

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Магістерська робота**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ  
ОПОРУ ЗМІНАМ»**

Виконала: студентка 2-го року  
навчання,

Спеціальності  
073 Менеджмент

Дунай Вероніка Ігорівна

Керівник Пріб К.А.,  
Доктор економічних наук, професор

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)



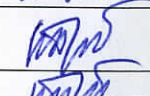
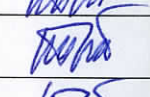

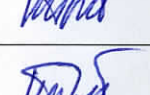

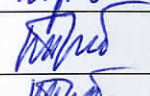
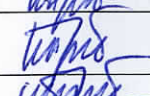
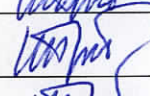
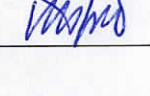

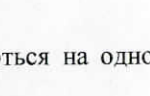

Магістерська робота захищена  
3 оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Київ – 2021

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	28 жовтня		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15 листопада		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22 листопада		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	3 лютого		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	20 лютого		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	27 березня		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15 січня		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		10 лютого		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		20 березня		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	10 травня		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	13 травня		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	14 травня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до ____ травня	14 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до ____ травня	14 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до ____ травня	14 травня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	1 червня		

Графік узгоджено «28» жовтня 2020 р.

Науковий керівник Пріб К.А (ПІБ)Виконавець кваліфікаційної роботи Дунай В.І. (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

# Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь магістр

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Розвиток бізнесу: управління та консалтинг**

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** Пічик Катерина Валеріївна

“ 17 ” 05 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Дунай Вероніка Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування ефективної системи подолання опору змінам»  
(«Formation of an effective system of overcoming resistance to change»)

керівник роботи Пріб Катерина Анатоліївна (доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом)

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 17 » травня 2021  
року № 458-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи Робота складається за вступу, 1 розділу (Теоретико-методичні  
засади подолання опору змінам), висновків до 1 розділу, 2 розділу (Аналіз  
практичних аспектів виникнення опору «KPMG Ukraine»), висновків до 2  
розділу, 3 розділу (Напрями подолання ефективної системи подолання опору  
змінам), висновків до 3 розділу, загальних висновків, списку використаної  
літератури, а також додатків

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>Стор. 3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ</b>	
<b>ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Природа виникнення та причини опору змінам .....	6
1.2. Форми і механізми прояву опору на різних рівнях соціального функціонування .....	17
1.3. Методичний інструментарій виявлення та вимірювання опор... ..	26
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ</b>	
<b>ВИНИКНЕННЯ ОПОРУ «KPMG UKRAINE» .....</b>	<b>34</b>
2.1. Загальна характеристика «KPMG Ukraine» .....	34
2.2. Аналіз впровадження змін в організації .....	43
2.3. Виявлення та оцінювання опору змінам .....	47
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>53</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У «KPMG UKRAINE» .....</b>	
3.1. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в організації .....	54
3.2. Трансформація організаційної структури і корпоративної культури задля полегшення змін .....	60
3.3. Оптимізація напрямів і підходів до формування ефективної системи подолання опору змінам .....	69
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>74</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>87</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Найрізноманітніші зміни повсякчас відбуваються в економічній, соціальній, політико-правовій, науково-технічній сферах, у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі тощо, змушуючи організації трансформувати свою внутрішню структуру, взаємовідносини, бізнес-процеси і бізнес-моделі, а також адаптуватися до мінливих зовнішніх доволі агресивних умов діяльності. Врешті-решт зміни стають обов'язковою умовою та рушійною силою розвитку і прогресу, забезпечують спроможність успішного існування господарюючих суб'єктів у висококонкурентному середовищі. Однак, процес перебігу змін часто є досить активним, швидкоплинним, подеколи спонтанним і доволі болісним, адже він порушує внутрішню рівновагу організації, руйнує створену модель функціонування та змушує персонал «виходити із зони комфорту». Саме тому, незважаючи на прогресивну роль змін, їх перебіг часто супроводжується опором з боку персоналу організації.

Формування опору змінам у свідомості працівників зумовлене різноманітними причинами: психологічними, соціальними, економічними, а також факторами віку, досвіду, освіти, посади тощо. В цілому опір є адекватною, нормальною реакцією на будь-які зміни, а іноді він навіть спроможний відігравати позитивну й конструктивну роль у їх просуванні та удосконаленні. Попри це, подеколи опір набуває виразних деструктивних форм, суттєво гальмує або повністю зупиняє трансформаційні процеси, врешті-решт унеможлиблює розвиток організації. Тому подолання опору стає першочерговою задачею практики менеджменту в умовах змін, а аналіз причинно-наслідкових взаємозв'язків його виникнення – складає важливу теоретичну та емпіричну наукову цінність.

Зважаючи на актуальність обраної тематики і необхідність поглибленого вивчення природи опору змінам, нами була обрана наступна тема магістерської роботи: «Формування ефективної системи подолання опору змінам».

Проблему опору змінам було досліджено у працях видатних науковців – І. Ансоффа, А. Арменакіса, А. Бедона, Дж. Джорджа, Г. Джоунса, П. Друкера, Л. Грейнера, Е. Камерона, М. Гріна, Дж. Коттера, К. Левіна, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Дж. Харрінгтона, К. Фрайлінгера, Л. Шлезінгера та інших. Серед співвітчизників, які досліджували опір змінам можна виділити Т. Базарова, Л. Борисову, О. Гадей, С. Дзяну, Т. Дуткевича, І. Дмитрієва, І. Ігнат'єву, Л. Карамушку, О. Кузьміна, М. Мельника, Г. Латфуліна, Д. Найпака, Н. Приймака, Х. Передало, К. Пріб, О. Савченко, І. Сташкевича, О. Толкова, І. Шевченко, Г. Широкову, Д. Щербакову та інших. Незважаючи на значну кількість публікацій та наукових праць, питання щодо заходів протидії та подолання опору змінам залишаються недостатньо висвітленими.

**Метою** даної магістерської роботи є формування ефективної системи подолання опору змінам. Виходячи з поставленої мети було визначено наступні завдання дослідження:

- Визначити сутність феномену «опору змінам» в економічному та психологічному контекстах;
- Виявити та проаналізувати основні причини, які викликають опір змінам;
- Виокремити та охарактеризувати форми прояву опору змінам;
- Описати методичний інструментарій для вимірювання опору змінам, який представлений у вигляді анкет, методик та опитувальників;
- Дослідити вплив різноманітних факторів, які заважають організації «KPMG Ukraine» успішно здійснювати зміни;
- Проаналізувати ставлення персоналу організації до змін;
- Сформувати ефективну систему подолання опору змінам у вигляді практичних рекомендацій.

**Об'єктом** дослідження є явище опору змінам та його особливості.

**Предметом** дослідження є процес розробки системи подолання опору змінам на основі діагностики ставлення до змін працівників компанії «KPMG Ukraine».

У процесі написання роботи за темою «Формування ефективної системи подолання опору змінам» були застосовані наступні **методи дослідження**:

1. Теоретико-методичні засади подолання опору змінам – за допомогою методів систематизації, порівняння, узагальнення існуючого вітчизняного та закордонного досвіду;
2. Аналіз практичних аспектів виникнення опору змінам «KPMG Ukraine» – за допомогою методів аналізу, анкетування та подальшого теоретичного обґрунтування отриманих результатів дослідження;
3. Напрями формування ефективної системи подолання опору змінам у «KPMG Ukraine» – за допомогою узагальнення та систематизації результатів проведеного емпіричного дослідження.

**Інформаційною основою** слугували праці вітчизняних і зарубіжних авторів, методичні і аналітичні роботи спеціалізованих установ, дані опитування працівників «KPMG Ukraine» на основі спеціально розробленої автором анкети.

**Теоретичний аспект** магістерської роботи полягає у здійсненні наукового пошуку та аналізу різноманітних теоретичних напрацювань стосовно проблематики явища опору змінам і його особливостей.

**Практичний аспект** магістерської роботи полягає у проведенні емпіричного дослідження та розробці уніфікованих рекомендацій для мінімізації негативних проявів явища опору змінам.

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, у тому числі основного тексту – 78 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади подолання опору змінам

### 1.1. Природа виникнення та причини опору змінам

Учені почали вивчати явище опору змінам лише у другій половині ХХ століття. Однак, незважаючи на порівняно короткий час теоретичних та емпіричних пошуків, науковцям вдалося досягти суттєвих результатів у дослідженні природи, особливостей, причин та наслідків опору змінам. Наукове підґрунтя щодо вивчення опору змінам було сформовано у працях І. Ансоффа [1; 2], М. Армстронга [3], Г.Р. Латфуліна [35], О.Н. Громової [35], Дж. Коттера [64; 65; 66], Л. Шлезінгера [64], П. Друкера [62] та інших. Їх послідовники – Дж. Харрінгтон [70], Г.В. Широкова [60], Р.М. Лепа [36], Д.В. Найпак [39], Н.С. Приймак [47; 48], І.І. Сташкевич [50], С.Г. Турчіна [52], В.В. Хмурова [57] та інші досліджували опір змінам як суто економічне явище. Водночас Т.Ю. Базаров [4], Т.В. Дуткевич [17], Л.Е. Орбан-Лембрик [41], В.С. Пілецький [44], Л.С. Возняк [44], В. Кириченко [33], К. Левін [67], Т.З. Гвініашвілі [8], Л.М. Карамушка [23], О.С. Толков [23], К.А. Пріб [45; 46] та інші зробили вагомий внесок у дослідження психологічного аспекту виникнення опору змінам.

Так, зокрема у роботах О.О. Гадей [7], С.Н. Кужевої [31], Д.В. Найпака [39], С.Г. Турчіної [52], Дж. Харрінгтона [70] докладно проаналізовано соціально-економічну сутність, різновиди та механізми реалізації організаційних змін. І. Ансофф [1; 2] вперше зацентрував увагу наукового світу на важливості виникнення опору змінам. Г.Р. Латфулін [35], М. Армстронг [3], Р. Мауер [69] в своїх роботах значну увагу приділили вивченню природи походження опору та причин його виникнення. Науковці Н.М. Кобзева [24], Л.М. Карамушка [23], О.С. Толков [23], Д.В. Найпак [39], Н.С. Приймак [47] обґрунтували наукові підходи до класифікації різновидів опору. Такі автори, як К. Левін [67], І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська [9], Р.М. Лепа, О.О. Охтень, І.І. Сташкевич [36] – дослідили чинники формування опору. У свою чергу Е.Н. Корнєєва [27], І.Б. Шевченко [59], К. Фрайлінгер, І. Фішер [55] сконцентрували увагу на підходах до діагностики опору змінам, а такі науковці як Л. Грейнер

[63], Дж. Коттер [64; 66], Л. Шлезінгер [64], Т.З. Гвініашвілі [8], К.А. Пріб [45], Н.С. Приймак [48], В.В. Хмурова [57] проводили наукові розвідки щодо розробки методів і підходів до подолання опору.

З наукової точки зору вивчення явища опору змін унеможлиблюється без ретельного аналізу та коректного розуміння поняття змін в глобальному та локальному контекстах. Зміни за своєю суттю є доволі багатограним явищем, яке стосується більшою чи меншою мірою майже всіх сфер життя сучасної людини. Поняття «змін» неможливо трактувати одноманітно, так як зміни відбуваються повсякчас у економіці, соціумі, політиці, культурі та у свідомості кожного з нас. В глобальному сенсі зміною називають перехід з одного стану в інший. З позиції менеджменту зміна – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій. В економічному просторі поняття «змін» ототожнюється з поняттям «організаційних змін». Так, Д.В. Найпак трактує поняття «організаційних змін» як «процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, обумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх чинників». Автор наголошує на тому, що «організаційні зміни можуть стосуватися таких характеристик підприємства, як структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології, ключові компетенції та організаційна культура, і відображають перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу» [39].

Схоже трактування наводить О.О. Гадей, наголошуючи, що під «організаційними змінами доцільно розуміти будь-які зміни в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності» [7, с. 71]. При цьому за словами С.Г. Турчіної, «об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку є такою, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованого на якісні позитивні зрушення, які своєю чергою суттєво впливали

б на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі». Зміни, на думку автора, «є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу» [52].

Згідно з науковими працями О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельника та В.М. Діденко організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління і їх доцільно розглядати в сукупності змін у організації, що зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках, як оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю [32; 15; 40].

М.О. Бесєдін та В.М. Нагаєв наголошують на тому, що «організаційні зміни стосуються всіх організацій, притому що зміни всередині організації звичайно відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі» [5].

Підсумовуючи ряд наукових робіт присвячених трактуванню явища змін в сукупності з його особливостями, доцільним і загальноприйнятним стає тлумачення змін в організації як процесу її оновлення чи перетворення, заснованого на впровадженні інновацій в систему внутрішнього організаційного середовища.

Діяльність організацій нерозривно пов'язана зі змінами, які відбуваються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зміни в організації можуть бути операційними та трансформаційними, а також плановими та реактивними.

Операційні зміни є локальними за своєю специфікою. Основною метою проведення операційних змін є модифікація процесів виробництва та пов'язаних з цим процесом процедур. Трансформаційні зміни є більш глобальними у порівнянні з локальними адже метою її проведення є трансформація діяльності організації в цілому.

Основна відмінність між плановими та реактивними змінами полягає у тому, що планові зміни потребують проведення превентивних заходів, в той час як реактивні зміни відбуваються у нагальний момент, «тут і зараз». Превентивні

заходи включають в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації; ретельну діагностику факторів, які прямо чи опосередковано впливають на організаційну систему; виявлення загроз та можливостей. На основі попередньо проведеного превентивного аналізу розробляється комплекс планових заходів, які здатні забезпечити подальший організаційний розвиток. Реактивні або стихійні зміни проводяться в умовах браку часу і тому є спонтанними за своєю природою. Реактивними змінами називають певні заходи щодо нейтралізації чи усунення негативних проявів непередбачуваних обставин і подій.

В залежності від змісту організаційні зміни можуть ґрадуватися на такі види: економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські та психологічні. За масштабом зміни можуть бути стратегічними і тактичними; щодо організації проведення – запланованими і спонтанними; за терміном здійснення – короткостроковими і довгостроковими [28].

Зовнішнє середовище, в якому функціонує організація разом з її внутрішнім середовищем постійно зазнають змін. Тому організаціям завжди варто бути адаптованими до змін, які можуть стосуватися будь-якої сфери їх діяльності. Найчастіше організації змінюють власну структуру, продукцію, технологію, кадри, правила чи стратегії розвитку. Основною метою проведення як масштабних так і зовсім незначних змін є можливість успішного існування організації в ринкових умовах конкурентного середовища.

За словами І.А. Дмитрієва, «зміни важливі для будь-якої організації, оскільки без них, підприємство, швидше за все, втратить свої конкурентні переваги і не відповідатиме тим вимогам, які ставлять перед ними споживачі. Тому для того щоб вистояти в часи глобальних змін, підприємство повинно вміти вчасно і влучно реагувати на дані зміни, повинно вміти передбачати їх» [16, с. 103].

На думку М. Мескона, зміни стосуються всіх організацій без винятку. Наголошуючи на виключній поширеності змін для внутрішнього середовища організації, автор також зауважує на тому, що «зміни всередині організації

зазвичай відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі» [38, с. 374]. Дійсно, зміни є рушійною силою організаційного прогресу і дуже часто саме мінливе внутрішнє середовище спонукає організації до змін. Частота та масштабність організаційних змін залежить від агресивності зовнішнього середовища. За словами Дж. Коттера і Л. Шлезінджерза, «більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, принаймні, раз на рік, і докорінну – кожні чотири або п'ять років » [65]. Шляхом таких постійних змін організації забезпечують своє існування у високо конкурентному та мінливому середовищі.

Процес впровадження змін в соціально-економічну систему організації завжди породжує опір. За словами К.А. Пріб, опір змінам є адекватною реакцією на будь-які зміни в організації [46]. Явищу опору передують складні взаємопов'язані першопричини, розуміння яких вкрай необхідне для того, щоб йому протидіяти або реорганізувати його в інше продуктивне русло.

Явище опору змінам знаходиться на перетині декількох наук: економіки, психології та соціології. Тому виявлення та розгляд першопричин даного явища має бути здійснений з урахуванням особливостей вищезазначених напрямів.

На сьогоднішній день, проблематика природи виникнення опору змінам разом з причинами, які його викликають є недостатньо досліджена та опрацьована вченими. Фактично, опір змінам і пов'язані з цим явищем питання почали активно вивчатися лише в останні десятиріччя ХХ століття. Втім, вченими були проведені достатньо фундаментальні теоретичні та практичні дослідження, які допомагають краще зрозуміти особливості виникнення та природу опору змінам.

Опір змінам як економічне явище розглядався в наукових працях, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців серед яких можна виділити І. Ансоффа, Дж. Джоржа, Г. Джоунса, Дж. Коттера, Г.Р. Латфуліна, М. Мескона, І.І. Сташкевича, Л.Г. Борисову, С.Н. Кужеву, Дж. Харінгтона, Л. Грейнера та інших. Такі вчені як Т.Ю. Базаров, Т.В. Дуткевич, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.С. Пілецький, Л.С. Возняк, В. Кириченко, К. Левін вивчали опір змінам як психологічне явище.

Як і поняття «зміни» чи «організаційні зміни», категорію «опору змінам» також можна трактувати по-різному. Так, фундатор наукової розвідки щодо управління організаційними змінами, відомий економіст І. Ансофф дає наступне визначення даному поняттю: «Опір змінам – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін» [1]. Інше трактування даного поняття представлено Г.Р. Латфуліним, який трактує опір змінам як «будь-які вчинки співробітників, направлені на дискредитацію чи протидію впроваджуваним змінам в організації» [35]. Виходячи з трактувань І. Ансоффа та Г.Р. Латфуліна, під опором змінам доцільно розуміти явище активної чи пасивної протидії з боку співробітників чи менеджменту організації процесам впровадження заходів реформування сталого стану однієї зі сфер діяльності підприємства.

На думку Н.С. Приймак, опір змінам є складним поліструктурним явищем, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін [48, с. 159].

У свою чергу І.І. Сташкевич вбачає під організаційним опором реакцію підприємства як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування. Науковець зазначає, що опір «є невід'ємною складовою будь-яких якісних перетворень на підприємстві, може мати особисту або колективну природу, різну силу, спрямованість та інтенсивність» [50]. Так само Н.І. Фединець вважає, що опір є одним із видів реакції на зміни в організації [53].

Науковець М. Мескон наголошує на тому, що «опір змінам, скоріше за все, є неминучим явищем. Однак, після того як керівництво все ж ухвалило рішення про проведення змін, опір необхідно подолати» [38, с. 382].

За словами С.Н. Кужевої, «опір змінам – не просто відхилення, а фундаментальна проблема, яка заслуговує уваги» [31]. Науковець виразила опір змінам у вигляді економічної формули (1.1), яка дозволяє краще зрозуміти природу цього явища:

$$R \approx \pm (\Delta C + \Delta P) / T R, \quad (1.1)$$

де  $R$  – рівень опору змінам;

$\Delta C$  – зміна культури організації;

$\Delta P$  – зміна політики діяльності організації;

$T$  – період часу проведення змін.

