, с. 52]. Окремо проведене наукове дослідження вченого Гринь Є. Л. [3, с. 249–250] визначає причини опору змінам, виходячи з чинників, та поділяє їх на організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні.

Гвініашвілі Т. З. виокремлює причини опору змінам за трьома рівнями: індивідуальний, груповий і системний. Індивідуальний рівень містить: інертність, невпевненість у собі, слабку переносимість змін, страх перед негативними наслідками, низьку мотивація, суперечності власних і організаційних інтересів, демографічні характеристики персоналу. Груповий рівень: втома від змін, попередні невдачі зміни,

групові норми та вплив авторитету колег, загроза втрати влади, прагнення зберегти стабільність і протидіяти будь-яким змінам, страх втратити взаємодію з колегами, групове мислення і посилення причетності. Системний рівень: корпоративна культура та історія організації, нестача професійних навичок, складність перетворення організаційних структур, взаємозалежність організаційних підсистем, складність подальшої передбачуваності розвитку організації [6, с. 44].

Аналогічний до попередньо наведеного, рівневий поділ причин опору змінам, пропонує використовувати вчена О. В. Ключникова, але надає інший склад причин опору на кожному рівні змін [8, с. 16].

Науковці Буркович Ю. В., Передало Х. С. зазначають, що «...існує низка причин появи опору. Перш за все, працівники зацікавлені лише у своїх інтересах і, в більшості випадків, не звертають уваги на загальнокорпоративні цілі. Без будь-яких змін робота є буденною та зручною, адже заснована на певному автоматизмі. Люди бояться втратити роботу через те, що не в змозі будуть виконувати нові завдання, які потребуватимуть підвищення кваліфікації, навчання та зміну стереотипів мислення. Також причинами опору можуть бути недовіра до керівників, які запроваджують інновації, та недостатня кількість інформації для того, щоб переконати їх у необхідності запровадження тої чи іншої інновації» [9, с. 56]. Отже, виокремлення причин опору даними науковцями відбувається на індивідуальному та організаційному (системному) рівнях.

Науковець І. І. Сташкевич зазначає, що «опір організаційним змінам може бути зумовлений як недостатньою поінформованістю персоналу про сутність змін й особливості характеру членів колективу, так і об'єктивною невиконаністю змін для персоналу» [10, с. 103]. У іншій своїй праці [11], присвяченій соціальним аспектам вивчення опору організаційним змінам, учений виділяє такі групи причин опору: 1) психологічні; 2) соціальні; 3) організаційні; 4) професійні; 5) економічні. Виникнення кожної з перелічених причин передусім зумовлено неготовністю персоналу до змін, що може проявлятися як на індивідуальному, так і груповому рівнях [11, с. 252–253].

Аналогічні причини опору змінам виокремлює науковець Р. Г. Бухбиндер [12].

Таким чином, у даних наукових працях автори виокремлюють групи причин опору змінам, визнаючи їх універсальними як для групового, так і для індивідуального рівня опору. Тобто, спостерігається спроба уніфікувати причини опору змінам.

Науковці Ф. Лютенс [18], Ю. І. Ларіонов, Н. Б. Ларіонова [13] у сучасних компаніях визначають такі основні причини опору персоналу: інновація не обов'язково передбачає вигоду для персоналу, вона завжди здійснюється на користь бізнесу, організації; до впровадження змін готові не всі співробітники, оскільки використання нової технології потребує нових знань і навичок; лінійні менеджери для своєї зручності діють із максимальною свободою, незалежно від контролю «зверху», а впровадження інновацій в управлінні обмежує перше і посилює друге; підозри і недовіру в співробітників викликають зміни, ініційовані власниками компанії; розкраданню й іншим способам особистого збагачення співробітників може загрожувати введення управлінських змін; негативний досвід упровадження нововведень у компаніях призводить до того, що співробітники відмовляються приймати нові умови змін [13, с. 196].

Узагальнення праць Дж. Коттера [14] та Р. Хеллера [1] дозволило визначити причини виникнення опору змінам таким чином: економічні як страх зниження рівня доходів та позбавлення пільг, соціальні як відмова адаптації до змін, психологічні як почуття невизначеності та бажання уникнути невдачі і труднощі, особисті як інертність, усвідомлення власної некомпетентності, загроза втрати влади, емоційні як природні та властиві людині через низьку залученість до проекту змін, логічні як сумніви щодо доцільності та відсутність часу на адаптацію.