Р. Маурер, акцентуючи увагу на деструктивному впливі опору, зазначає, що переважна більшість невдач проектів спричинена саме опором змінам, а не іншими чинниками такими як недостатній професіоналізм працівників чи нестача ресурсів. [69]

З іншого боку Є.Л. Гринь вважає, що опір змінам є природним явищем, яке має одну єдину основу – побоювання людини перед можливим погіршенням свого стану в організації чи перед необхідністю долати додаткові труднощі. Автор зазначає, що «будь-які нововведення містять певну невизначеність для працівників, тому що пов'язані з можливим переглядом функцій, ролі, статусу, умов роботи, виробничих відносин тощо. Люди, підвладні організаційній інерції, прагнуть до збереження свого статус-кво, що приводить до протидії змінам» [10].

Резюмуючи ряд наукових робіт присвячених вивченню супротиву змінам можна виділити причини, які його викликають. Причини опору змінам взаємопов'язані з рядом факторів, які впливають на особу чи групу осіб [53]. Як правило, опір керований проявами економічного, мотиваційного, соціального, управлінського та психологічного факторів.

Фундаментальною основою розуміння явища опору змінам з боку персоналу організації є психологічні першопричини його виникнення, а саме відчуття невизначеності, відчуття втрати та переконання, що зміни нічого доброго не принесуть [38, с. 382; 41; 59]. Науковці акцентують увагу на виключній важливості розуміння психологічних причин опору змінам «адже дієвий, швидкий та активний вплив на причини опору може зменшити нерозуміння працівниками організаційних перетворень» [23].

Отже, однією з основних психологічних причин, яка породжує опір змінам є відчуття невизначеності у майбутньому. Будь-які зміни трансформують сталий

стан речей і призводять до виходу із зони комфорту, що підсвідомо ототожнюється зі стресом. Людська природа орієнтована на уникнення стресових ситуацій і саме тому співробітники починають чинити супротив змінам, навіть якщо останні реалізуються для їх добробуту.

Відчуття втрати може також спричинити опір змінам з боку персоналу організації. Під час впровадження змін в рамках технологічної, управлінської чи концептуальної складової організації співробітники часто відчують втрату сталого для них формату чи змісту роботи. Тому будь-які зміни підсвідомо сприймаються співробітниками як певна загроза чи втрата.

Крім того, працівники часто переконані у тому, що зміни є передвісниками негативних явищ в системі організації. Деяким співробітникам доволі складно уявити свою компанію успішною в інших незвичних досі напрямках роботи, тому їх супротив спирається на переконанні про безглуздість змін чи їх негативні наслідки. У таких співробітників сформована певна установка про безрезультатність і ризиковість змін.

Окрім психологічних причин існують також інші причини, які викликають опір змінам у співробітників організації. Серед них найвагомішими є: низький рівень поінформованості працівників, відсутність правильно сформованих цілей та задач змін, хибне розуміння сутності змін, нестача ресурсів для проведення змін та недовіра з боку персоналу до керівників організації. Найбільш поширеними чинниками формування опору змінам зазвичай виступають особистий досвід працівника, його психологічні характеристики, наявне оточення, фінансове та соціальне становище особи, економічна та соціальна ситуація в країні.

Так, минулий вдалий чи навпаки невдалий особистий досвід здатен інерційно впливати на ставлення працівника до змін. При цьому причиною впливу може бути, як досвід з професійного життя (зміна роботи, зміна керівництва, реорганізація підприємства тощо), так і досвід з приватного життя (шлюби, розлучення, переїзди тощо). Наприклад, якщо особа в минулому ставала активним ініціатором якихось змін і ці зміни призвели до позитивних

результатів, то звісно у майбутньому нові зміни будуть сприйматися такою особою набагато легше. І навпаки – негативний досвід щодо проведених раніше змін здатен впливати на особу в майбутньому, змушуючи підсвідомо побоюватися і уникати змін та триматися за звичний сталий стан речей.

Основними психологічними характеристиками особистості, що можуть впливати на формування опору змінам є її інтровертність чи екстравертність, інертність або активність тощо. Так, екстраверти психологічно більш відкриті до змін, і навпаки інтроверти уникають їх. Тож серед екстравертів частіше будуть зустрічатися вільнодумці, а серед інтровертів – традиціоналісти.

Важливим наявним оточенням, що впливає на формування опору змінам є оточення знайомих, друзів, близьких, родичів. Адже власний спосіб життя людини значним чином пов'язаний з підсвідомим узагальненням досвіду життя близьких чи знайомих їй людей.

Від фінансового та соціального становища особи значною мірою залежить її положення в соціумі, стабільність доходів тощо, що також суттєво впливає на сприйняття або опір змінам. Так, фінансово забезпечені індивіди краще сприймають різноманітні нововведення, аніж ті, фінансовий чи соціальний стан яких є незадовільним.

Економічна та соціальна ситуація в країні проживання індивіда, а також соціально-політичні, демографічні та інші явища, які в ній відбуваються, також формують певне підґрунтя відносно позитивного чи негативного сприйняття змін. Громадяни економічно розвинених та стабільних країн ліпше сприймають зміни і навіть стають їх активними ініціаторами. Натомість громадяни тих країн, які переживають не найкращі часи, як правило, тримаються консерватизму у прийнятті рішень і уникають змін.

Науковці приділили багато уваги класифікації та структуризації причин опору з урахуванням найбільш поширених факторів впливу. Так, американськими фахівцями Дж. Коттером та Л. Шлезінгером [64] запропоновано систематизацію причин опору, що дозволяє в першому наближенні з'ясувати, які

групи та особистості будуть виявляти опір стратегічним змінам, і виявляти «причини цього опору, такі як:

- егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди виявляють опір реалізації стратегії на рівні організації. Це пов'язано з тією чи іншою мірою егоїзму, властивою кожній людині; люди, у силу своєї природи, ставлять власні інтереси вище інтересів підприємства. Таке поводження, унаслідок його універсальності та природності, не дуже безпечне, проте його розвиток може призвести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована стратегія не могла бути здійснена;
- неправильне розуміння цілей стратегії зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідків здійснення стратегії. Причиною часто є відсутність достатньої інформованості щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для підприємств, де ступінь довіри до дій менеджерів низький;
- різна оцінка наслідків здійснення стратегії пов'язана з неоднозначним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери і службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії як для організації, так і для організаційних груп. При цьому фахівці часто вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і менеджери, і що кожен має відповідну інформацію, щоб переконатися в перевагах як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії;
- низька терпимість до реалізації стратегії властива деяким людям через побоювання, що вони не зможуть навчитися необхідним новим навичкам на новій роботі. Такий опір найбільш властивий для випадків упровадження нових технологій, нових методів продажу, нових форм звітності» [20; 64].

Доволі універсальною є класифікація причин опору за Р. Мауером, який виокремлює наступні типові причини опору: недостатня кількість і якість інформації про зміни та процес їх реалізації; психологічна і емоційна реакція на поточний процес змін; негативного досвід впровадження інших змін або загальна втома від постійних змін [28]. Поділяючи погляди Р. Мауера, Р.М. Лепа, О.О.

Охтеня та І.І. Сташкевич звертають увагу на те, що «опір організаційним змінам може бути викликаний як недостатньою поінформованістю персоналу про сутність змін і особливостями характеру членів колективу, так і об'єктивною невиконаністю змін для персоналу» [36]. Крім того, науковці наголошують на взаємозалежності між ефективністю впровадження організаційних змін та спроможністю підприємства врахувати людський фактор під час їх реалізації.

Поділяючи погляди своїх колег, І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська виокремлюють наступні причини опору:

1. Невизначеність у майбутньому або незрозумілі вимоги до масштабу та особливостей змін.
2. Особиста зацікавленість керівників чи співробітників організації у збереженні статус-кво, тобто збереженні сталої ситуації.
3. Емоційне та занадто упереджене ставлення до змін.
4. Почуття «втрати точки опори» у зв'язку зі змінами.
5. Нестача інформації і зворотнього зв'язку [9].

У свою чергу М. Армстронг доповнює наявні класифікації найбільш впливовими особистісними причинами опору плановим змінам, до яких відносить: несприятливу або часом навіть шокову реакцію працівників на зміни; враження непотрібності або незручності змін; складнощі усвідомлення довгострокових результатів та перспектив змін; страх втрати посади чи інших важливих атрибутів професійної діяльності в процесі змін; побоювання щодо руйнування стосунків з колегами чи керівництвом компанії, а також негативізм у судженнях про власну професійну компетентність [3; 28].

Крім того, Дж. Джордж та Г. Джоунс звертають увагу на те, що опір змінам може виникати на різних організаційних рівнях і подальша його диференціація має відбуватися з урахуванням цього фактору [12]. Так, за словами Т.З. Гвініашвілі «опір організаційним змінам має трирівневу детермінацію, тобто потенційно існують причини на індивідуальному, груповому та системному рівнях» [8].

Автор зазначає, що зокрема на індивідуальному рівні до причин опору відносяться: інертність, невпевненість в собі, слабка адаптація до змін, страх перед негативними наслідками змін, низька мотивація, протиріччя власних і організаційних інтересів, демографічні характеристики персоналу.

На груповому рівні причинами опору можуть бути: втома від змін, попередній невдалий досвід змін, певні колективні норми та вплив колег, загроза втрати влади, прагнення до збереження стабільності та відповідна протидія будь-яким змінам, страх втрати взаємодії з колегами, згуртованість, групове мислення і посилена причетність до групи.

На системному рівні відповідно причинами опору є: корпоративна культура та історія організації, нестача професійних навичок, складність зміни організаційних структур, взаємозалежність організаційних підсистем, складність усвідомлення стратегічного розвитку організації у майбутньому тощо. З метою правильної реакції на опір персоналу потрібно визначити основні причини на кожному із трьох рівнів опору для того, щоб успішно йому протидіяти [8].

У свою чергу В.В. Хмурова, погоджуючись з думками Дж. Джорджа, Г. Джоунса та Т.З. Гвінтіашвілі додає, що «розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим він характеризується, дозволяє спрямувати зусилля в потрібному напрямі» [57]. Таким чином, визначення причин опору має відбуватися поступово – від меншого до більшого, враховуючи як цілковито особистісні причини опору змінам, так і більш глобальні, масштабні причини на рівні групи, організації або навіть країни.

## **1.2. Форми і механізми прояву опору на різних рівнях соціального функціонування**

Опір змінам може проявлятися по-різному і зважаючи на свої особливості поділяється на багато різновидів. І.Ансофф [1; 2] та колектив авторів Л.М. Карамушка, О.С. Толков [23, с. 37] виокремлюють такі класифікаційні ознаки опору змінам (див. рис. 1.1):

- за формою прояву: латентний (прихований, пасивний) та відкритий (явний, активний);
- за силою впливу: незначний, відчутний або сильний;
- за рівнем виникнення: індивідуальний (опір окремих працівників), груповий (опір окремого колективу або групи людей), системний (опір усієї організації);
- за тривалістю існування: короткостроковий та довгостроковий [1; 23].

Н.С. Приймак, в цілому поділяючи погляди І. Ансоффа, Л.М. Карамушки та О.С. Толкова, пропонує розширення класифікації шляхом додаткового виділення таких класифікаційних ознак і різновидів опору (див. рис. 1.1):

- за інтенсивністю прояву: активний, пасивний;
- за наслідками опору для системи управління змінами: «легкі удари», критичний стан, важкий стан, руйнування;
- за сферою виникнення: психологічний, логічний;
- за тривалістю існування: ситуаційний, тривалий (хронічний), циклічний (повторюваний) [47].



**Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки різновидів опору**

*Джерело – складено автором на основі [1; 23; 47]*

За формою прояву опір змінам може бути латентним або відкритим. Латентний опір є найбільш інертним та непомітним у порівнянні з іншими

видами опору. Основною його особливістю є відсутність демонстративних, активних дій з боку персоналу організації завдяки яким можна було б чітко зрозуміти, що опір змінам взагалі існує. Латентний опір дуже важко діагностувати через відсутність яскравих маркерів чи активних проявів незгоди з боку персоналу організації. У зв'язку з цим такий опір є дуже небезпечним адже через складність ініціалізації здатен спричинити кризові стани організації. В цілому, латентним опором є приховане неприйняття змін, що проявляється у зниженні продуктивності праці, відсутності ініціативи, ігноруванні завдань чи навіть бажанні змінити місце роботи.

Відкритий опір є прямо протилежним за своєю суттю до опору латентного. Проявами відкритого опору є страйки, бойкоти та інші активні заходи прояву незгоди співробітників. Як правило, відкритий опір частіше проявляється у формі групової незгоди, і рідше індивідуальної. Не дивлячись на стихійність та масовість даного явища, у відкритого опору є певні переваги в порівнянні з латентним:

1. Легкість ідентифікації. Відкритий опір важко не помітити адже співробітники максимально відкрито та активно проявляють свою незгоду і обурення. Такий вид опору дуже легко і швидко ідентифікується.
2. Прозорість механізмів прояву опору. Форми прояву такого опору є також відкритими: співробітники не будують довгострокових стратегій з метою проведення протестів. Їх заходи є простими, швидкими та нагальними тому відрізняються прозорістю і зрозумілістю для керівництва.
3. Варіативність шляхів вирішення проблеми тобто наявність рішень щодо мінімізації чи повної утилізації незгоди з боку працівників. Існує безліч різноманітних заходів за допомогою яких керівництво може домогтися придушення відкритого опору. Найбільш прийнятними заходами є переговори з колективом чи неформальними лідерами; усні чи письмові домовленості; пошук спільних компромісних рішень тощо.

Схожі різновиди опору наводить Н.С. Приймак, розширюючи та доповнюючи класифікацію. В залежності від інтенсивності опір змінам може

бути активним і пасивним. Активний опір відрізняється демонстративним характером, є яскравим, відчутним і наполегливим за своєю суттю, в той час як пасивний опір активно не демонструється і найчастіше пов'язаний із відсутністю ініціативи та неналежному виконанні ключових компетенцій працівників. Активний опір є тотожним до відкритого, тоді як пасивний – до латентного [47].

В залежності від сили впливу на організацію опір може поділятися на незначний, середній та сильний. Найменш суттєвим, на перший погляд, є незначний опір змінам. Такий вид опору характеризується мінімальним впливом на організацію тому часто ігнорується керівництвом компанії, проте з часом незначний опір здатен прогресувати та стати причиною більш суттєвих проблем. Сьогоднішня незначна незгода з часом може перетворитися на значний страйк, протидіяти якому буде набагато складніше. Зважаючи на це, менеджерам та керівникам варто звертати увагу на таку особливість даного виду опору. Крім того, незначний опір також призводить до наслідків, найпоширенішим з яких є «легкі удари» – стан організації, за якого з'являється потреба в незначній корекції механізму впровадження змін.

Відчутний за силою вид опору може проявлятися у вигляді прямої чи непрямої незгоди з запланованими нововведеннями. Керівництву важливо вчасно помітити негативні настрої колективу та нейтралізувати їх. Ефективними заходами протидії відчутному опору є зібрання з колективом організації, індивідуальні чи групові роз'яснення особливостей, переваг, строків та наслідків планових змін. Як правило, ворожнечі настрої колективу спричинені браком інформації, тому надання вичерпної інформації щодо запланованих заходів здатне позитивно вплинути на колектив та на кожного співробітника окремо. За відсутності дій з боку менеджменту, відчутний опір здатен трансформуватися в «критичний стан», який потребуватиме значних корективів механізму впровадження змін та додаткових витрат ресурсів. Крім того, «критичний стан» опору здатен призвести до інших набагато серйозніших наслідків, ліквідувати які непросто.

Сильний опір є найнебезпечнішим та найменш контрольованим з усіх видів опору. Сильний опір виникає в результаті ігнорування попередніх стадій опору змінам або є результатом максимально сильної незгоди з незапланованими спонтанними змінами. Найбільш яскравими проявами сильного опору є бойкотування, масові звільнення та інші дії, основною метою яких є показ неприйняття планових чи незапланованих змін. Нейтралізація такого виду опору має бути доволі чіткою, швидкою і ефективно спланованою. Негативним наслідком сильного опору є «важкий стан», який потребує масштабних корективів механізму впровадження змін, значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій. І найбільш катастрофічним наслідком сильного опору є «руйнування», коли з'являється нагальна потреба у перебудові всієї системи управління змінами та анулюванні змін.

За рівнем виникнення опір змінам може бути індивідуальним, груповим і системним. Основною відмінністю між цими видами опору є різна кількість працівників, які проявляють опір. Індивідуальний опір є опором, який спричинений діями чи бездіяльністю одного працівника. Груповий опір виникає через протидію нововведенням групи працівників. Системний опір завжди виникає як протидія всього організаційного організму тій ситуації в якій знаходиться організація. Існує декілька варіантів системного опору – коли співробітники налаштовані на зміни, але організаційні механізми стримують трансформаційні процеси, чи навпаки – коли організація є адаптованою до змін, а співробітники ні.

Так, «на організаційному рівні структурні та культурні чинники можуть сприяти широкому поширенню опору: або застарілі системи не в змозі справитися зі швидкими і радикальними стратегічними змінами, або агресивні стратегії є неприйнятними для організації та колективу зокрема» [57, с. 93]. В першому випадку, організаційна система унеможливорює процес змін через власну застарілість і потребує повної чи часткової реформації структури, взаємозв'язків, підходів до змін тощо. У другому випадку проблема опору криється в сприйнятті змін колективом організації, який чинить опір. Таким

чином, потрібно розібратися чому колектив не готовий до змін та шукати певні рішення у зв'язку з причинами їх опору.

За тривалістю опір змінам може бути короткостроковим і довгостроковим. Існує припущення, що короткостроковий опір є менш деструктивним в порівнянні з довгостроковим, але насправді обидва види опору можуть спричинити однаково негативні наслідки. Масштаб наслідків залежить від сили впливу опору на організацію. Так, короткостроковий сильний опір ймовірніше буде більш небезпечним ніж незначний довгостроковий опір змінам.

Одним з різновидів короткострокового опору є ситуаційний опір – реакція неприйняття конкретної ситуації і як наслідок спричинений цим опір змінам. Проте такий опір легко зупинити шляхом вирішення ситуації, яка викликала реакцію обурення. Іншим варіантом припинення ситуаційного опору є зміна ставлення до ситуації, якій чинять опір.

Довгостроковий опір також має декілька різновидів – це хронічний та циклічний види опору. Хронічний опір характеризується стійким неприйняттям зміни середовища організації чи певних аспектів змін. Прикладом хронічного опору є ситуація, коли персонал організації не бажає працювати в умовах змін за будь-яких переконань чи компромісів. Крім того, довгостроковий опір змінам може мати циклічний характер. Під циклічним опором слід розуміти реакцію опору, яка виникає декілька разів при зміні параметру впровадження, при цьому опір повторюється доти, доки не буде виконано зміну та досягнуто її мету [47].