Нікітченко Т. О. вважає, що всі причини опору змінам можна об'єднати в декілька груп: егоїстичні інтереси працівників; недостатня поінформованість про систему змін, що впроваджується, та їх наслідки; консерватизм; занижена самооцінка; скептицизм [15, с. 452].

Науковець К. А. Пріб зазначає, що «виникнення опору змінам в організації здебільшого стає наслідком двох ключових причин. По-перше, формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. У цьому разі причина опору криється у самій зміні. По-друге, виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації тих чи інших сторін життєдіяльності, неусвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи роботу, а також побоювання втрат і т. ін. Тому вивчати природу та механізми опору змінам потрібно, виходячи з такої біполярності» [16, с. 35].

Таким чином, проведені спроби систематизації підходів до виявлення причин опору змінам дозволили встановити наявність двох принципових аспектів до поділу причин прич:

1) виокремлення причин опору змінам, виходячи від складу носіїв опору змін: індивіди, групи, організація [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9];

2) виокремлення причин опору змінам, виходячи із ситуаційних проявів опору змінам та чинників, які їх визначають [16, 15, 12, 13, 14].

Узагальнивши систематизацію підходів науковців до причин опору змінам, можна констатувати відсутність єдиного підходу як до визначення груп та рівнів виникнення причин опору змінам, так і до їх складу. У більшості випадків виділення причин опору змінам є хаотичним та не має наукового обґрунтування, що призводить до віднесення подібних причин опору змінам до різних груп, а також до неінформативного «подрібнення» причин опору змінам, що спотворює загальну «картину» опору змінам та не дає можливостей для напрацювання адекватних методів його усунення та подолання. Причинами такого стану є емпіричний характер досліджень, відсутність практик застосування комплексного і системного підходів до виявлення причин опору змінам.

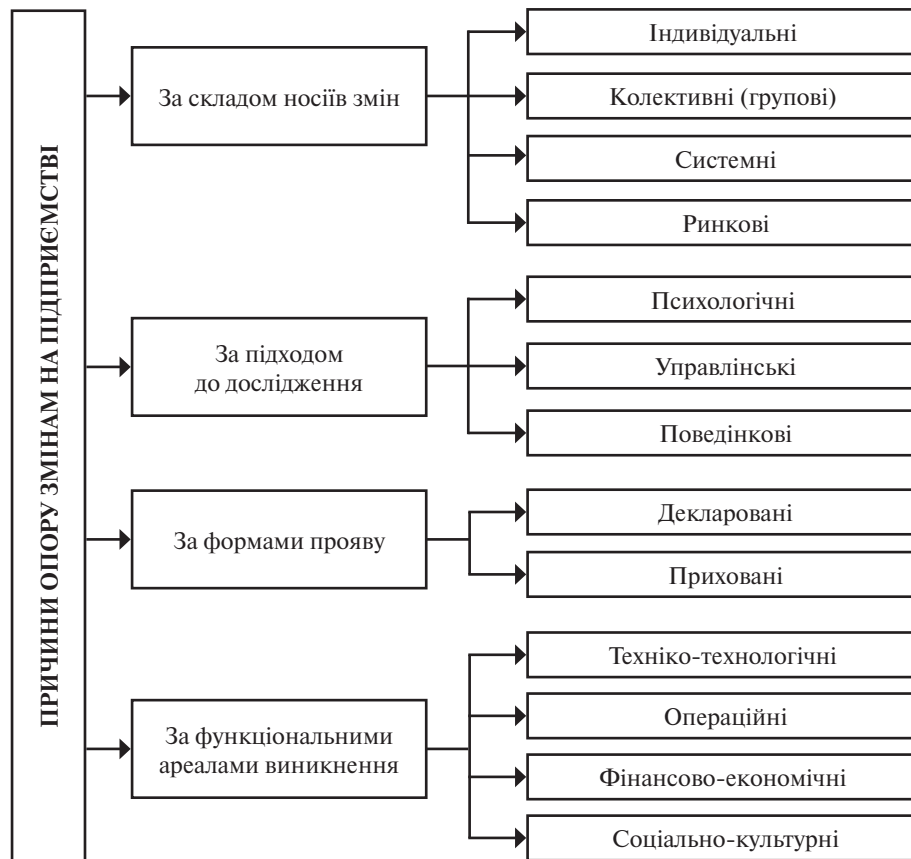
Перш ніж окреслити перелік причин опору змінам, доцільно сформулювати теоретичний базис їх розуміння. Ми вважаємо, що *під причинами опору змінам* варто розуміти чинники, спонукальні мотиви, які «запускають» у носіїв змін механізм опору та виникають як результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки змін.

Класифікація причин опору змінам передбачає виокремлення таких ознак (рис. 1):

1. За складом носіїв змін:

— індивідуальні причини опору змінам — виникають на психічному, психологічному рівнях, спираються на суб'єктивну оцінку змін, хоч об'єктивна оцінка змін їм теж не є чужою. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності; вік; скептицизм; досвід роботи за усталеними механізмами та схемами, які руйнує впровадження змін; страхи щодо зміни соціального оточення; страх втрати роботи; інертність; консерватизм; егоїзм; втрата влади; сформовані ключові компетенції та негативний досвід упровадження змін;

— колективні (групові) причини опору змінам — виникають у двох та більше людей, спираються на суб'єктивно-об'єктивну оцінку ситуації змін, які стосуються формальних зв'язків у групі, а також цінностей, поглядів та зазіхань, які є причинами існування групи. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: групові норми; влада та авторитет лідера групи; невдалий досвід змін; комунікаційні помилки; страх втрати неформальних зв'язків у групі; компетентнісні переконання; гендерна та ві-



**Рисунок 1** — Класифікація причин опору змінам на підприємстві  
(упорядковано автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17])

кова структура групи; конфлікти всередині групи; аутсайдерські дії, спрямовані проти змін; втрата матеріальних переваг; підбурювання одного з членів групи; відсутність перспектив для групи;

— системні причини опору змінам — виникають у сукупності носіїв опору змінам, які представлені всім колективом підприємства та об'єднані єдиною місією, стратегічними, тактичними та операційними цілями. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: брак інформації; низька ефективність комунікацій всередині організації; організаційна культура; застаріла організаційна структура та негнучкість організаційного дизайну; слабе лідерство, низький авторитет влади; значна кількість змін, які реалізуються одночасно; неефективна мотивація змін; загроза втрати прибутків; відсутність ключових компетенцій; обмеження в часі; конфлікти всередині системи;

— ринкові — виникають унаслідок залежності підприємства як відкритої системи від зовнішнього середовища та є наслідками неефективних комунікацій із зовнішніми агентами змін. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: рокіровка конкурентних сил у галузі внаслідок змін даного підприємства; цінові війни; змови конкурентів; неефективний менеджмент підприємства.

## 2. За підходом до дослідження [3, с. 248–249]:

— психологічні причини опору включають сукупність психологічних реакцій людей на стрес і майбутні зміни; стратегії індивідуального опору;

— поведінкові причини опору включають наявний динамізм опору; попередній досвід та усталену модель поведінки в умовах опору змінам; традиції та норми поведінки, які панують у межах діючої організаційної культури;

— управлінські причини опору включають властивість системи «гальмувати» зміни, відповідь на стратегічні перетворення та зміни організаційного дизайну; ефек-



тивність діагностики, планування та управління опором персоналу змінам в організації; авторитет лідера та типи лідерства в організації.

3. За формою прояву:

— декларовані (відкриті) причини опору змінам (відомі керівництву та всім оточуючим);

— приховані (латентні) причини опору (про їх існування не довідуються, але коли вони викриваються, їх наслідки є масштабними).