За сферою виникнення опір змінам може бути психологічним тобто таким, який виникає внаслідок особистісних психологічних бар'єрів та логічним, який заснований на раціональних доказах недоцільності змін. Психологічний опір змінам може бути спричинений як відчуттям страху перед невідомими обставинами чи наслідками змін, так і небажанням щось змінювати у своїй трудовій діяльності. Логічний опір в свою чергу контрольований раціональними фактами.

Крім того, опір змінам може відрізнятися за своїми суттєвими проявами в залежності від кадрової приналежності співробітників компанії. Розрізняють

опір серед керівників, спеціалістів, службовців, співробітників, а також опір змішаного типу [42]. Опір серед керівників чинять працівники, що займають посади керівного сектору та їх заступники. Опір серед спеціалістів чинять працівники, що обіймають посади економічного, юридичного чи технічного секторів організації. Опір серед службовців є опором працівників, задіяних в обслуговуванні діяльності спеціалістів та працівників, відповідальних за інформаційно-технічні операції. Працівники, які безпосередньо створюють матеріально-технічні цінності можуть чинити опір робітників. Змішаний опір можуть чинити групи працівників різних виконуваних функцій.

Приймак Н.С. звертає увагу на тому, що «ідентифікація існуючої на підприємстві форми опору змінам повинна відбуватися із дотриманням певних умов:

- мають бути ідентифіковані всі види опору змінам на всіх рівнях їх виникнення; - всі види опору мають сприйматися як рівнозначні по своїй важливості ситуації системи управління змінами;
- форми опору є динамічними, тобто одна форма опору може переходити в іншу із плином часу та під дією сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників;
- будь-яка форма опору має сприйматися не як загроза змінам, а як можливість для удосконалення змін та попередження помилок» [46, с. 4].

Далі розглянемо форми прояву опору змінам, які найчастіше зустрічаються в різних типах організаційних структур. Найпоширенішими з форм організаційного опору є:

1. Заперечення – найбільш поширена форма опору, яка виникає у ситуаціях відсутності власного інтересу у змінах або запереченні важливості змін, що пропонуються. Така форма опору можлива, коли працівники не вбачають особисто для себе необхідності змін або коли проблеми, які стосуються змін здаються перебільшеними, а власне зміни – вимушеними.
2. Індиферентність – форма опору, яка виражається байдужому ставленні до змін, яке спричинене наявними проблемами у взаємовідносинах з колегами, керівництвом тощо. Індиферентний опір часто пов'язують з феноменом вивченої

безпорадності, коли працівник під гнітом комунікативних проблем з оточенням дуже гостро відчуває власну безпорадність. Таке вираження опору, як стигма про те, що «все рівно нічого не вийде» є прикладом даної форми опору та описаного феномену зокрема. Індиферентність може проявлятися й іншим чином, наприклад, за допомогою інтриг чи пліток.

3. Уникнення – це форма прихованого інструментального опору, яка може проявлятися в навмисному ускладненні процесу реалізації змін (наприклад, збільшенні часу виконання завдань, наданні незрозумілої інформації, навмисно створених технічних ускладненнях тощо) або в різкій критиці програми змін.

4. Демонстрація некомпетентності – ще одна форма опору, коли співробітники не можуть, а в дійсності не хочуть виконувати ті завдання чи доручення, які раніше виконували. Найчастіше така форма опору спричинена занепокоєнням співробітника щодо потенційних загрозах чи негативних наслідках змін, що можуть зачіпати власні інтереси, наприклад, занепокоєння втратити власну значущість в компанії.

5. Абсентеїзм – це явище часткої відсутності працівника на своєму робочому місці без поважної причини на це (відсутність за сімейними обставинами чи через погане самопочуття без довідки лікаря тощо). Абсентеїзм визначається загальною кількістю втрачених годин або за частотою випадків відсутності на роботі.

6. Раціоналізація – це відкрита форма інструментального опору, якій притаманне апелювання до незрозумілості чи складності завдань, а також їх подальшому невиконанню з поясненням причин, які завадили виконанню тих чи інших завдань.

7. Обурення є відкритою формою емоційного опору, яка виражається протестами, саботажами, компрометуваннями лідерів чи іншими емоційними формами прояву незадоволеності змінами.

8. Скептицизм – така форма опору характеризується скептичним відношенням до необхідності змін чи можливості їх реалізації. Скептицизм може проявлятися у формі запитів стосовно підтвердження професійної компетентності ініціатора

змін, його кваліфікації або відносно можливості персоналу успішно реалізувати зміни. 9. Песимізм є формою закоренілого скептицизму. Колективний песимізм може бути викликаний тривалим конфліктом цілей, цінностей та норм діяльності компанії, які явно не відповідні між формальною та неформальною системою взаємодії організації.

10. Нетерпіння – форма опору змінам, яка проявляється в збільшенні кількості конфліктних ситуацій, порушенні строків виконання робіт, надмірно прискіпливому відношенні до деталей тощо. Такі різновиди прояву нетерпіння призводять до зменшення конструктивної активності процесу реалізації змін [1; 2; 35; 24].

Науковці [19] пропонують систематизацію різних форм опору в залежності до очевидності опору змінам тобто наявності опору відкритого чи прихованого, а також в залежності від сфери життєдіяльності групи тобто поділу опору на інструментальний чи емоційний (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Типологія опору за критеріями очевидності та сфери життєдіяльності групи**

За критерієм очевидності	Відкритий	Раціоналізація	Обурення
		Апеляція до складності матеріалу та його нерозуміння; Невиконання завдань з поясненням причини, яка завадила виконанню.	Саботаж, протести; Підтримка критики; Компрометація.
	Прихований	Переважають неявні форми інструментального опору; Створення технічних збоїв; Посилання на труднощі; Критика нововведень; Затягування часу; Уникнення.	Переважають приховані форми емоційного опору; Феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); Утворення фракцій, інтриги; Невчасні розповіді про особисті справи, проблеми; Аморфність.
		Інструментальний	Емоційний
	За критерієм сфери життєдіяльності групи		

*Джерело: складено автором на основі моделі Журавльова і Павлова [19]*

Опір змінам може виникати на будь-якому з етапів організаційного планування та на всіх рівнях соціального функціонування організаційної системи. У зв'язку з поширеністю різноманітних форм прояву та причин виникнення явище опору змінам потрібно враховувати ще під час підготовки до організаційних змін.

В цілому, форми і механізми прояву опору часто перетинаються між собою, утворюючи різні комбінації. Тому ініціалізація та подальша діагностика організаційного опору змінам має здійснюватися комплексно.

### **1.3. Методичний інструментарій виявлення та вимірювання опору**

Діагностика та вимірювання опору змінам серед працівників є доволі важливим етапом практичної оцінки явища опору в умовах організації. Коректне проведення такого дослідження здатне істотно вплинути на результативність подолання опору в майбутньому серед конкретної групи працівників.

На сьогоднішній день, методичний інструментарій вимірювання опору представлений у формі різноманітних тестів, анкет відкритого та закритого типу, а також інших форм опитування співробітників організації. Вибір методики має здійснюватися з урахуванням особливостей групи співробітників з якими планується проводитися емпіричне дослідження. Важливо також враховувати тип організації, чисельність складу співробітників, їх зайнятість та відкритість до подібного роду досліджень.

Більшість методик вимірювання опору орієнтовані на аналіз особистісних якостей співробітників, які прямо чи опосередковано впливають на силу, характер та схильність до потенційного прояву опору під час реалізації змін. Проте деякі з них мають на меті саме аналіз внутрішнього середовища організації, в якій працюють співробітники на предмет його сприятливості та готовності до змін.

Безсумнівно, неможливо якісно дослідити всі аспекти опору змінам за допомогою однієї методики. Оптимальним є вибір декількох найбільш підходящих методик, орієнтованих на вивчення як персоналу організації так і

внутрішнього середовища організації. Методами виявлення та вимірювання опору до змін в організації є спостереження, інтерв'ювання та анкетування співробітників організації.

Одним з найпростіших методів отримання інформації про опір змінам є спостереження за поведінкою співробітників під час звичайного робочого дня. Результати спостереження в процесі подальшої роботи здатні трансформуватися в матеріали для розмірковувань «чому так, а не інакше». При цьому спостереження здатне пояснити природу виникнення деяких явищ або висвітлити їх інакшим чином. Але важливо враховувати той факт, що люди можуть змінювати свою поведінку, розуміючи що за ними спостерігають. Тож персонал організації певно не буде поводити себе 100% звичним чином з тієї причини, що в офісі знаходиться нова людина. Проте спостереження може бути корисним методом доповнення та кореляції результатів дослідження, отриманих під час використання інших методів.

Метод інтерв'ювання чи бесіди можна використовувати з метою отримання інформації щодо ставлення конкретного співробітника про наявний стан речей в організації чи про його особисте відношення до змін, які відбуваються чи до наявних проблем, які можуть завадити успішній реалізації програми змін. Запитання до інтерв'ювання готуються заздалегідь, а в процесі проведення інтерв'ю отримуються відповіді на них. Звісно, одного інтерв'ю недостатньо аби оцінити організацію комплексно на предмет її готовності до змін. Більш результативним стане проведення декількох бесід зі співробітниками різних рангів чи відділів організації. Таким чином, можна отримати більш повне уявлення про організацію в цілому та про її готовність до змін.

Метод анкетування є письмовим видом інтерв'ювання і є найбільш інформативним з усіх методів. Анкетування, як правило, проводиться конфіденційно адже в такому разі респонденти зможуть надати найбільш чесні, відкриті відповіді. Під час анкетування використовують різноманітні примірники анкет, тестів, опитувальників чи інших методик. Вибір методики для анкетування здійснюється з урахуванням потреб та цілей діагностики. Існують

різні методики для дослідження певних психологічних характеристик персоналу, слабких та сильних сторін, які прямо чи опосередковано можуть впливати на потенційні можливості прояву опору змінам під час впровадження нововведень.

Тест «Ставлення до змін» (Додаток 1) є універсальною методикою для діагностики та оцінювання ставлення до змін з боку персоналу. Даний тест виконується індивідуально, але оцінка його результатів здійснюється комплексно для всієї групи. Тест складається з двадцяти одного питання і чотирьох варіантів стандартних відповідей до кожного з них.

Прикладом одного із запитань тесту є наступна теза – «Шкода, що традиції та звичаї грають сьогодні лише другорядну роль». Респондентам пропонується обрати один з чотирьох варіантів відповідей: 1 – не відповідає; 2 – мало відповідає; 3 – близько до відповідності; 4 – відповідає напевно.

За допомогою даної тестової методики можливо здійснити діагностику персоналу організації стосовно належності співробітників до різних типажів у ставленні до змін. Відповідно до методики виокремлюють типаж «Традиціоналістів», типаж «Реалістів» та типаж «Вільнодумців».

Типаж «Традиціоналіст» є найбільш консервативним з усіх представлених типажів. Такі співробітники, як правило, не люблять щось змінювати і можуть реагувати на будь-які зміни доволі негативно, проявляючи пасивний чи активний опір змінам у своїй поведінці. До типуажу «Вільнодумець» належать найбільш дієві, активні та ініціативні люди. Таких працівників дуже легко зацікавити та проводити зміни з ними набагато простіше ніж з іншими типажами працівників. Типаж «Реаліст» завжди намагається бути об'єктивним у своїх рішеннях, уникаючи проявів надмірного консерватизму чи новаторства, але в цілому даному типуажу характерні деякі риси двох інших типажів. Працівники, які належать до типуажу реалістів є відкритими та прямолінійними та можуть виступати як провідниками змін так і їх противниками в залежності від ситуації, власної обізнаності або зацікавленості відносно пропонованих змін.

Варто зауважити, що типажі у ставленні до змін часто можуть утворювати різні комбінації. Наприклад, 70% схильність до реалізму і 30% – до

традиціоналізму. Але часом працівники можуть належати до «чистих типажів» – виключно традиціоналістів, вільнодумців чи реалістів.

Під час використання даної методики в умовах організації аналізується вся група опитаних респондентів (працівників одного чи декількох відділів або всієї організації). В результаті можна оцінити комплексне ставлення до змін з боку персоналу і дізнатися, які настрої переважають: більш консервативні, новаторські чи реалістичні.

Підрахунки здійснюються шляхом додавання відповідей респондентів. Всі відповіді тесту поділяються на три групи, при цьому обрахунок проводиться окремо для кожної групи відповідей. Сума відповідей 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 показує вираженість традиціоналізму у ставленні до змін. І чим вищою є кількість балів, отриманих від вищезазначених запитань, тим вищими є прояви традиціоналізму у ставленні до змін з боку працівників організації. У свою чергу відповіді 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 показують схильність до реалізму у ставленні до змін. І відповіді 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 демонструють приналежність до типажу вільнодумців та легкого сприйняття змін.

Методика «Діагностика стратегії досягнення цілей» (Додаток 2) є ефективним засобом діагностики співробітників на предмет звичного для них формату досягнення цілей. Методика складається з шести питань, на кожне з яких можна дати одну відповідь з трьох можливих запропонованих варіантів. Наприклад, одне із питань методики виглядає так: «Якщо би Ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути? До даного запитання є три варіанти відповідей: а) стюардом на борту; б) пілотом пасажирського літака; с) диспетчером на летовищі. Респондент має обрати одну відповідь із трьох запропонованих.

Після того, як респондент надав відповіді на всі запитання необхідно підрахувати кількість обраних респондентом балів відповідно до кожної із трьох можливих стратегій – а (пасивна стратегія), б (активно-ригідна стратегія) і с – (активно-пластична стратегія). В залежності від кількості набраних балів можливо оцінити переважаючу стратегію досягнення цілей. Так, 5-6 балів –

означає високий ступінь вираження; 3-4 бали – середній ступінь вираження; 1-2 бали – низький ступінь вираження.

Методика дозволяє визначити одну з трьох стратегій досягнення цілей:

- пасивну стратегію – надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість;
- активно-ригідну стратегію – підвищене прагнення до першості, демонстративна самопрезентація, висока критичність до оточення і низька до себе;
- активно-пластичну стратегію – поєднання «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватність цілей і способів їх досягнення, компроміс і упевненість тощо.

Існують різні методики, що орієнтовані на аналіз внутрішньої системи організації щодо відкритості до змін. Однією з таких методик є анкета під назвою «Що на Вашу думку заважає Вашій організації успішно здійснювати зміни?» (Додаток 3). Респондентам пропонується надати оцінку десятиом проблемам в контексті їх впливу на організацію, де вони працюють. Респонденти мають оцінити кожен проблему у балах за принципом:

- 1 – такої проблеми в нашій організації не має;
- 2 – проблема є, але не виразна;
- 3 – так, така проблема є і вона порівняно суттєва для нашої організації;
- 4 – це значна для нас проблема;
- 5 – така проблема має вирішальний вплив про реалізації змін в нашій організації.

Після того, як респонденти завершили роботу з анкетною здійснюється підрахунок балів та виокремлення найбільш вагомих проблем для організації. Дана методика пропонує до оцінки найбільш поширені проблеми, які можуть чинити вплив на успішну реалізацію організаційних змін.

Проблемами, які пропонуються до оцінки в цій методиці є брак ресурсів (фінансів і часу), погана регламентація програми змін, слабкість корпоративної культури організації та особиста невідповідність співробітників до змін.

Крім вищеописаних методик, які використовувалися під час емпіричного дослідження, існують й інші методики, які широко застосовуються для вимірювання опору змінам (Додатки 4, 5, 6, 7).

Тест Томаса є корисним інструментарієм для діагностики поведінки працівників в конфліктних ситуаціях та в середовищі змін зокрема (Додаток 5). Згідно з тестом виокремлюють п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основоположних вимірювань (кооперація і напористість):

- Змагання (конкуренція) – прагнення добитися своїх інтересів в збиток іншому.
- Пристосування – принесення в жертву власних інтересів ради іншого.
- Компроміс – угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виниклу суперечність.
- Уникнення – відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власної мети.
- Співпраця – учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів поведінки індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати той варіант, який є найбільш типовим для характеристики його поведінки. Респонденту потрібно надати відповіді на запитання тесту та занести їх в спеціально розроблений бланк. За допомогою тесту можливо заздалегідь дізнатися хто з працівників буде лояльним до змін, а хто буде відстоювати власні інтереси до останнього, не погоджуючись на компроміс чи співпрацю.

Опитувальники «Самооцінка до лідерства» (Додаток 4) та «Оцінка вміння впроваджувати зміни» (Додаток 6) мають на меті діагностику працівників на предмет виявлення лідерів в колективі, які в подальшому можуть стати провідниками змін. В цілому, провідниками змін називають найбільш активних

та ініціативних працівників, які здатні успішно впроваджувати зміни в організаційну систему.

«Тест на асертивність» (Додаток 7) є уніфікованою методикою визначення рівня асертивності працівників. За допомогою даної методики можливо оцінити залежність або навпаки незалежність респондента від зовнішніх впливів та вміння відстоювати свою думку, при цьому не зачіпаючи інтереси оточуючих. Так, працівники з високим рівнем асертивності краще сприймають зміни, легко адаптуються до них та рідше підвладні опору змінам.

Загалом, потрібно прагнути до використання декількох взаємодоповнюючих методик під час дослідження опору змінам в організації. Використання однієї методики не зможе надати потрібної інформації адже буде показувати лише одну сторону досліджуваної проблеми. Однак, комплексне використання декількох методик здатне описати проблему опору змінам в організації найбільш повно та стати корисним інструментарієм для формування дієвої системи подолання опору змінам.

### **Висновки до розділу 1**

Діяльність організацій нерозривно пов'язана зі змінами, які відбуваються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зміни в організації можуть бути операційними та трансформаційними, а також плановими та реактивними.

Основною метою проведення як масштабних, так і зовсім незначних змін є можливість успішного існування організації в ринкових умовах конкурентного середовища. Процес впровадження змін в соціально-економічну систему організації завжди породжує опір. Опір змінам є адекватною реакцією на будь-які зміни в організації. Явищу опору передують складні взаємопов'язані першопричини, розуміння яких вкрай необхідне для того, щоб йому протидіяти або реорганізувати його в інше продуктивне русло.

Під опором змінам доцільно розуміти явище активної чи пасивної протидії з боку співробітників чи менеджменту організації процесам впровадження

заходів відносно реформування сталого стану однієї зі сфер діяльності підприємства.

Опір змінам поділяється на багато різновидів. Виокремлюють латентний та відкритий; незначний, відчутний або сильний; індивідуальний, груповий, системний; короткостроковий та довгостроковий опір змінам.

Методичний інструментарій вимірювання опору представлений у формі різноманітних тестів, анкет відкритого та закритого типу, а також інших форм опитування співробітників організації. Вибір методики має здійснюватися з урахуванням особливостей групи співробітників з якими планується проводитися емпіричне дослідження. Комплексне використання декількох методик здатне описати проблему опору змінам в організації найбільш повно та стати корисним інструментарієм для формування дієвої системи подолання опору змінам.

## **РОЗДІЛ 2. Аналіз практичних аспектів виникнення опору змінам «KPMG Ukraine»**

### **2.1. Загальна характеристика «KPMG Ukraine»**

Базою проведення магістерського дослідження стала консалтингова компанія «KPMG Ukraine», офіс якої знаходиться в м. Києві. Мережа «KPMG» широко відомо світу в якості однієї з лідируючих компаній світового консалтингового ринку. Разом з «PricewaterhouseCoopers» (ПрайсуотерхаусКуперс), «Deloitte» (Делойт) та «Ernst & Young» (Ернст енд Янг), «KPMG» (КПМГ) входить до так званої «Великої четвірки» найбільших у світі компаній, що надають аудиторські та консалтингові послуги.

«KPMG» – це міжнародна мережа консалтингових фірм, офіси якої розташовані у 147 країнах світу. «KPMG Ukraine» є дочірньою компанією KPMG, що представляє мережу на українському ринку.

«KPMG Ukraine» надає ряд послуг:

#### **1. В сфері аудиту:**

- Аудит фінансової звітності;
- Послуги у сфері МСФЗ методології;
- Тренінги з МСФЗ.

\* МСФЗ (скорочена аббревіатура) – міжнародні стандарти фінансової звітності.

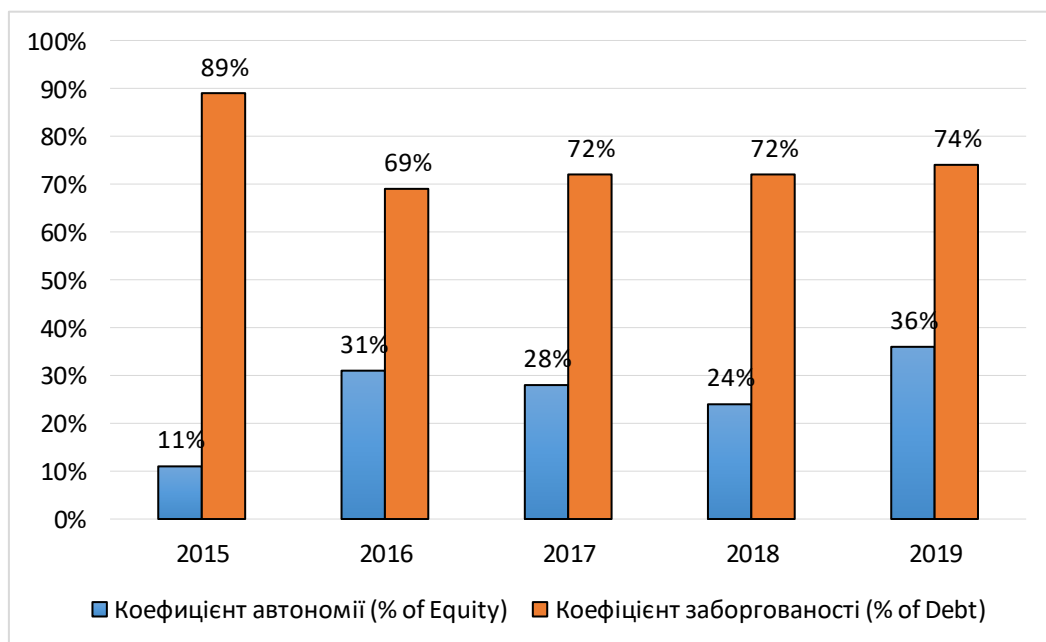
#### **2. В сфері податкового та юридичного консультування:**

- Послуги з трансфертного ціноутворення;
- Юридичні послуги;
- Податкова діагностика;
- Податковий супровід угод злиття та поглинання;
- Митна діагностика;
- Послуги з непрямого оподаткування;
- Аутсорсинг бухгалтерського обліку;
- Управління персоналом та оподаткування фізичних осіб.

#### **3. В сфері різноманітних консультаційних послуг:**

- Управлінське консультування;
- Консультування з управління ризиками;
- Інвестиції та ринки капіталу.

Проаналізувавши фінансову звітність компанії за останні п'ять років (2015-2019 рр.) ми змогли сформулювати власні висновки про фінансовий стан компанії. Співвідношення власного капіталу до всіх пасивів є дещо аномальним. Спостерігаються дуже високі показники заборгованості при невеликій частці власного капіталу серед всіх активів компанії (див. рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Співвідношення власного капіталу до всіх пасивів (до боргу)**

*Джерело – складено автором*

На ринку серед конкурентних компаній консалтингового профілю прийнятним вважається показник власного капіталу на рівні приблизно 80%. У «KPMG Ukraine» цей показник є досить низьким. Тим не менш спостерігається позитивна динаміка збільшення власного капіталу на протязі останніх п'яти років: показник зріс з 11% у 2015 році до 36% у 2019 року. Показники заборгованості компанії є стабільно дуже високими, особливо це простежується наприкінці 2015 року, коли коефіцієнт заборгованості становив 89%. Такі високі показники заборгованості є нормальним явищем, як правило, лише для банківських установ, проте припускаємо той факт, що така аномалія спричинена

сильним впливом кризових явищ або специфічними аспектами функціонування та фінансування дочірніх компаній міжнародної консалтингової мережі «KPMG». В останні роки коефіцієнт заборгованості характеризується відносною стабільністю – варіюється в межах 70%, але все ж залишається дуже високим (див. рис. 2.1).

Аналіз таких показників, як чистий дохід від реалізації, собівартість, валовий прибуток, операційні витрати, результат від операційної діяльності та чистий прибуток показав, що для деяких з вищезазначених показників спостерігається динаміка нестабільного зростання (зважаючи на дані фінансової звітності). Проаналізувавши зміну цих показників за останні п'ять років ми виявили деякі відхилення. Наприклад, аномальною є динаміка зміни чистого доходу від реалізації, який збільшився на 37% у 2016 році в порівнянні з попереднім 2015 роком, проте наступного 2017 року показник різко знизився аж до -5%, далі суттєво зріс до 21% у 2018 році та становив 22% у 2019 році. Динаміка зміни чистого прибутку також є дуже нестабільною – збільшення до 130% у 2016 році в порівнянні з попереднім 2015 роком, далі різке зниження показнику до -76% у 2017 році, стабілізація і відповідні 50% у 2018 році та 137% у 2019 році. Динаміку зміни даних показників показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

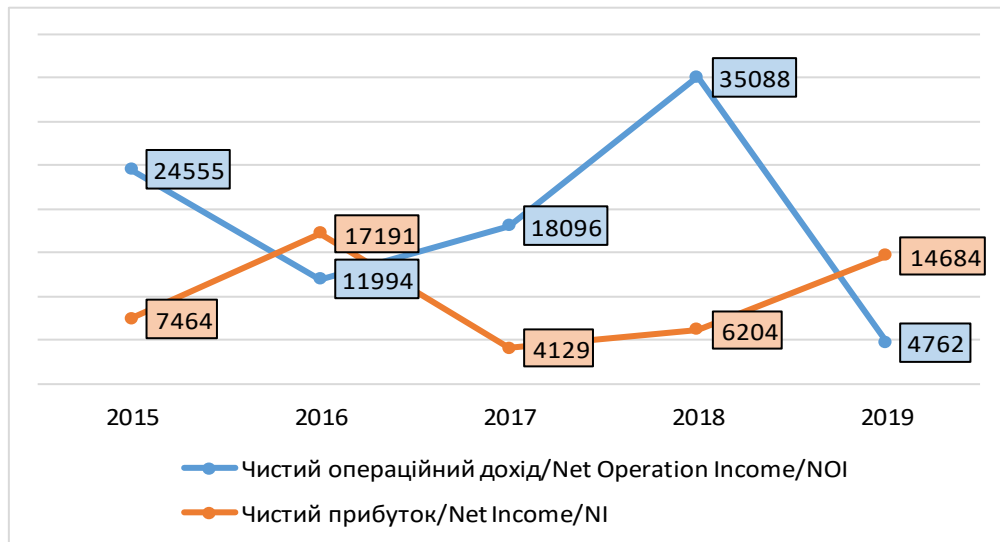
**Динаміка зміни чистого доходу від реалізації та чистого прибутку**

Рік	2016	2017	2018	2019
Динаміка зміни чистого доходу від реалізації в порівнянні з попереднім роком, %	37	-5	21	22
Динаміка зміни чистого прибутку в порівнянні з попереднім роком, %	130	-76	50	137

*Джерело – складено автором*

Для компанії також характерне нестабільне хвилеподібне зростання чистого операційного доходу та чистого прибутку (див. рис. 2.2). Так чистий операційний дохід значно зріс наприкінці 2018 року, а вже у наступному 2019

році катастрофічно знизився майже у 8 разів. Позитивним моментом є поступове підвищення значень чистого прибутку після значного зниження у 2017 році. Наприкінці 2019 року чистий прибуток майже досягнув тих значень, які були до кризи. Зміни даних показників в період з 2015 до 2019 року ілюстровані на графіку нижче (див. рис. 2.2).

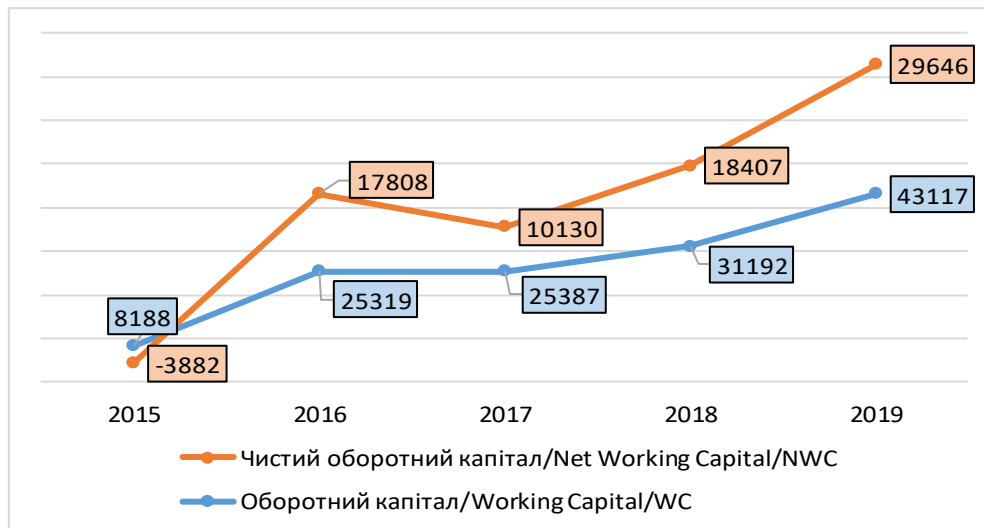


**Рис. 2.2. Співвідношення чистого операційного доходу до чистого прибутку**

*Джерело – складено автором*

Чистий операційний дохід міг змінюватися як від деструкційного впливу криз, так і в залежності від зростання чи падіння попиту на консалтингові послуги компанії, який залежить від багатьох факторів: фінансова та політична ситуація країни; потенційні фінансові можливості споживачів; стан ринку (розквіт, занепад чи стабільність); становище компанії серед конкурентних компаній; цінова пропозиція послуг, які надаються; якість послуг тощо.

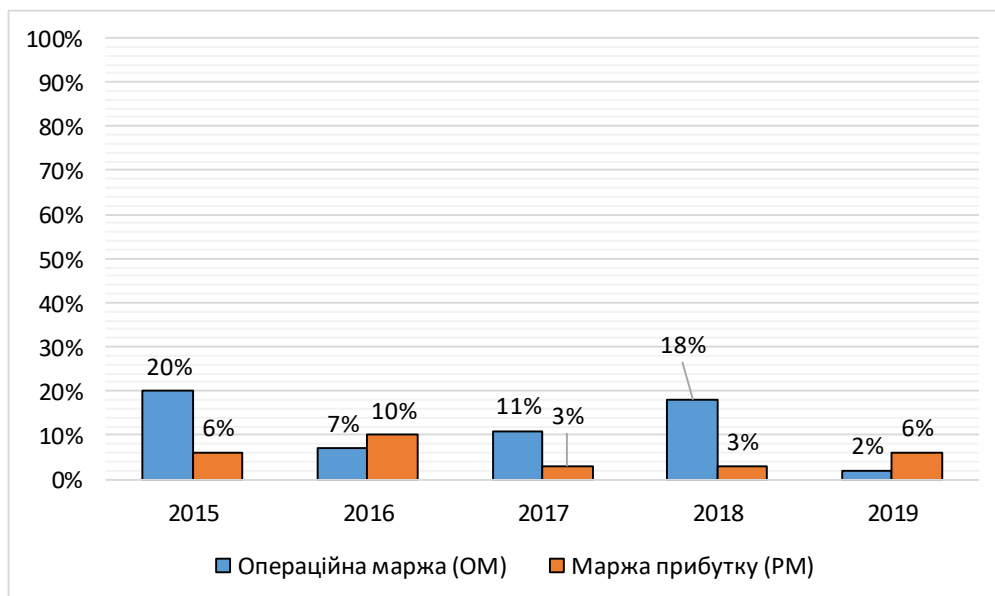
Позитивна динаміка спостерігається для показників чистого оборотного та оборотного капіталу компанії (див. рис. 2.3). Дані показники помітно зросли в порівнянні з 2015 роком: наприклад, чистий оборотний капітал який у 2015 році був на відмітці -3 882 000 грн, склав аж 29 696 000 грн. При цьому оборотний капітал також зріс: з 8 188 000 грн у 2015 до 43 117 000 грн в 2019 році.



**Рис. 2.3. Співвідношення між чистим оборотним та оборотним капіталом**

*Джерело – складено автором*

Аналіз показників прибутковості показав, що показники операційної маржі зазнали нерівномірного зниження в період з 2015 до 2019 років (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Співвідношення операційної маржі до маржі прибутку**

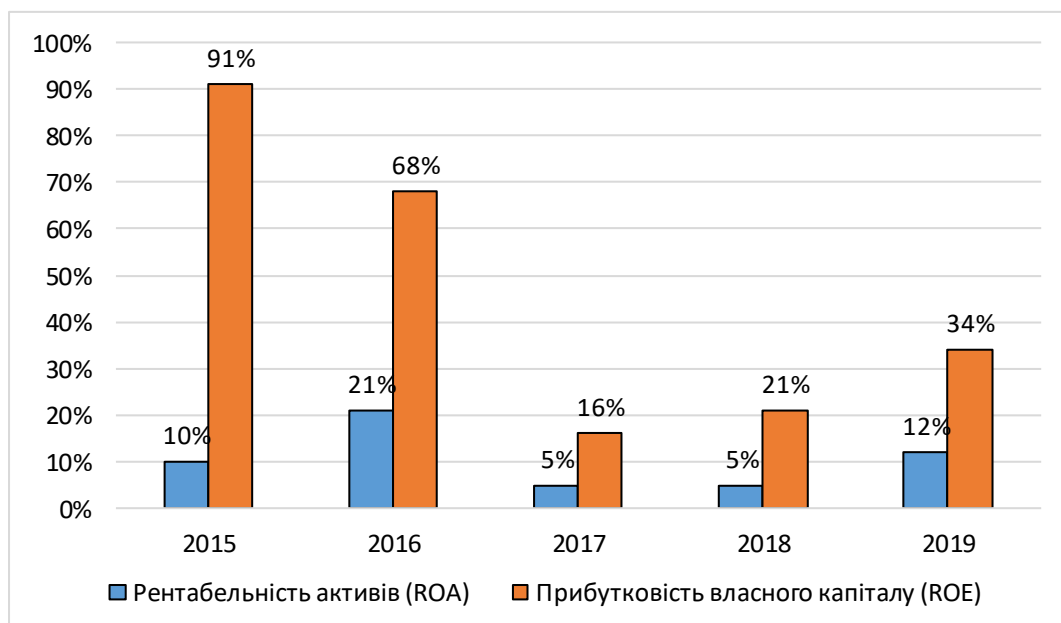
*Джерело – складено автором*

Показник операційної маржі знизився з 20% у 2015 до 2% у 2019 році, що розцінюється як негативне явище в контексті ефективності управління витратами. Нормативним значенням операційної маржі є показник у 5% і вище. Показник 2% свідчить про необхідність пошуку можливостей скорочення

операційних витрат, а саме витрат на збут, витрат на управління, витрат на забезпечення виробничого процесу, інших операційних витрат. Наприклад, такими заходами може бути використання програмного забезпечення, яке дозволить вивільнити частину трудових ресурсів, оптимізація витрат на підтримку роботи офісу, оптимізація витрат на маркетингові комунікації тощо [25].

При цьому показник маржі прибутку характеризуються помірною стійкістю (див. рис. 2.4). Відсутність від'ємного значення даного показника свідчить про відсутність ризиків для компанії. Ретроспективний аналіз даного показника показує вплив кризових явищ 2016 року на компанію, пов'язаних з девальвацією гривні, коли показник маржі прибутку різко знизився з 10% до 3%, тим не менш наприкінці 2019 року компанія змогла поновити своє становище, досягнувши показника маржі прибутку у 6%, що можна розцінювати як успішне подолання наслідків кризи.

Так само показник рентабельності активів зазнав суттєвих змін під впливом кризи 2016 року (див. рис. 2.5).

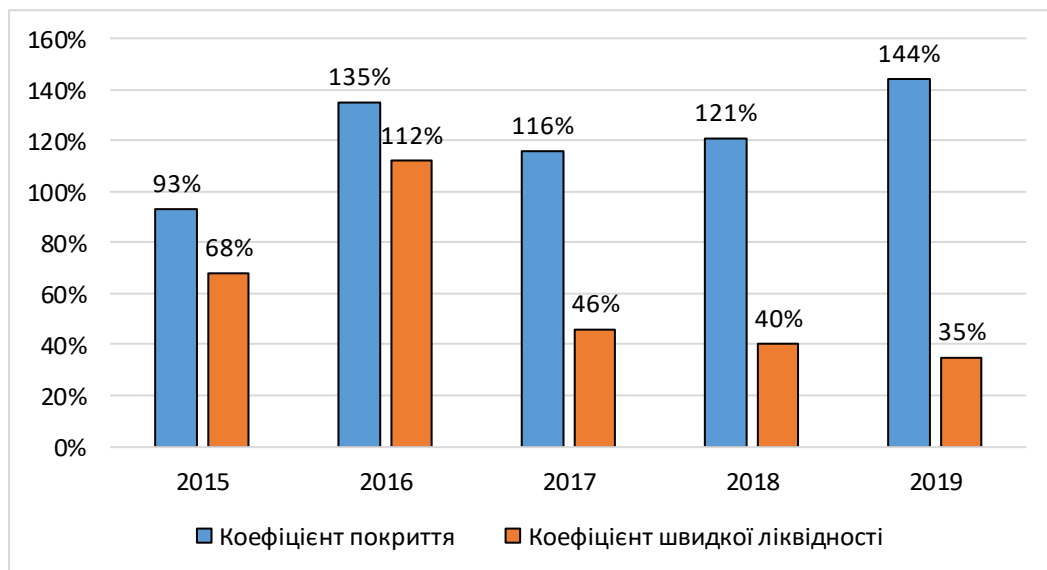


**Рис. 2.5. Співвідношення рентабельності активів до прибутковості власного капіталу**

*Джерело – складено автором*

В кінці 2016 року показник рентабельності активів сягав 21% і різко знизився під впливом кризи аж до 5%. Та наприкінці 2019 року компанія змінила негативну динаміку і показник рентабельності активів підвищився до 12%. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів компанії і збільшення суми чистого прибутку. При цьому показник прибутковості власного капіталу також зазнав стрімкого зниження до 16% в 2016 році у порівнянні з 91% у 2015 році (див. рис. 2.5). За останні роки динаміка показника прибутковості власного капіталу характеризується позитивними змінами – станом на 2019 рік показник збільшився до 34%. В цілому, діяльність компанії була ефективною впродовж 2015-2019 років.