4. За функціональними ареалами виникнення на підприємстві:

— техніко-технологічні причини опору змінам — зумовлені існуючими на підприємстві формами з'єднання людських і технічних ресурсів, станом виробничих засобів, пануючими технологіями виготовлення продукції та технологіями здійснення операцій;

— операційні причини опору змінам — зумовлені функціонуванням підприємства як операційної системи, пов'язані з небажанням зміни усталених операцій на підприємстві, з браком ресурсів (зокрема часу);

— фінансово-економічні причини опору — пов'язані з необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів, зменшенням доходів та рівня фінансування окремих проєктів та програм, зниженням вигід внутрішніх стейкхолдерів від фінансової участі у підприємстві;

— соціально-культурологічні причини опору — пов'язані з існуванням підприємства як соціальної системи та включають: страх втрати соціальних зв'язків і комунікацій; звичку до існуючого способу діяльності; зміну професійних обов'язків робітників; негативний досвід упровадження змін; пануючу організаційну культуру;

— управлінські причини опору — страх втрати влади певними владними структурами в організації; тип лідерства; ефективність мотивації змін; відсутність чіткої стратегії змін; брак інформації про зміни та технології їх упровадження.

Виявлення причин опору змінам має виступити як базис для подальших досліджень системи менеджменту змін щодо виявлення реальної «картини» опору змінам та розроблення стратегічних і тактичних заходів їх подолання за допомогою інструментів кадрової політики та корпоративної культури як інтегрованих інструментів управління змінами на підприємстві.

**Висновки.** Отже, було запропоновано виокремлення чотирьох класифікаційних груп потенційних причин виникнення опору змінам, які різняться за складом носіїв, підходом до дослідження та виявлення, формами прояву, функціональними ареалами виникнення на підприємстві. Саме такий поділ причин опору змінам дозволить системі менеджменту змін здійснити всеохоплюючу холістичну характеристику опору та забезпечити його подолання.

### Список літератури / References

1. Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why transformation efforts fail *Harvard Business Review*, January.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. 416 с.

Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St Petersburg, Piter Publ., 416 p.

3. Гринь Є. Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес-інформ*. 2018. № 8. С. 247–252 [in Ukrainian].

Hryn, Ye. L. (2018). *Pobudova kohnityvnoi skhemy sutnosti oporu orhanizatsiinym zminam na pidpriemstvi* [Developing of the cognitive scheme of the essence of resistance to organizational changes in the enterprise]. *Biznes-inform* [Business Inform], 8, pp. 247–252

4. Гринь Є. Л., Степаненко С. В. Напрями підвищення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 49–53.

Hryn, Ye. L. & Stepanenko, S. V. (2018). *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh silskohospodarskoho mashynobuduvannia* [The directions of increasing the efficiency of organizational changes in agricultural machine-building enterprises.]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], 10, pp. 49–53.

5. Шлапак Н. С., Губицкая И. И. Направления преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. Вип. 26. С. 103–109.

Shlapak, N. S. & Gubitskaya, I. I. (2013). *Napravleniya preodoleniya soprotivleniya kollektiva organizatsionnyim izmeneniyam na predpriyatii* [Directions for overcoming the resistance of the collective to organizational changes in the enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Priazovskiy state technical university. Ser.: Economic sciences], issue 26, pp. 103–109.

6. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.

Hviniashvili, T. Z. (2016). *Analiz pidkhodiv do viznachennia sutnosti oporu orhanizatsiinykh zminam na pidpriemstvakh* [Analysis of approaches to the definition of the essence of resistance to organizational changes at enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*— [Scientific bulletin of NLTU of Ukraine], iss. 26.2, pp. 41–47.

7. Сазанов Е. Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 6. С. 22–23.

Sazanov, E. G (2003). *Soprotivlenie organizatsionnyim izmeneniyam: diagnostika i preodolenie* [Resistance to Organizational Change: Diagnosis and Overcoming]. *Problemyi teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], no. 6, pp. 22–23.

8. Ключникова Е. В. Причины и инструменты преодоления сопротивления изменениям в современных организациях. *Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр»*. Октябрь 2017. Вып. № 3 (16). URL:[http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Ключникова.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Ключникова.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Klyushnikova, E. V. (2017). *Prichinyi i instrumentyi preodoleniya soprotivleniya izmeneniyam v sovremennyih organizatsiyah* [The causes and tools for overcoming resistance to changes in modern organizations]. *Elektronnyi nauchno-prakticheskiy zhurnal «InnoTsentr»* [Electronic scientific and practical journal «InnoCentre»], no 3 (16). Available at: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Klyushnikova.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Klyushnikova.pdf) [in Russ.].