Проаналізувавши показники ліквідності, ми дійшли висновків, що дані показники знаходяться в нормі (див. рис. 2.6).



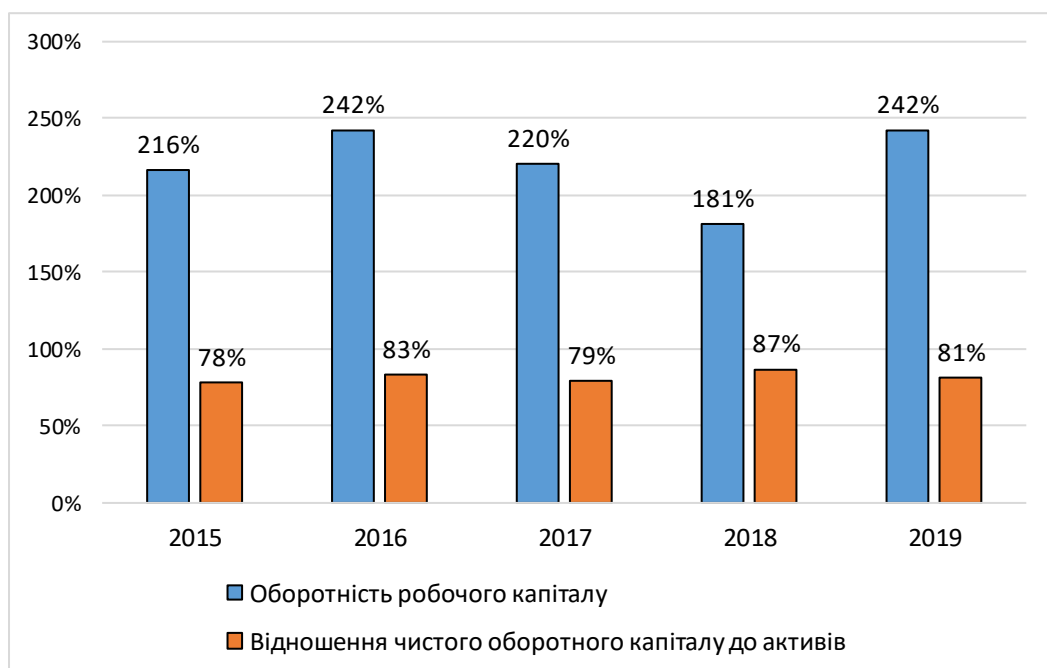
**Рис. 2.6. Співвідношення коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності**

*Джерело – складено автором*

Не дивлячись на те, що коефіцієнт швидкої ліквідності помітно знизився з 112% у 2016 до 46% у 2017 загроз для компанії не виявлено адже показники швидкої ліквідності не знижувалися до 20% чи нижче за період від 2015 до 2019 року. Так само коефіцієнт покриття, починаючи з 2016 року не знижувалися

нижче 100%, що відповідає нормативним значенням і характеризує компанію як ліквідну.

Показник оборотності робочого капіталу компанії варіювався в межах 220% і відрізнявся помірною стабільністю до 2018 року (див. рис. 2.7). У 2018 році даний показник різко знизився до 181%, але вже наступного 2019 року знову сягав 242%, що свідчить про поліпшення діяльності компанії та таких засобів, як запаси, фінансові кошти, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи. Позитивна та стабільна динаміка характеризує коефіцієнт відношення робочого капіталу до всіх активів компанії (див. рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Співвідношення показників оборотності робочого капіталу та відношення робочого капіталу до активів**

*Джерело – складено автором*

Нормативне значення показника відношення чистого оборотного капіталу до активів має знаходитися в межах 60-70% і чим вищим є відсоткове значення даного показника, тим кращою є політика фінансування оборотного капіталу. Для компанії «KPMG Ukraine» даний коефіцієнт варіюється в межах 80% впродовж 2015-2019 років, що свідчить про гарну політику фінансування оборотних засобів підприємства з точки зору мінімізації фінансових ризиків. Загалом компанію можна охарактеризувати, як ліквідну тобто таку, що успішну

конвертує свої оборотні активи в грошову форму, а ці гроші використовує для покриття власних зобов'язань.

На основі проведеного фінансового аналізу діяльності компанії в період з 2015 до 2019 року можна стверджувати про успішне подолання компанією кризи попередніх років та про її подальший прогресивний фінансовий розвиток. Зважаючи на відсутність фінансової звітності за минулий 2020 рік у відкритому доступі, ми змогли оперувати лише статтею керуючого партнера KPMG в Україні щодо результатів діяльності за 2020 рік. Наголошується, що: «За рік економічної та соціальної турбулентності KPMG International оголосила сукупний річний дохід фірм KPMG у розмірі 29,22 млрд дол. США за фінансовий рік, що закінчився 30 вересня 2020 р., проти 29,75 млрд доларів у 2019 році. В Україні доходи KPMG за 2020 фінансовий рік становили 552 млн грн проти 561 млн грн у 2019 році» [49].

Основаючись на ці дані, можна стверджувати про сприятливий фінансовий стан компанії. Звісно, доходи від діяльності компанії зменшилися під впливом кризи 2019-2020 років, але не настільки катастрофічно, щоб можна було говорити про ризики фінансової нестабільності чи банкрутства.

Найбільш суттєвими результатами діяльності компанії у 2020 році стали наступні досягнення:

- Збільшення попиту на регуляторну трансформацію, кібер- та юридичні послуги.
- Зростання загальної чисельності персоналу.
- Новий досвід ціннісних та культурних інновацій [58].

В цілому, торішній 2020 рік став для «KPMG International» та для «KPMG Ukraine» зокрема роком трансформацій та змін. Компанія змогла успішно продовжувати свою діяльність, трансформувавши своє внутрішнє та зовнішнє середовище.

## 2.2. Аналіз впровадження змін в організації

Безпрецедентний випадок стався в компанії «KPMG Ukraine» у зв'язку з пандемією SARS-CoV-19. Вперше за історію існування українського філіалу компанії було прийняте рішення про переведення переважаючої частини штату співробітників (60-70%) в умови віддаленої роботи, при цьому деяка частина співробітників була звільнена. Як результат нововведення змінювалася модель роботи компанії, шляхи взаємодії між співробітниками, які залишилися працювати в офісі та які почали працювати за його межами. Крім того, генерувалися нові ідеї ведення командної роботи. При цьому був врахований момент про необхідність обов'язкового включення новачків в колектив організації.

Зміна, пов'язана з переведенням співробітників в умови віддаленої роботи в цілому позитивно була сприйнята співробітниками організації, але все ж були співробітники, які негативно ставилися до цієї зміни (інформація отримана методом інтерв'ювання працівників). За словами деяких співробітників, молодь навіть зраділа тому, що тимчасово не буде необхідності витратити час на шлях до офісу і з'являється можливість виконувати всі завдання з дому в більш комфортній обстановці. Проте, менеджмент компанії мав певні занепокоєння щодо цієї зміни, основними з загроз були наступні:

- Ефективність діяльності компанії може суттєво знизитися;
- Складнощі в процесі комунікації між відділами організації та всіма співробітниками в цілому;
- Слабка самоорганізація співробітників та як наслідок погіршення якості виконуваних ними завдань.

Менеджмент не без причин побоювався таких негативних наслідків для компанії. Як показує багаторічний досвід управлінської діяльності компаній різноманітних країн зміна формату роботи з традиційного офісного на формат віддаленого офісу може призвести до реальних проблем у діяльності компанії та її внутрішньому середовищі, тому дійсно потребує як ретельного аналізу

можливостей організації до здійснення такої зміни, так і багатоетапної підготовки.

В зв'язку з цим були прийняті наступні рішення:

- Скорочення штату співробітників. Дане рішення викликало негативні реакції колективу, обурення, страх втрати свого робочого місця. Однак, таке рішення було необхідним, так як керувати занадто великою кількістю співробітників в нових умовах складніше, тим паче необхідність в деяких посадах втратила свою чинність. Наприклад, скорочення кількості офіс-менеджерів та секретарів пояснюється рішенням про переведення 60-70% офісних співробітників в умови віддаленої роботи з дому. Водночас ці посади не скоротили повністю, адже рішення про повне закриття офісу не було.
- Зміна потужності навантаження офісу з 100% до 30%. У зв'язку з тим, що у компанії «KPMG Ukraine» працює достатньо велика кількість новачків, то для деяких з них професійно необхідним та резонним залишався факт роботи в офісі, тому рішення ґрунтувалося на тому, щоб не закривати офіс компанії повністю, а здійснити його розвантаження, залишивши працювати в ньому новачків та ключових співробітників компанії.
- Зміна внутрішніх каналів зв'язку та формування нової системи виконання завдань за умови віддаленого доступу. Зважаючи на те, що компанія «KPMG Ukraine» активно використовувала в своїй роботі новітні технології, особливих складнощів це рішення не викликало. Були узгоджено та деталізовано порядок користування єдиним сервісом для бізнес-планування та виконання поточних завдань, крім того були обрані єдині інструменти зв'язку для бізнес-комунікації (спільний телеграм-канал, «хмаринний сервіс» тощо).
- Зміна формату командної роботи. Було прийнято рішення про проведення нарад та виконання проектів за допомогою платформи Microsoft Teams, яка здатна забезпечити користувачів необхідними опціями командної роботи онлайн.

Реалізувавши програму з вищеописаних рішень, менеджменту компанії майже повністю вдалося уникнути негативних наслідків проведених змін.

Співробітники компанії, які почали працювати в умовах віддаленого офісу достатньо швидко адаптувалися до проведеної зміни, при цьому ефективність виконуваних ними завдань залишилася високою. Так само швидко була налагоджена продуктивна комунікація між тими співробітниками, які залишилися працювати в офісі та між тими, які були вимушені працювати за його межами. На жаль, ситуація для тих співробітників, яких було звільнено залишалася досить негативною. Звістка про звільнення стала несподіваною та доволі болісною для них. Проте, менеджмент компанії намагався зробити все можливе, щоб навіть таке неприємне явище як звільнення мало за собою щонайменше негативних наслідків. Менеджмент компанії ухвалив рішення про надання підтримки звільненим особам у вигляді премій і разом з тим висловив реальні обіцянки про можливість поновлення скорочених посад у випадку стабілізації ситуації з пандемією коронавірусної інфекції в Україні, коли знову буде можливим налагодження діяльності компанії та офісу зокрема.

Проаналізувавши дії менеджменту щодо змін, які відбулися можна говорити про їх правильність та раціональність.

- Зменшення завантаженості офісу було вимушеним. І менеджмент компанії вчинив вірно, коли замість повного закриття офісу перевів переважаючу частину своїх співробітників працювати віддалено, подбавши таким чином про стабільність діяльності компанії та захистивши її від банкрутства.

- Формування нової системи виконання завдань. Це рішення було дуже важливим та необхідним. У компанії подбали про реалізацію цього рішення заздалегідь, що позитивним чином вплинуло на ефективність та взагалі можливість віддаленої роботи для співробітників. Часто компанії змінюють формат роботи на віддалений, при цьому не змінивши нічого в самій компанії. Таке рішення є невірним, адже є ризик перетворення організації на концентрований хаос. У випадку «KPMG Ukraine» компанія заздалегідь подбала про налагодження можливостей здійснення віддаленої роботи і вже потім почала активно використовувати цей формат діяльності. Така підготовка допомогла

співробітникам швидко адаптуватися до нового формату роботи і виконувати свої завдання з не меншою ефективністю із дому аніж з офісу.

- Виплата премій є доволі розповсюдженою практикою за кордоном, але не всі роботодавці дбають про це в Україні, ризикуючи своєю репутацією та зменшуючи потенційний професійний актив. Адже співробітники, яким виплатили компенсацію будуть сприймати своє попереднє місце роботи більш позитивно і розглядатимуть в подальшому можливість поновлення своєї посади.

Іншою глобальною зміною для компанії «KPMG» та «KPMG Ukraine» зокрема стало впровадження штучного інтелекту в діяльність компанії. Була створена інтелектуальна платформа для здійснення діджиталізованого аудиту «KPMG Clara», яка призначена для ефективної безперебійної комунікації між співробітниками та клієнтами компанії через спеціально розроблений «хмаринний сервіс» [58].

Платформа є максимально захищеною, зручною та надійною у користуванні. Ця платформа пропонує централізований портал, який служить єдиним джерелом для обміну важливою інформацією, включаючи цінну інформацію про стан аудиту та додаткові новітні можливості прогнозованої аналітики в межах одного «хмаринного джерела». Крім того, «KPMG Clara» має опцію інтеграції з Microsoft Teams, що дозволяє аудиторам спільно працювати над проектом, централізовано управляти та безпечно видаляти аудиторські документи, відслідковувати всю діяльність, пов'язану з процесом аудиту та спілкуватись з колегами чи клієнтами, використовуючи чат, аудіо- та відеодзвінки.

Впровадження даної платформи цілковито змінює класичний аудит на повністю діджиталізований. За допомогою такого сервісу, як «KPMG Clara» співробітники матимуть постійний цілодобовий доступ до співпраці з клієнтами, зможуть проводити зустрічі, презентувати матеріали, прогнозувати ефективність певних заходів з урахуванням ризиків і наслідків он-лайн. «KPMG Clara» пропонує до застосування найновіші когнітивні та штучні інтелектуальні

рішення, які здатні значно спростити виконання завдань, зробити співпрацю між працівниками та клієнтами набагато ефективнішою.

В цілому, платформа є сучасним інновативним рішенням, як для комунікації працівників між собою, так і для роботи з клієнтами компанії. Так, платформа значно спрощує процеси комунікації, документообігу, проектну роботу тощо. Клієнти отримують можливість спілкування з командою аудиторів та доступу в реальному часі до інформації, яка отримана в процесі аудиту, а також більший діапазон та глибину розуміння ризиків та аномалій. Проаналізувавши наявну інформацію про «KPMG Clara» ми виявили наступні переваги та недоліки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Аналіз переваг та недоліків платформи «KPMG Clara»

Переваги	Недоліки
1.Швидкість виконання завдань. 2.Економія часу та ресурсів. 3.Гнучкість та сучасність послуг. 4.Новітні можливості для бізнес-рішень, управління та консалтингу.	1.Відсутність гарантій щодо конфіденційності даних. 2.Відсутність досвіду користування. 3.Можлива недовіра з боку клієнтів.

### 2.3. Виявлення та оцінювання опору змінам

Емпіричне дослідження було побудоване на основі припущення, що прояви традиціоналізму більш характерні для працівників старшого віку, тоді як співробітники більш молодших вікових груп є вільнодумцями. У своєму дослідженні ми виходили з гіпотези, що ставлення людини до змін і опір цим змінам формуються під впливом низки соціокультурних чинників, серед яких вік особи однак є досить впливовим.

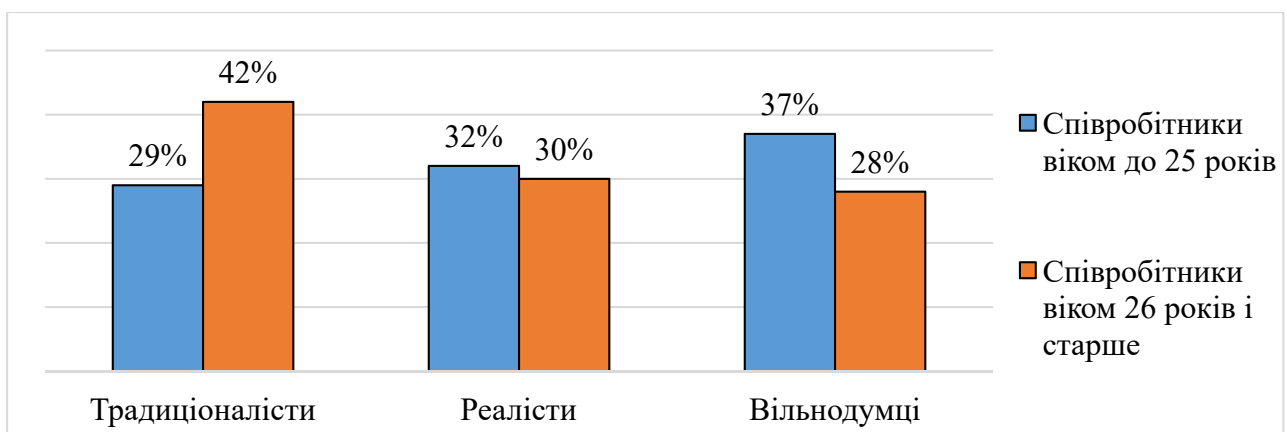
Дослідження було проведено шляхом анкетування працівників консалтингового агентства. Анкету було складено автором шляхом комбінування загальної «паспортної» частини тесту «Як Ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера [55], а також тесту на асертивність. Повний варіант анкети складався з трьох методик, які представлені у додатках [Додатки 1, 2, 3]. Сукупна вибірка склала 21 особу. Оскільки весь кадровий склад консалтингового

агентства був представлений персоналом у віці від 18 до 35 років, то з метою аналізу вибіркова сукупність була розподілена на дві вікові групи: група працівників молодшої вікової категорії (18-25 років) та група працівників старшої вікової категорії (26 років і старше).

За результатами аналізу анкет виявлено, що частка працівників молодшого віку, які є вільнодумцями щодо стосовно змін (37%) перевищує відсоток працівників-вільнодумців старшого віку (28%). Натомість частка працівників молодшого віку, які схиляються до традиціоналізму складає 29%, що порівняно менше ніж у групі працівників старшого віку (42%).

Таким чином, можна стверджувати, що з віком працівники стають більш консервативними та схиляються до традиціоналізму. Водночас показовим є те, що частка респондентів, віднесених до категорії реалістів, в обох вікових групах суттєво не відрізняється – 32% працівників молодшої вікової групи проти 30% старшої (див. рис. 2.8).

Отримані результати дозволяють стверджувати, що віковий фактор впливає на ставлення індивіда чи групи індивідів до змін, на формування схильності до більш легкого чи навпаки складного їх сприйняття. Однак, неправильним буде твердження про те, що лише віковий фактор є вирішальним, адже існує низка інших впливових факторів.

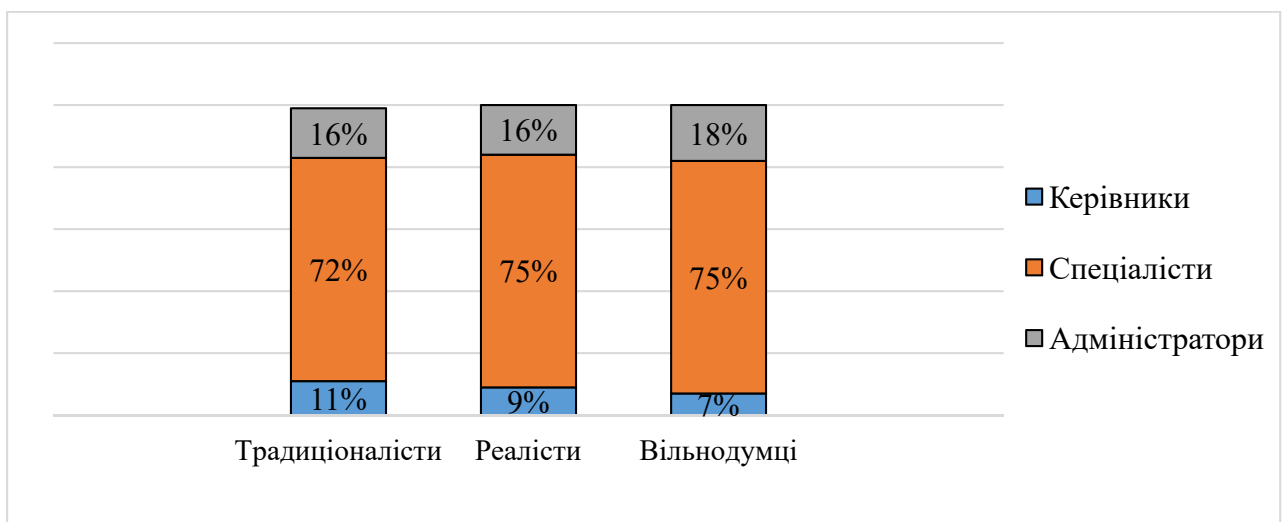


**Рис 2.8. Структурний розподіл вікових груп опитаних співробітників за ставленням до змін**

*Джерело: власні дослідження автора*

У науковій літературі прослідковується припущення про наявність взаємозв'язку посади, яку займає працівник та його ставлення до змін. Вважається, що керівники легко сприймають зміни й частіше є вільнодумцями, тоді як підлеглі більш схильні до консерватизму. В основі даного припущення лежить ідея про те, що керівники, як правило, виступають генераторами змін чи нововведень і тому вони рідше схильні до опору, і навпаки – звичайні працівники організації частіше схильні до консерватизму через відсутність бажання щось змінювати. З метою перевірки даної гіпотези нами було здійснене додаткове емпіричне дослідження методом групування. В ході групування ми використовували такі ознаки для поділу як ставлення до змін (традиціоналісти, вільнодумці, реалісти) та посада, яку займає респондент (керівники, спеціалісти, адміністратори).

За результатами емпіричного дослідження методом анкетування було з'ясовано, що дана гіпотеза не підтверджується. Адже традиціоналістами серед керівників є 11% всіх опитаних респондентів, тоді як 7% керівників є вільнодумцями (див. рис. 2.9).



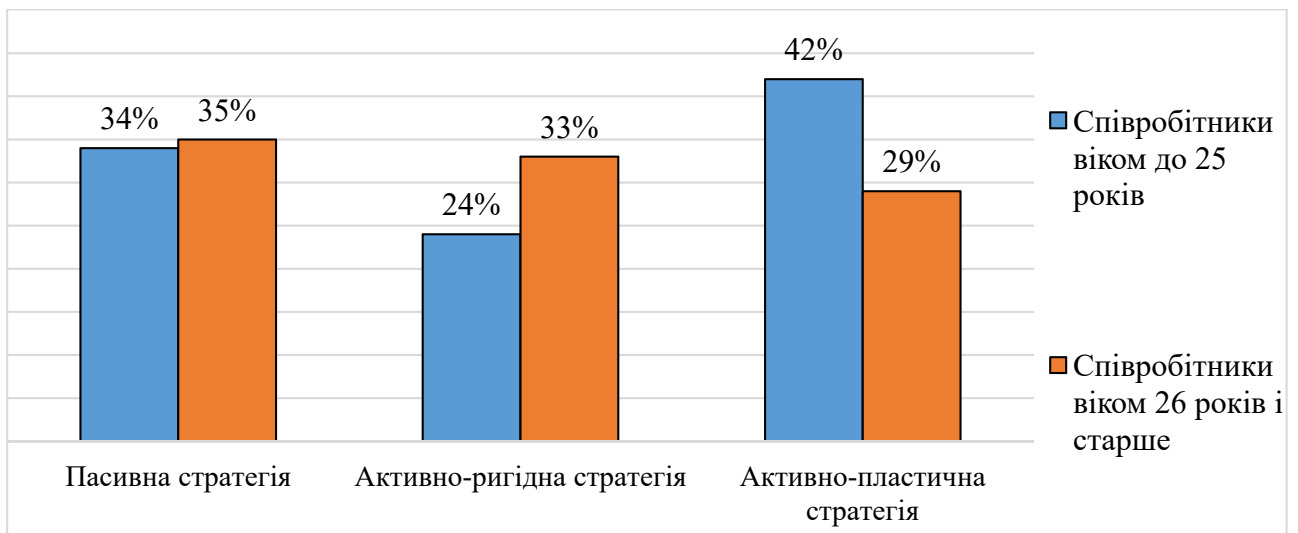
**Рис 2.9. Структурний розподіл керівників, спеціалістів та адміністративних працівників за ставленням до змін**

*Джерело: власні дослідження автора*

При цьому 9% респондентів-керівників є реалістами, тобто не відносять себе до конкретної групи у ставленні до змін. Структурний розподіл спеціалістів

суттєво не різняться: 72% спеціалістів є традиціоналістами і 75% спеціалістів є вільнодумцями. Реалістами є також 75% спеціалістів серед опитаних працівників консалтингового агентства. Так само майже не різниться структурний розподіл працівників, які займають посади адміністративного сектору, серед яких частка вільнодумців є незначно вищою, ніж частка консерваторів – 18% і 16% відповідно. При цьому реалістами серед адміністраторів є 16% всіх опитаних респондентів.

У процесі дослідження проведено оцінювання зв'язку вікових характеристик персоналу зі стратегією досягнення цілей в умовах змін, якій надається перевага (див. рис. 2.10).



**Рис 2.10. Структура опитаних працівників за стратегією досягнення цілей в залежності до вікового фактору**

*Джерело: власні дослідження автора*

Методика, яка використовувалася під час анкетування працівників консалтингового агентства (Додаток 3) дозволила розподілити досліджувану вибірку респондентів на три групи, представники яких застосовують одну з 3-х означених стратегій:

- пасивну, якій притаманна надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість;

- активно-ригідну, що зорієнтована на підвищене прагнення до першості, демонстративну самопрезентацію, високу критичність до оточення і низьку до себе;
- активно-пластичну, що характеризується поєднанням «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватністю цілей і способів їх досягнення, компромісом і упевненістю тощо [44].

За результатами анкетування 34% співробітників молодшої вікової групи і 35% старшої притаманна пасивна стратегія. Водночас частка працівників старшої вікової групи, які надають перевагу активно-ригідній стратегії досягнення цілей є порівняно більшою (33%), ніж серед працівників молодшої вікової групи (24% відповідно). Натомість частка працівників віком від 18 до 25 років, які обирають активно-пластичну стратегію досягнення цілей, є вищою і складає 42%, тоді як серед працівників віком від 26 років – лише 29%.

Отримані результати свідчать про певний снобізм організаційної культури досліджуваного консалтингового агентства та про недостатню готовність керівників до змін. Проте, при цьому прослідковується активність, відкритість та готовність молодших співробітників до змін. Також у процесі дослідження було підтверджено, що на схильність до змін чи намагання їх уникнення для кожного окремого співробітника організації впливає низка інших різноманітних загальновизнаних чинників, що були описані вище.

З метою виокремлення внутрішніх проблем організації та подальшої побудови ефективної системи протидії опору змінам, використовувалася методика «Що на Вашу думку заважає Вашій організації успішно здійснювати зміни?» (Додаток 3). Різноманітні проблеми, які здатні протидіяти успішній реалізації програми змін були представлені у вигляді тезисів. Співробітникам була запропонована анкета, яка складалася з 10 таких тезисів. Результати анкетування було проаналізовано, як комплексно, так і індивідуально. Були виокремлені найбільш впливові проблеми, які заважають організації реалізовувати зміни.

Аналіз результатів анкетування за даною методикою представлено нижче, при цьому здійснено градацію тезисів відповідно до сили впливу проблем, які в них описані. Градація здійснена зверху вниз від найбільш впливових проблем до найменш впливових і від найбільшої кількості балів до найменшої відповідно. Найбільш істотними проблемами, які заважають організації успішно реалізовувати зміни є (59-55 балів):

- Намічені зміни приймаються в умовах дефіциту часу.
- Слабо використовується потенціал ідей співробітників щодо змін.
- Лише в окремих випадках намічені зміни приводять до успіху, якого від них очікують.
- Зміни нав'язуються зверху, потреби співробітників не враховуються.

Більш опосередкованим впливом для організації вирізняються такі проблеми (53-51 бали):

- Недостатньо ясно формулюються цілі щодо напрямів змін.
- Недостатньою є принципова готовність співробітників до змін.
- Сенс і цілі змін не зрозумілі колективу.

Слабким несуттєвим впливом характеризуються наступні проблеми (47-45 балів):

- З бюрократичної точки зору намічені зміни обходяться занадто дорого, тому лише в рідкісних випадках виходять за фазу ідей.
- Через постійні появи планів майбутніх змін, багато співробітники вважають, що їм з цим не впоратися.
- Намічені зміни відносяться виключно до технічних, виробничих і організаційних областей.

Зважаючи на отримані результати, доречним стане формування такої системи подолання опору змінам, яка б змогла мінімізувати вплив тих проблем, які характеризуються сильним та середнім впливом на організацію. До таких проблем належить незрозуміла регламентація програми змін; відсутність чітко сформованих цілей та задач змін; неналежний взаємозв'язок між менеджментом компанії та співробітниками організації; занадто швидка та неефективна

реалізація програми змін та як наслідок низька результативність проведених змін.

### **Висновки до 2 розділу**

«KPMG» – це міжнародна мережа консалтингових фірм, офіси якої розташовані у 147 країнах світу. «KPMG Ukraine» є дочірньою компанією KPMG, що представляє мережу на українському ринку.

Аналіз показників фінансової звітності показав, що компанія є рентабельною, ліквідною та в цілому її діяльність є ефективною, не дивлячись на нестабільність зростання деяких показників за останні роки, що вірогідніше всього можна розцінювати як негативний вплив кризових явищ.

Однією з вагомих змін стало переведення переважної частини штату співробітників (60-70%) в умови віддаленої роботи та звільнення деякої частини співробітників. Завдяки швидким та раціональним рішенням менеджменту компанії та підтримці співробітників компанія змогла успішно продовжити свою діяльність, трансформувавши внутрішнє середовище.

Емпіричні дослідження готовності співробітників до змін показали, що переважача більшість опитаних працівників організації є відкритими до змін, не дивлячись на недостатню залученість керівників у взаємодію з виконавцями, яка, на думку опитаних, заважає організації успішно реалізовувати зміни.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що процес реалізації змін в організації є складним процесом і менеджмент має бути готовим до проявів опору з боку персоналу. Опір змінам часто спричинюється низкою різноманітних чинників, які впливають на кожного співробітника окремо, на колектив та на систему організації в цілому. При цьому вікові характеристики співробітників організації відіграють певну роль у формуванні ставлення співробітників до змін, однак не завжди є вирішальними. Тому оцінювання схильності персоналу до формування опору змінам потрібно робити комплексно з урахуванням соціального, економічного, психологічного, вікового та інших факторів.

### **РОЗДІЛ 3. Напрями формування ефективної системи подолання опору змінам у «KPMG Ukraine»**

#### **3.1. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в організації**

Результати емпіричних досліджень стали ефективним інструментом розробки комплексу заходів щодо подолання опору змінам в умовах компанії «KPMG Ukraine». Отже, шляхами подолання опору є:

- Чітка та зрозуміла регламентація програми змін. Надання повної інформації про зміни є важливим етапом для їх успішної подальшої реалізації. Зважаючи на наявну проблему незрозумілості сенсу та цілей змін, менеджменту потрібно дбати про чітке роз'яснення цілей, задач та особливостей намічених змін. Часом саме незрозумілість сенсу та мети змін заважає співробітникам ефективно реалізовувати їх на практиці. Відсутність повної та прийнятної інформації може завадити співробітникам свідомо підтримати необхідність змін та поетапно їх реалізувати. Один з найбільш розповсюджених шляхів подолання опору здійсненню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей. Одержання уяви про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих перетворень та їхню логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один на один, групові семінари, наради та звіти. Значна увага має бути приділена підготовці регламенту програми змін, розробку якого доцільно проводити заздалегідь. Використання інтерактивних матеріалів під час обговорення регламенту здатне значно підвищити ефективність сприйняття інформації працівниками організації. Мультимедійна презентація є одним з найбільш ефективних інтерактивних методів, використання якого поліпшує сприйняття та розуміння інформації. В ході презентації доцільно використовувати різноманітні слайди, в який наочно будуть ілюструватися задачі, строки, часові та інші ресурси пропонованих змін. Важливо максимально роз'яснити підлеглим сутність нововведень та показати переваги від їх

впровадження. Крім того, важливо розказати і показати нариси результатів, до яких прагне компанія в ході проведення тих чи інших змін.

- Коректний розподіл часу для реалізації запланованих змін. Менеджменту компанії доцільно завчасно планувати розподіл часових ресурсів для реалізації змін. Як занадто невелика кількість часу для реалізації змін здатна вплинути на їх ефективність, так і занадто повільний процес проведення змін скоріше за все не матиме успіху. Важливо обрати оптимальні часові рамки та здійснити часовий поділ згідно етапів здійснення змін. Брак часу є реальною проблемою для колективу організації «KPMG Ukraine». Співробітникам важко знаходити час для ефективного впровадження нововведень в умовах, коли кожна хвилина на рахунку. Тому такий захід як превентивний розподіл часу здатен неабияк полегшити життя співробітникам компанії, розподіливши їх функції та задачі за часом.

- Використання елементів партисипативного управління з метою заохочення підлеглих до прийняття управлінських рішень та висловлення ними власних ідей щодо змін [1, с. 213]. Ефективним методом подолання опору змінам є залучення працівників в процес обговорення програми змін, де працівники могли б висловлювати свої міркування або запропонувати власні ідеї щодо нововведень. Цей метод є ефективним як для співробітників компанії, так і для керівників. Адже колективне обговорення проблем та включення співробітників в процес розробки програми змін здатен підвищити результативність впроваджуваних змін. Крім того, нехтуючи цим заходом керівники ризикують не помітити нагальні проблеми, про наявність яких знає рядовий співробітник одного із відділів компанії. Спільна робота, як правило, завжди допомагає домогтися більш продуктивних результатів та врахувати інтереси всіх сторін.

- Проведення тренінгів для співробітників з метою підвищення їх мотивації та загальної готовності до змін. Такий захід здатен сприятливо вплинути на атмосферу в колективі адже працівникам завжди приємно, коли менеджмент установи, де вони працюють дбає про їх інтереси та розвиток зокрема. Крім того, різноманітні мотиваційні тренінги здатні переконати співробітників у

важливості змін та сприяти зацікавленості у їх подальшій реалізації. Будь-які тренінги також позитивно впливають на розвиток професійних навичок адже часто мотивують працівників до розвитку та підвищення кваліфікації. Така підтримка підлеглих з боку керівників підприємства завжди виступає надійним стимулом розвитку організації в цілому.

- **Врахування потреб співробітників.** В ході проведення змін дуже важливо враховувати не тільки власні інтереси, але й інтереси співробітників. Часто відсутність зацікавленості з боку працівників пояснюється відсутністю для них власних стимулів у роботі. Тому керівникам варто заохочувати підлеглих та обов'язково враховувати їх потреби та побажання. Навіть якщо колектив негативно сприймає зміни та всіяко ним опирається завжди можна знайти оптимальне рішення чи компроміс в ході конструктивної бесіди.

Для ефективного впровадження запропонованої програми заходів подолання опору змінам, доцільним є використання наступних методів (див. табл. 3.1):

- інформування та спілкування;
- участь і залученість;
- допомога і підтримка;
- переговори і угоди [64].

Таблиця 3.1

### Методи подолання опору змінам в компанії «KPMG Ukraine»

Метод	Ситуації використання	Переваги	Недоліки
Інформування та спілкування	1. Брак або певна неточність поданої інформації про зміни. 2. Дезінформування про зміни. Інколи плітки або чутки здатні істотно гальмувати процес змін тому важливо якнайшвидше утилізувати некоректну	Співробітники здатні стати активними учасниками змін, якщо процес інформування буде доречним, влучним і зрозумілим. Даний метод є доволі ефективним для компанії «KPMG Ukraine» адже характеризується швидкістю,	Часто одного тільки інформування може бути недостатньо. Працівники можуть прекрасно розуміти переваги змін для компанії, але за ситуацій особистих втрат в процесі змін, все рівно будуть їм опиратися. Тому метод інформування не може бути єдиним

	інформацію, замінивши її на правдиву.	простотою і ефективністю.	методом подолання опору змінам.
Участь і залученість	<p>1. Наявність активного супротиву змінам з боку працівників організації.</p> <p>2. Недостатня кількість ідей та рішень для успішної реалізації змін.</p> <p>3. Потреба в нестандартних підходах щодо змін від осіб, інтереси яких зміни не зачіпають.</p>	<p>Залучені працівники здатні позитивно вплинути на процес реалізації змін адже можуть допомогти у кореляції тих недоліків, які відмітили особисто для себе і які в майбутньому здатні спричинити негативні наслідки для всієї організації. Також залучення в процес реалізації змін деяких співробітників здатне висвітлити деякі неопрацьовані раніше аспекти змін і впровадити зміни більш якісно та ефективно.</p>	<p>Основним недоліком є велика кількість часу, потрібна для повноцінного використання даного методу. І як показує практика діяльності «KPMG Ukraine» у компанії критично не вистачає часу на виконання всього масиву завдань, тому даний метод може використовуватися лише частково і не в повній мірі.</p>
Допомога і підтримка	<p>1. Складнощі адаптації деяких працівників до змін.</p> <p>2. Напружена психологічна ситуація в колективі під час реалізації змін.</p> <p>3. Страх, побоювання змін ключовими співробітниками організації.</p> <p>4. Наявність проблемних ситуацій, що виникли в процесі реалізації змін.</p>	<p>Здебільшого цей метод характеризується високою ефективністю в порівнянні з практикою використання інших методів. Психологічна та інші види підтримки, щирий інтерес до проблем працівників, які виникають в процесі змін здатні неабияк мотивувати працівників до нових звершень.</p>	<p>Істотним недоліком даного методу є високі ресурсні витрати (часові, фінансові ресурси). Часом також такий метод може вартувати багато сил, але при цьому немає стовідсоткових гарантій успішності застосування даного методу.</p>
Переговори і угоди	<p>1. Втрата особистих суттєвих переваг від діяльності працівником або групою працівників в процесі змін.</p>	<p>Даний метод є ефективним в ситуаціях, коли інші методи не спрацьовують. Знаходження компромісного</p>	<p>Часто такий метод є дорогавартісним і складним у реалізації адже може зачіпати інтереси інших осіб (стейкхолдерів), з</p>

	2. Опір впливових осіб через відстоювання власних інтересів.	рішення або реалізація певних угод, як правило, заспокоює тих працівників, що чинять опір та цілковито змінює їх особисте ставлення до змін.	якими також варто знайти компроміс. Ще одним мінусом даного методу є складність його імплементації в умовах досліджуваної компанії. Так як «KPMG Ukraine» є дочірньою організацією міжнародної компанії «KPMG», то і підписання важливих угод має здійснюватися за згоди всіх сторін.
--	--	--	---

*Джерело: складено автором на основі методів Дж. Коттера Дж. і Л. Шлезінгера [64]*

Зважаючи на те, що в основу розробки комплексу заходів подолання опору змінам закладено принципи партисипативного управління, нами було прийнято рішення не використовувати інші методи подолання опору змінам, основними з яких є явний і неявний примус та маніпулювання. Дані методи мають занадто багато недоліків, тому їх використання вважаємо недоречним в умовах компанії «KPMG Ukraine». Такими недоліками є:

1. Ненадійність та ризикованість методу маніпулювання як методу впливу на співробітників організації. Працівники, як правило, відчують те, що ними маніпулюють, тому можуть сприймати все, що відбувається в організації в недовірливому, негативному руслі. Маніпулювання здатне викликати осудливі реакції працівників та стати причиною їх тотальної недовіри до керівництва компанії.
2. Непередбачувана реакція на кооптацію як один з різновидів маніпулювання. Застосування кооптації для просування певних співробітників на потрібні посади задля полегшення змін здатне спричинити негативну реакцію обурення колективу та як наслідок спричинити ще сильніший опір змінам.