9. Буркович Ю. В., Передало Х. С. Опір змінам при впровадженні інновацій: типологія та шляхи подолання. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор — нові виклики та можливості*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14–16 травня 2015 року: до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту). Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 56–57.

Burkovych, Yu. V., & Peredalo, Kh. S. (2015). *Opir zminam pry vprovadzhenni innovatsii: typolohiia ta shliakhy podolannia* [Resistance to changes in the implementation of innovations: typology and ways to overcome it]. *Problemy European formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury: yevropeyskyi vektor — novi vyklyky ta mozhlyvosti* [Problems of the formation and development of innovation infrastructure: the vector —

new challenges and opportunities]. Proceedings of III International scientific and practical conference, Lviv, 14–16 May, 2015. Lviv, Lviv Politechnics Publ.

10. Сташкевич І. І. Інформаційне моделювання процесів мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2018. № 4 (84). С. 102–120.

Stashkevych, I. I. (2018). *Informatsiine modeliuвання protsesiv minimizatsii oporu personalu orhanizatsiynym zminam na pidpryemstvi* [Information modeling of the processes of minimizing the resistance of personnel to organizational changes in the enterprise]. *Ekonomika promyslovostii* [Economy of the industry], no. 4 (84), pp. 102–120.

11. Сташкевич І. І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2015. С. 243–257. 269.

Stashkevych, I. I. (2015). *Teoretychni aspekty oporu personalu orhanizatsiynym zminam na pidpryemstvi* [Theoretical Aspects of Personnel Resistance to Organizational Changes in an Enterprise]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka* [Economics Management: Theory and Practice], pp. 243–257.

12. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2009. № 4. С. 100–106.

Buhbinder, R. G. (2009). *Organizatsionnyie izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti ee resheniya* [Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to solve it]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Bulletin of Omsk University. Series Economics], no 4, pp. 100–106.

13. Ларіонов Ю. І., Ларіонова Н. Б. Застосування ігрових моделей під час аналізу опору змінам. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 47. С. 194–201.

Larionov, Yu. I. & Larionova, N. B. (2015). *Zastosuvannia ihrovykh modelei pid chas analizu oporu zminam* [Using gaming models during resistance changes analysis]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriya: Sotsialni komunikatsii* [Bulletin of Kharkiv State Academy of Culture. Series: Social Communications], iss. 47, pp. 194–201.

14. Heller R. Managing Change. DK Publishing Ink. 1998. URL: <http://www.observer.co.uk> (дата звернення: 18.03.2019).

Heller, R. (1998). Managing Change. DK Publishing Ink. Available at : <http://www.observer.co.uk>.

15. Нікітченко Т. О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 11. С. 450–453.

Nikitchenko, T. O. (2016). *Upravlinnia oporom zminam u silskohospodarskykh pidpryemstvakh* [Management of resistance to changes in agricultural enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy], iss. 11, pp. 450–453.

16. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.

Prib, K. A. (2014). *Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii* [The nature and mechanisms of resistance to changes in the organization]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleння* [Labour market and employment of the population], no. 3, pp. 34–39.

17. Кобзева Н. М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. *Вестник ВГУИТ*. 2013. № 4. С. 298–303.

Kobzeva, N. M. (2013). *Fenomen soprotivleniya izmeneniyam: suschnost, vidyi i formyi proyavleniya* [The phenomenon of resistance to change: the nature, types and forms of manifestation]. *Vestnik VGUIIT* [Bulletin of VSUIT], no. 4, pp. 298–303.



18. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2009. 312 с.  
Lyutens, F. (2009). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behaviour]. Moscow, INFRA-M Publ., 312 p.

**Цель** — упорядочить и систематизировать причины сопротивления изменениям на предприятии для обеспечения эффективного достижения целей менеджмента изменений и определение направлений их дальнейшего устранения.

**Методы.** Теоретико-методологической базой исследования выступали положения теории изменений и менеджмента изменений. В ходе исследования использованы методы научного поиска, обобщения, систематизации, а также графический метод для составления типологии причин сопротивления изменениям.