3. Низька ефективність явного чи неявного примусу. Використання примусу є ризиковим, авторитарним методом. Змушуючи працівників миритися зі змінами, не враховуючи їх цілі, амбіції та бажання керівництво сповідує принципи авторитарного управління, ефективність якого є набагато нижчою в порівнянні з партисипативним управлінням. Примус здебільшого є доречним методом подолання опору у військових організаціях чи організаціях з чіткою ієрархічною структурою, але на нашу думку, не буде мати високої ефективності в компанії «KPMG Ukraine».

Запропонована система заходів подолання опору змінам сприятиме формуванню такого середовища організації «KPMG Ukraine», в якому опір змінам буде мінімальним або взагалі відсутнім за умови дотримання наступних принципів управління:

- Довіра до керівництва. Довіра є дуже важливим фактором продуктивної і успішної діяльності. Крім того, в залежності від рівня довіри співробітників до менеджменту організації залежить їх подальше лояльне ставлення до змін та інших стратегічно важливих ініціатив. Працівники, що довіряють керівникам, легше сприймають зміни, часто стаючи їх активними учасниками. Довіра є особистісним почуттям і її не легко заслужити проте справедливе прийняття рішень та всіляка небайдужість до власних працівників здатні позитивно впливати на рівень довіри в організації.
- Турбота про персонал. В основі цього принципу – мотивування та розвиток персоналу (корпоративне навчання, стажування тощо). Персонал, який помічає на собі турботу та увагу керівництва більш радо сприймає зміни і рідше чинить опір.
- Висока інформативність. Достатній рівень комунікації та інформації впливає на успішність діяльності як кожного окремого працівника, так і організації в цілому. Важливо не забувати надавати працівникам достатню і зрозумілу інформацію як про зміни, так і про важливі аспекти планових завдань.
- Результативність та ефективність. Даний принцип стосується, як персоналу так і керівників організації. Принцип результативності має на меті

досягнення спільних цілей разом за допомогою продуктивної командної роботи та ефективного виконання завдань.

Комплексне застосування запропонованих заходів і методів подолання опору на практиці разом з використанням обраних принципів управління здатне позитивно вплинути на внутрішнє середовище організації, трансформувавши його у середовище змін, якому будуть притаманні такі ознаки, як довіра між керівниками та виконавцями; продуктивна постійна взаємодія колективу; інформативна, соціальна відкритість; активність, ініціативність та творчість персоналу; турбота керівництва про персонал тощо.

В цілому організації «KPMG Ukraine» потрібно прагнути до усунення авторитарних принципів в управлінні, які негативним чином впливають на персонал організації, зокрема в контексті ставлення до змін. Створення таких умов, в яких ідеї та рішення будуть пропонуватися і обговорюватися, а не нав'язуватися керівництвом сприятиме позитивному та спокійному ставленню персоналу до змін.

### **3.2. Трансформація організаційної структури і корпоративної культури зادля полегшення змін**

Процес змін є завжди нелегким і безумовно потребує співучасті та підтримки з боку персоналу організації. Ефективним та дієвим засобом залучення персоналу у процес змін є попередня трансформація організаційної культури та підвищення загального рівня корпоративної культури. Підвищення рівня корпоративної культури відбувається поступово і потребує часу та взаємного бажання таких трансформацій, як з боку менеджменту організації, так і зі сторони персоналу.

Головною пріоритетною складовою організацій з високою корпоративною культурою є самі працівники, які поважають та розділяють цінності компанії, у якій працюють. Найбільш прийнятною в такому разі стає демократична організаційна структура, коли межі взаємодії між менеджментом і персоналом не є такими чіткими і регламентованими як, наприклад, в авторитарних

організаціях. Перевагами демократичних організаційних структур є збільшення ефективності діяльності персоналу організації шляхом підвищення їх емоційного та психологічного комфорту у спілкуванні з керівниками. Часто працівники, що працюють в організаціях з лояльним ставленням керівників виявляють більше бажання до професійного саморозвитку та мають особистісне зацікавлення в успіхах власної компанії. В порівнянні компанії з авторитарним стилем управління не виявляють цікавості щодо доброти своїх співробітників та часто майже зовсім не налагоджують дружньої комунікації, що безсумнівно впливає на продуктивність виконання завдань та на ефективність діяльності самої компанії.

Для компаній з високим рівнем корпоративної культури властиві такі ознаки, як демократична система лідерства, дієва комунікація між керівниками та підлеглими, високий рівень взаємоповаги, компромісний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, а також повага до гендерних і національних особливостей. Крім того, доцільною ознакою є наявність корпоративного стилю – зовнішній вигляд офісу, інтер'єру, дрес-код та певні традиції організації.

Оптимальними заходами розвитку корпоративної культури є різноманітні навчальні тренінги, семінари, стажування; мотивування персоналу до креативного підходу у виконанні робочих завдань; проведення корпоративних формальних і неформальних заходів, направлених на розвиток корпоративної культури організації [59].

Розвиток корпоративної культури має за собою багато переваг, основними з яких є:

- Ефективність. Організації з високим рівнем організаційної культури працюють краще, швидше та в цілому ефективніше в порівнянні до тих, які надають перевагу авторитарним формам управління «згори вниз».
- Прогнозованість. Крім того діяльність демократичних організацій є прогнозованою. Наприклад, працівникам демократичних організацій не страшно попередити свого начальника про якусь назріваючу проблему і таким чином вирішити її чи хоча б мінімізувати вплив. Навіть такі негативні явища як кризи

стають прогнозованими в організаціях з високим рівнем корпоративної культури.

- Готовність до змін. Розвинута корпоративна культура сприяє зниженню опору змінам, а також спрощує формування ефективних команд змін.
- Високий рівень турботи і підтримки. Йдеться про підтримку взаємну, як з боку керівників до працівників, так і навпаки.
- Сприятлива психологічна атмосфера. В компаніях з високорозвиненою організаційною культурою є меншим рівень стресу. І такий показник є дуже значимим адже весь колектив знаходиться в сприятливих до роботи умовах і як наслідок зменшується «професійне вигорання» та «кадрова плинність».
- Позитивний бренд роботодавця. Дуже важливий у наш час показник, який впливає на загальне ставлення до компанії серед майбутніх працівників, стейкхолдерів тощо.
- Лояльність. Працівники організацій з високим рівнем корпоративної культури значно лояльніше ставляться до рішень керівництва та краще реагують на зміни.
- Творчість. Розвинута корпоративна культура сприяє творчому пошуку та нестандартному підходу до вирішення завдань.
- Конкурентоспроможність. Компанії з високим рівнем корпоративної культури є більш конкурентоспроможними аніж ті, які не дбають про власну корпоративну культуру.
- Сучасність. І безперечно високий рівень корпоративної культури свідчить про сучасність організації, про те, що компанія не сповідує «застарілі» принципи авторитарного управління.

Таким чином, підвищення рівня корпоративної культури є дійсно виправданим кроком, який здатен позитивно впливати на компанію в довгостроковій перспективі. У компанії «KPMG Ukraine» наявний середній рівень корпоративної культури (зважаючи на результати попередніх опитувань працівників та власні спостереження). Важливими особливостями, які свідчать про те, що компанія піклується про розвиток власної корпоративної культури є:

- Організаційні принципи та регламентовані правила, які поважають всі співробітники компанії;
- Наявність дрес-коду та його дотримання персоналом;
- Тренінги для персоналу. Компанія проявляє інтерес до професійного навчання та розвитку професійних навичок власних співробітників;
- Мандрівки, обмін досвідом. Працівники деяких відділів часто подорожують з метою відвідування конференцій закордоном тощо.

Але є й недоліки, на яких варто зосередити зусилля аби рівень корпоративної культури «KPMG Ukraine» зростав:

1. Дуже високий рівень зайнятості. Працівники часто працюють набагато більше нормованого часу, продовжуючи доробляти весь масив завдань вдома. Звісно, це може бути виправданим тим, що компанія є престижною, лідируючою на ринку своєї сфери і як наслідок популярною серед клієнтів, але все ж доцільним стане розподіл завдань таким чином аби співробітники почувались комфортніше;
2. Низький рівень «team-building». Компанії варто зосередити увагу на організації різноманітних заходів, які здатні підвищити рівень та якість неформального спілкування. За словами співробітників цього дійсно не вистачає, тому будь-які заходи стають власною ініціативою персоналу і не завжди вдається успішна їх реалізація серед відсутності якихось ініціатив з боку керівництва. Дійсно, компанії варто зосередитись не тільки на професійних цілях, але й часом проводити якісь колективні заходи, наприклад, відвідування екскурсій чи кінотеатрів або, наприклад, пік-ніки чи святкування визначної події разом.
3. Часткова авторитарність системи управління. В компанії прослідковується двояка ситуація: з одного боку значно поширеними є демократичні принципи професійної комунікації серед співробітників відділів різних рангів, але з іншого боку слабко розвиненими є можливості комунікації співробітників з вищим керівництвом компанії. Тому такий процес як регламентація та реалізація змін завжди відбувається через призму авторитарного управління. Пояснення цілей, задач та особливостей змін відбувається за принципом «зверху вниз», що часто призводить до неправильного і неточного розуміння сутності змін працівниками

компанії. Більш ефективним та дієвим методом стане проведення зустрічей менеджменту компанії разом з керівниками відділів та співробітниками цих відділів, де у простий та зрозумілий спосіб буде пояснена суть змін, їх особливості, часові обмеження, технічні та фінансові ресурси та результати, до яких прагнуть. Крім того, працівники зможуть самостійно задавати питання, що залишилися не окресленими. Таким чином, сприйняття змін буде іншим – більш легким та природнім, а таке явище як опір змінам – мінімальним або взагалі відсутнім.

Система управління є основою розвитку корпоративної культури. Авторитарні системи сповільнюють розвиток корпоративної культури адже будь-які рішення в таких системах нав'язуються жорстко, прямо, без домовленостей та угод. Таким чином, рішення реалізуються через відсутність вибору та не дивлячись на незадоволеність або опір персоналу. Проте ефективність авторитарних систем є нижчою і дещо «застарілою» відносно сучасних потреб розвитку суспільства та організацій зокрема.

У свою чергу демократичні системи управління орієнтовані на постійний розвиток високих стандартів корпоративної культури та характеризуються партнерськими відносинами з персоналом, сприятливим психологічним мікрокліматом та різноманітними рішеннями підвищення мотивації процесу трудової діяльності. Зважаючи на взаємозв'язок системи управління з корпоративною культурою організації, доцільним є аналіз управлінського стилю компанії «KPMG Ukraine» на предмет виявлення наявної системи управління та можливостей її трансформації чи зміни. В ході аналізу ми використовували науковий здобуток Ренсіса Лайкерта, в якому надано класифікацію та характеристики різних видів організаційних культур (див. рис. 3.1).



**Рис 3.1. Базові системи корпоративних стилів Ренсіса Лайкерта**

*Джерело – розроблено автором на основі [68]*

Ренсіс Лайкерт розробив теорію систем корпоративних стилів організації згідно до якої кожній організації притаманна одна з чотирьох систем. Найбільш жорсткою щодо управління є експлуаторсько-авторитарна система, для якої характерні такі особливості:

- менеджери і лідери не довіряють своїм підлеглим;
- мотивація заснована на страху, погрозах і випадкових заохоченнях;
- потік інформації направляється зверху вниз, а та мізерна інформація, яка надходить наверх, неточна і викривлена;
- цілі нав'язуються зверху, де приймаються всі важливі рішення;
- керівники мають характеристики автократа.

Прихильно-авторитарна система Ренсіса Лайкерта є більш лояльною ніж попередня, але все ж їй характерні особливості авторитарного управління. Основними її ознаками є:

- доброзичливий авторитарний тип організаційної структури;
- лідери та їх підлеглі демонструють патерналістські взаємини;
- підлеглі володіють поверховою інформацією про справи організації;

- система заохочень більш розвинена, ніж у першій системі та краще організований потік інформації нагору;
- керівники підтримують авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють обмежено брати участь у прийнятті рішень;
- мотивація створюється винагородою і в деяких випадках покаранням.

Консультативно-демократична система Ренсіса Лайкерта є наближеною до демократичного стилю управління з певними ознаками авторитаризму. Їй характерні такі особливості:

- лідери здійснюють повний контроль, але перш ніж прийняти остаточне рішення, звертаються за консультацією до своїх працівників;
- повідомлення наверх обережні та невідверті;
- формується система вільного інформаційного простору;
- існує двостороннє спілкування і певна довіра між керівниками і підлеглими;
- важливі рішення приймаються нагорі, але більшість конкретних рішень приймаються підлеглими.

Партисипативно-демократична система Ренсіса Лайкерта основана на повній демократії, для якої характерні такі особливості:

- лідери довіряють підлеглим і переконані в тому, що їх персонал віддано працює для досягнення поставлених організацією цілей;
- інформаційний потік циркулює горизонтально і вертикально;
- цілі та рішення формуються за принципом співучасті людей, які безпосередньо залучені в практичне вирішення завдань;
- взаємини між керівником і підлеглими є дружніми і довірчими;
- спілкування двостороннє і невимушене [29; 20].

На даний момент, організації «KPMG Ukraine» характерна прихильно-авторитарна система управління, яка не є достатньо ефективною у розрізі управління змінами. У попередніх дослідженнях показано, що переважна частина респондентів відмітили для себе наявні негативні прояви такого управління – брак інформації про зміни, незрозумілість цілей та задач впроваджуваних змін, нав'язування змін «зверху» та брак часу для їх реалізації.

Зважаючи на такі результати досліджень, в ході яких були виявлені ознаки незадоволеності персоналу наявною системою управління, вважаємо доречною і найбільш підходящою для організації партисипативно-демократичну систему управління, яка відповідно до Ренсіса Лайкерта характеризується високим рівнем довіри до підлеглих, у межах якого прийняття важливих рішень належить як керівнику, так і підлеглим. Кризові ситуації також вирішуються у взаємодії керівника з підлеглими.

Обґрунтування цієї системи, як найбільш підходящої для організації «KPMG Ukraine» здійснювалося за наступними критеріями: стиль керівництва, стан мотивації та комунікації, процес прийняття управлінських рішень, формування цілей організації, процес здійснення контролю (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Обґрунтування партисипативно-демократичної системи Ренсіса  
Лайкерта для компанії «KPMG Ukraine»**

<b>Критерій</b>	<b>Основна характеристика наявної системи управління</b>	<b>Аргументовані переваги нової системи управління</b>
Стиль керівництва	Виходячи із кадрових обов'язків керівника, директор компанії займається лише найважливішими питаннями, а основний масив завдань делегує заступнику директора та ключовим менеджерам компанії для подальшого їх розподілення між відділами компанії. Регулювання діяльності компанії відбувається за ієрархією. Притаманні стресові ситуації пошуку відповідальної особи за надані доручення. Делегування повноважень часом стає неефективним, а рівень продуктивності виконання завдань – низьким.	Стиль керівництва – демократичний, між керівником та підлеглими встановлений дружній та довірчий зв'язок у комплексі з впевненістю у рішеннях підлеглих. Присутнє адекватне ставлення до підлеглих з урахуванням людського фактору. Такий стиль управління є психологічно привабливішим як для керівників, так і для виконавців. Самоактуалізація у разі демократичного підходу до управління є набагато вищою, аніж в авторитарному.
Стан мотивації та комунікації	Щодо мотивації, то в компанії наразі наявний середній рівень корпоративної культури, присутня система бонусів та штрафів у грошовому еквіваленті (метод «кнута і пряника») за рівень	Орієнтація – високий рівень розвитку корпоративної культури. Реалізація – зміцнення корпоративної культури шляхом впровадження додаткових тренінгів для персоналу, а також проведенні

	ефективності виконання поставлених задач. Присутній дрес-код як елемент корпоративної культури. Проте працівникам бракує неформального спілкування з колегами.	постійних додаткових заходів для розвитку «тім-білдінгу». У такий спосіб колектив стане більш дружнім, а робота в компанії – кращою, приємнішою і як результат ефективнішою.
Процес прийняття управлінських рішень	Управлінські рішення приймаються лише керівництвом компанії, персоналу бракує інформації про рішення, заходи чи зміни, які реалізуються.	Підлеглі допомагають у прийнятті правильного рішення шляхом дискусій та брейн-штормів, пошукової та аналітичної діяльності. Наявна доступність та відкритість інформації, яка допомагає працівникам краще розуміти суть та особливості рішень, а також зменшує опір в разі змін.
Формування цілей організації	Цілі діяльності компанії формуються керівником разом з ключовими менеджерами компанії відповідно до стратегічних планів розвитку «KPMG» та «KPMG Ukraine». Співробітники не приймають участі у формулюванні цілей компанії.	Цілі діяльності компанії формуються керівництвом компанії у відповідності до загальної стратегії розвитку компанії, але при цьому дослухаючись до порад керівників відділів відносно важливих аспектів діяльності. Керівники відділів у такий спосіб репрезентують інтереси працівників. Таким чином, стає можливе
Процес здійснення контролю	Повний постійний контроль над виконанням робочих обов'язків здійснюється менеджментом компанії та керівниками відділів, які постійно контролюють персонал своїх відділів, заступник директора контролює керівників відділів, керівник контролює свого заступника, ключових менеджерів та SMM-менеджера.	Частковий «дозований» контроль лише у важливих моментах – керівництво здебільшого впевнено в своїх працівниках, так само як і працівники довіряють своїм керівникам, тому не дивлячись на ієрархічну структуру організації контроль здійснюється неупереджено, в толерантний спосіб.