**Результаты.** Проведенное исследование позволило определить сущностную характеристику причин сопротивления изменениям, под которыми предлагается понимать факторы, побуждающие мотивы, которые «запускают» у носителей изменений механизм сопротивления и возникают как результат субъективно-объективной оценки изменений. Классификация причин сопротивления изменениям предусматривает выделение следующих признаков: 1. По составу носителей изменений: индивидуальные причины сопротивления изменениям; коллективные (групповые) причины сопротивления изменениям; системные и рыночные причины сопротивления изменениям. 2. По подходам к исследованию: психологические причины; поведенческие причины; управленческие причины. 3. По форме проявления: декларируемые (открытые) и скрытые (латентные) причины сопротивления. 4. По функциональным ареалам возникновения на предприятии: технико-технологические причины; финансово-экономические причины сопротивления; социально-культурологические причины сопротивления; управленческие причины сопротивления. Именно такое разделение причин сопротивления изменениям позволит системе менеджмента изменений осуществить всеобъемлющую холистическую характеристику сопротивления и обеспечить его преодоление.

**Ключевые слова:** изменения, сопротивление изменениям, причины сопротивления изменениям, управление изменениями, менеджмент изменений.

**Objective.** The objective of the article is to streamline and systematize the reasons for resistance to changes in the enterprise to ensure the effective achievement of the goals of change management and to determine the directions for their further elimination.

**Methods.** The theoretical and methodological basis for the study is the theory of change and change management. The study uses the methods of scientific search, synthesis, systematization, as well as a graphical method to compile a typology of reasons for resistance to change.

**Results.** The study make it possible to determine the essential characteristics of the reasons for resistance to change, by which it is proposed to understand the factors that motivate the motives that «trigger» the resistance mechanism of change carriers and arise as a result of a subjective-objective assessment of change. The classification of the reasons for resistance to change provides the identification of the following features: 1. According to the composition of the change carriers: individual reasons for resistance to change; group reasons for resisting change; system and market causes of resistance to change. 2. According to the approach to the study: psychological reasons; behavioral reasons; managerial reasons. 3. According to the form of manifestation: the declared (open) and hidden (latent) causes of resistance. 4. According to the functional areas of occurrence in the enterprise: technical and technological reasons; financial and economic reasons for resistance; socio-cultural

*reasons for resistance; managerial reasons for resistance. It is this separation of the causes of resistance to change that will allow the change management system to implement a comprehensive holistic characteristic of resistance and ensure its overcoming.*

**Key words:** *change, resistance to change, reasons for resistance to change, change management, change management.*

**Надійшла до редакції 18.04.2019**

DOI : 10.33274/2079-4819-2019-70-1-105-120

УДК 005.511: [331.522.4:658] (045)

**Волошина С. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: voloshyna@donnuet.edu.ua

### **ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВЛАСТИВОСТІ**

UDC 005.511: [331.522.4:658] (045)

**Voloshyna S. V.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: voloshyna@donnuet.edu.ua

### **RECONSTITUTION OF ENTERPRISE'S HUMAN CAPITAL AND ITS CHARACTERISTICS**

**Мета** — визначити місце відтворення людського капіталу в економічній системі підприємства та основні атрибути даного процесу.

**Методи.** Статтю підготовлено на основі використання загальних і спеціальних методів наукового дослідження економічних процесів, серед яких: системно-генетичний підхід, методи типології, деталізації, узагальнення, термінологічного аналізу — для контент-аналізу поняття відтворення і відтворення людського капіталу, методи аналізу і синтезу — для встановлення властивостей процесу відтворення людського капіталу підприємства, уточнення характеристик його основних типів, визначення завдань окремих стадій, системно-діяльнісний підхід — для характеристики відтворення людського капіталу як частини економічної системи підприємства, графічний спосіб подання інформації — для візуалізації результатів дослідження.

**Результати.** Визначено проблематику в дослідженні відтворення людського капіталу підприємства, проявом якої є тривале зниження наукового інтересу до питань відтворення загалом, обмежене вивчення відтворювальних процесів відносно людського капіталу на мікрорівні та неузгодженість отриманих результатів. На основі системно-генетичного підходу розкрито генезис понять відтворення і відтворення людського капіталу. Встановлені ключові ознаки диференціації і основні підходи до розуміння відтворювального процесу. На їх основі набуло подальшого розвитку поняття відтворення людського капіталу підприємства. У ньому враховано характе-

---

© С. В. Волошина, 2019