*Джерело: складено автором на основі [29; 68]*

В цілому, партисипативно-демократична система управління характеризується позитивним впливом на організацію і має багато переваг у порівнянні з авторитарною, основними з яких є загальний розвиток організації; продуктивніший взаємозв'язок між керівництвом та персоналом; ефективніша система комунікацій; кращі можливості розвитку; зниження загального рівня

стресу та «професійного вигорання»; підвищення продуктивності виконання завдань та задоволеності працею. Звісно є й недоліки, найбільш негативними з яких є складнощі в делегуванні завдань; орієнтація на самоактуалізацію та самосвідомість працівників; вищі витрати часових і фінансових ресурсів. Але за умови відповідального ставлення працівників до своєї роботи ці недоліки нейтралізуються. Високий рівень корпоративної культури – не є простим рішенням, проте у висококонкурентному середовищі змін є неймовірно важливим аспектом діяльності будь-якої успішної організації.

### **3.3. Оптимізація напрямів і підходів до формування ефективної системи подолання опору змінам**

Важливим етапом у процесі реалізації змін є вибір і обґрунтування ефективної системи подолання опору змінам. Формування такої системи має починатися завчасно, превентивно – ще тоді, коли існує лише ідея про необхідність змін, саме в такому разі ефективність та функціональність обраної системи буде виправдана. Процес формування системи подолання опору має бути здійснений комплексно – потрібно враховувати безліч факторів, обдумувати можливості та наслідки, ризики та вигоди, і звісно бути готовими до опору персоналу. Як правило, система подолання опору складається з різноманітних підходів, методів та заходів, ефективність яких обґрунтовується шляхом попередньо проведених досліджень

Ефективним підходом до зниження рівня опору персоналу є застосування поетапної моделі впровадження змін:

1. Підготовка до змін. На даному етапі важливо комплексно оцінити наявні можливості для впровадження змін – часові, технічні, фінансові, кадрові ресурси; дослідити внутрішнє і зовнішнє середовище – частково або глобально; спрогнозувати позитивні та негативні наслідки впровадження змін. В ході підготовки важливо досконально вивчити всі аспекти, які можуть стосуватися змін – фінансове становище організації, економічний і політичний стан країни,

персонал організації, партнерів, які можуть бути залучені в процес змін, конкурентів тощо.

2. Оцінювання персоналу організації стосовно їх реакції на зміни. На цьому етапі важливо ретельно дослідити персонал організації з метою виявлення загальної реакції співробітників на зміни та усвідомлення потенційних можливостей їх опору. Найперше уявлення щодо реакції персоналу про зміни можна отримати шляхом інформування про необхідність змін. Але ефективним є саме дослідження ставлення персоналу до змін, оцінювання їх готовності до змін, зацікавленості тощо. Саме діагностика персоналу може стати в нагоді для усвідомлення загальної готовності колективу до змін. Ставлення персоналу до змін може змінюватися, тому бажано проводити діагностику кожного разу перед проведенням змін. Виключенням можуть стати незначні, невеликі зміни. В інших випадках, а особливо в процесі підготовки до масштабних стратегічно важливих змін доцільно оцінювати ставлення персоналу заново. У процесі діагностики ефективно комбінувати декілька методик – використовувати не лише анкети та опитувальники, але й приймати участь в зустрічах, обговореннях програми змін з персоналом. Таке комбінування має декілька переваг: по-перше, з'являється можливість отримати додаткову інформацію про готовність колективу до змін, по-друге, залученість до взаємодії з персоналом є одним з ефективних методів протидії потенційному опору на ранніх етапах, і по-третє, в процесі зустрічей з колективом можна виокремити найбільш активних та ініціативних співробітників для подальшого формування команди змін.

3. Формування команди змін – є одним з найбільш ефективних рішень подолання опору в процесі змін. Команда змін формується з метою управління проектом змін та персоналом, які залучені в безпосередній реалізації змін. Така команда створюється для оптимізації процесу впровадження змін, контролю за перебігом змін і розформовується по їх завершенню. Як правило, команда змін складається з замовника змін – цією особою є керівник організації; консультанта – спеціаліст, що допомагає керівнику у формулюванні завдань перед командою; керівника команди – заступник директора чи менеджер, який виконує функцію контролю

та несе відповідальність за діяльність команди; учасник – працівник, який приймає участь в процесі реалізації змін відповідно до власної спеціалізації та володіє дорадчим голосом; експерт – профільний працівник, який займається вирішенням вузькопрофільних питань в ході проведення змін. В сучасних реаліях створення команди змін є важливим заходом для їх успішної реалізації. Така команда швидше, простіше та ефективніше впроваджує зміни в компанії, а також сприяє подоланню опору змінам за рахунок активної співпраці з персоналом, вирішенню нагальних проблем та питань, що виникають в ході реалізації. У випадку, коли опір все ж виникає учасники команди змін здатні вчасно його помітити і впровадити рішення для його мінімізації чи усунення.

4. Планування процесу реалізації змін. Даний етап є початковим етапом співпраці учасників команди змін. В процесі планування здійснюється розподіл та обговорення завдань, рішень, заходів, які стосуються змін, а також окреслюються часові межі для їх виконання. Крім того, обговорюються можливі наслідки та бажані результати змін. Під час обговорення наслідків доцільно зацентрувати увагу не лише на позитивних бажаних наслідках, але й на негативних – одним з яких може стати опір змінам. Зважаючи на це, висловлюються ідеї щодо можливих заходів усунення опору під час впровадження конкретної програми змін. Завчасна підготовка до можливого опору персоналу здатна значно підвищити ефективність обраних заходів і уникнути стресових ситуацій. Заключною стадією планування є складання програми змін відповідно до стратегічних планів діяльності компанії.

5. Безпосередня реалізація програми змін. Ефективна взаємодія команди змін та персоналу під час реалізації змін здатна значно зменшити ймовірність виникнення опору. Взаємодопомога, ініціативність та інформативність є базовими принципами, на яких має будуватися професійна співпраця команди змін та персоналу. Надання повної інформації про зміни, обговорення незрозумілих моментів, а також неформальне спілкування створюють психологічно здорове середовище організації, де виникнення опору через брак інформації суттєво знижується. Професійна співпраця та взаємопідтримка

підвищують ефективність виконання завдань і зменшують ймовірність виникнення опору через відчуття професійної некомпетентності. Крім того, важливо усіляко мотивувати працівників до змін, розвивати їх ініціативність та творчість в ході виконання завдань. Розвиваючи такі професійні якості колективу, процес реалізації змін стане цікавішим, психологічно простішим, і як наслідок зменшаться потенційні можливості виникнення опору.

6. Оцінювання наслідків проведених змін. Останній етап передбачає комплексне оцінювання досягнутих результатів змін та поступове розформування команди змін.

Використання запропонованої моделі впровадження змін є уніфікованим інструментом подолання опору змінам, як на етапі підготовки до змін, так і в процесі їх безпосередньої реалізації. Така модель забезпечує комплексне застосування різноманітних рішень, які значно зменшують опір персоналу в процесі змін, основними з яких є прогнозування опору змінам на етапі планування шляхом оцінювання ставлення персоналу до змін, попередня підготовка заходів подолання опору змінам та зменшення вірогідності виникнення опору шляхом створення несприятливих для цього явища умов.

Діагностика опору змінам є нелегким, проте ефективним засобом його подальшого зменшення. Проведення попередньої діагностики ставлення персоналу до змін є мабуть щонайважливішим етапом в процесі ефективного планування змін та сприяє подоланню опору на початкових етапах впровадження змін, не допускаючи кризового впливу даного явища на цілісну систему організації.

Одним із підходів оцінки ставлення персоналу до змін є використання спеціально розробленої шкали з найбільш поширеними варіантами реакцій працівників на запропоновані зміни та відповідною оцінкою їх реакцій у балах (див. табл. 3.3). Використання даного підходу дозволяє діагностувати силу емоційних проявів працівників стосовно змін і сформулювати відповідну стратегію подальших рішень.

Таблиця 3.3

**Діагностична шкала сили емоційних проявів на запропоновані зміни**

Бали	Реакція співробітників за запропоновані зміни	Характер опору/підтримки змін
10	Абсолютна підтримка змін, довіра до керівників чи агентів змін; готовність до впровадження змін	Сили, що підтримують зміни
9	Бажання творчо реалізуватися в процесі змін; ініціативність	
8	Відчуття наснаги від участі у змінах	
7	Відчуття причетності до змін	
6	План змін знаходить розуміння у співробітників	
5	Визнання необхідності запланованих змін	Пасивна реакція на зміни
4	Обережний оптимізм стосовно змін	
3	Звикання до думки про неминучість змін	
2	Надія на покращення ситуації в організації чи власної кар'єрної позиції у ній	
1	Деяка активність від оголошення про зміни на підприємстві	
0	Нейтральне відношення працівників до запланованих змін	
-1	Сумніви та занепокоєння можливістю створення небажаних умов	
-2	Нерозуміння цілей змін	
-3	Порушення своїх планів відносно майбутнього, усвідомлення можливості погіршення стабільного стану працівників організації	
-4	Невпевненість у власних силах через недостатність власних знань та навичок	
-5	Ріст конфліктів та протиріч в колективі через незгоду співробітників із рішеннями керівництва	Значний опір змінам
-6	Відчуття пригніченості через переконання, що зміни не принесуть нічого хорошого	
-7	Занепокоєння та тривога, що викликані недостатньою інформацією про зміни	
-8	Скептицизм та роздратованість через впевненість співробітників у тому, що зміни негативно відобразяться на їх положенні	
-9	Розчарування з приводу майбутніх змін, співробітник не бачить свого майбутнього в даній компанії	
-10	Повне несприйняття змін, умисне сповільнення роботи компанії, загроза звільнення	

*Джерело: сформовано автором на основі [27; 59]*

Використання даної шкали дозволяє застосувати в процесі управління змінами «правило трьох частин», згідно з яким персонал організації поділяється

на три групи щодо ставлення до змін – перша група осіб, які сприймають зміни з цікавістю, друга група осіб, які байдуже сприймають зміни з пасивною реакцією на них та третя група тих осіб, які характеризуються повним неприйняттям змін та чинять пасивний чи активний опір. За допомогою підрахунку балів можна отримати кількісну оцінку за трьома групами та планувати подальший процес впровадження змін з урахуванням даних результатів.

Можливими заходами ефективного подолання опору змінам згідно до даного підходу можуть бути наступні дії: усунення опору змінам шляхом нейтралізації проблемних моментів, які його викликали; активізація тих співробітників, які зацікавлені в змінах; зміна ставлення до змін таким чином аби ті працівники, які нейтрально чи негативно ставилися до змін стали їх активними учасниками.

### **Висновки до 3 розділу**

Основними рішеннями для мінімізації опору змінам в умовах організації «KPMG Ukraine» стали:

- Чітка та зрозуміла регламентація програми змін;
- Коректний розподіл часу для реалізації запланованих змін;
- Використання елементів партисипативного управління з метою заохочення підлеглих до прийняття управлінських рішень та висловлення ними власних ідей щодо змін;
- Проведення тренінгів для співробітників з метою підвищення їх мотивації та загальної готовності до змін;
- Врахування потреб співробітників.

Визначено, що для ефективного впровадження запропонованої програми заходів подолання опору змінам, доцільним є використання наступних методів: інформування та спілкування; участь і залученість; допомога і підтримка; переговори і угоди. У зв'язку з тим, що в основу комплексу заходів подолання

опору змінам закладено принципи партисипативного управління, використання таких методів, як явний і неявний примус та маніпулювання стає недоцільним.

Крім того, ефективним рішенням протидії опору змінам в умовах організації «KPMG Ukraine» є трансформація організаційної культури, що здатна вивести організацію на значно вищий рівень розвитку. Зважаючи на низьку ефективність діючої прихильно-авторитарної системи управління у розрізі управління змінами, найбільш підходящою для організації є партисипативно-демократична система управління, яка відповідно до Ренсіса Лайкерта характеризується високим рівнем довіри до підлеглих, у межах якого прийняття важливих рішень належить як керівнику, так і підлеглим.

Практичним підходом до зниження рівня опору персоналу є застосування поетапної моделі впровадження змін, яка складається з наступних стадій:

1. Підготовка до змін.
2. Оцінювання персоналу організації стосовно їх реакції на зміни.
3. Формування команди змін.
4. Планування процесу реалізації змін.
5. Безпосередня реалізація програми змін.
6. Оцінювання наслідків проведених змін.

Використання запропонованої моделі впровадження змін є уніфікованим інструментом подолання опору змінам, як на етапі підготовки до змін, так і в процесі їх безпосередньої реалізації. Така модель забезпечує комплексне застосування різноманітних рішень, які значно зменшують опір персоналу в процесі змін, основними з яких є прогнозування опору змінам на етапі планування шляхом оцінювання ставлення персоналу до змін, попередня підготовка заходів подолання опору змінам та зменшення вірогідності виникнення опору шляхом створення несприятливих для цього явища умов.

## ВИСНОВКИ

Процес впровадження змін в соціально-економічну систему організації завжди породжує опір. З психологічної точки зору опір змінам є адекватною людською реакцією на будь-які зміни. З економічної точки зору під опором змінам доцільно розуміти явище активної чи пасивної протидії з боку співробітників чи менеджменту організації процесам впровадження заходів реформування сталого стану однієї зі сфер діяльності підприємства чи всього підприємства.

Явище опору змінам знаходиться на перетині декількох наук: економіки, психології та соціології. Тому виявлення та розгляд першопричин даного явища має бути здійснений з урахуванням особливостей вищезазначених напрямів. Причини опору змінам взаємопов'язані з рядом факторів, які впливають на особу чи групу осіб. Як правило, опір керований проявами економічного, мотиваційного, соціального, управлінського та психологічного факторів.

Фундаментальною основою розуміння явища опору змінам з боку персоналу організації є психологічні першопричини його виникнення, а саме відчуття невизначеності, відчуття втрати та переконання про те, що зміни нічого доброго не принесуть. Окрім психологічних причин існують також інші причини, які викликають опір змінам у співробітників організації, серед них найвагомішими є: низький рівень поінформованості працівників, відсутність правильно сформованих цілей та задач змін, хибне розуміння сутності змін, нестача ресурсів для проведення змін та недовіра з боку персоналу до керівників організації. Найбільш поширеними чинниками формування опору змінам зазвичай виступають особистий досвід працівника, його психологічні характеристики, наявне оточення, фінансове та соціальне становище особи, економічна та соціальна ситуація в країні.

Опір змінам може проявлятися по-різному і зважаючи на свої особливості поділяється на багато різновидів: латентний (прихований, пасивний) та відкритий (явний, активний); незначний, відчутний або сильний;

індивідуальний, груповий, системний; короткостроковий та довгостроковий; «легкі удари», критичний стан, важкий стан, руйнування; психологічний, логічний; ситуаційний, тривалий (хронічний), циклічний (повторюваний). Найпоширенішими формами організаційного опору є: заперечення, індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, раціоналізація, обурення, скептицизм, нетерпіння.

У своєму дослідженні ми підтвердили гіпотезу про те, що ставлення людини до змін і опір цим змінам формуються під впливом низки соціокультурних чинників, серед яких вік особи однак є досить впливовим. Таким чином, дослідженням було доведено, що з віком працівники стають більш консервативними та схиляються до традиціоналізму. Отримані результати дозволяють стверджувати, що віковий фактор впливає на ставлення індивіда чи групи індивідів до змін, на формування схильності до більш легкого чи навпаки складного їх сприйняття. Однак, неправильним буде твердження про те, що лише віковий фактор є вирішальним, адже існує низка інших впливових факторів. Інша гіпотеза про наявність взаємозв'язку посади, яку займає працівник та його ставлення до змін не підтвердилися в ході дослідження. Так, відповідно до результатів дослідження особа може бути як вільнодумцем у ставленні до змін, так і консерватором не залежно від посади, яку займає.

Результати емпіричних досліджень готовності співробітників до змін показали, що переважаюча більшість опитаних працівників організації є відкритими до змін, не дивлячись на недостатню залученість керівників у взаємодію з виконавцями, яка, на думку опитаних, заважає організації успішно реалізовувати зміни.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що процес реалізації змін в організації є доволі складним процесом і менеджмент має бути готовим до проявів опору з боку персоналу. Опір змінам часто спричинюється низкою різноманітних чинників, які впливають на кожного співробітника окремо, на колектив та на систему організації в цілому. При цьому вікові характеристики співробітників організації відіграють певну роль у формуванні ставлення

співробітників до змін, однак не завжди є вирішальними. Тому оцінювання схильності персоналу до формування опору змінам потрібно робити комплексно з урахуванням соціального, економічного, психологічного, вікового та інших факторів.

На основі отриманих в ході дослідження результатів були розроблені шляхи подолання опору змінам в компанії «KPMG Ukraine», основними ключовими моментами яких є: зрозуміле пояснення програми змін, що пропонуються; достатній час для проведення змін; інтеграція елементів партисипативного управління з метою заохочення працівників до прийняття рішень щодо змін; проведення різноманітних тренінгів для персоналу; врахування потреб персоналу.

Визначено, що для ефективного впровадження запропонованої програми заходів подолання опору змінам, доцільним є використання наступних методів подолання опору, до яких належать інформування та спілкування; участь і залученість; допомога і підтримка; переговори і угоди.

Встановлено, що підвищення рівня корпоративної культури в організації здатне позитивно вплинути на загальний організаційний розвиток та на сприйняття персоналом змін зокрема, що у свою чергу сприятиме зменшенню опору під час реалізації змін.

Рекомендовано використання поетапної моделі впровадження змін з метою мінімізації явища опору та оптимізації процесу реалізації організаційних змін, яка складається з таких етапів, як підготовка до змін; діагностика реакції персоналу на зміни; формування команди змін для полегшення проведення змін; планування процесу змін; безпосередній процес реалізації змін; здійснення оцінювання результатів та наслідків проведених змін.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у розрізі формування ефективної системи подолання опору змінам персоналу в організації є наукове обґрунтування новітніх підходів подолання опору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер ком, 1999. 416 с. Режим доступа: ISBN 5-314-00105-5
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с. Режим доступа: ISBN: 978-5-388-00077-4
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004. 832 с.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 381 с. Режим доступа: ISBN 978-5-9916-3302-4
5. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
6. Борисова Л.Г. Организационный дизайн и современные концепции управления. Москва : Дело, 2003. 400 с. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/33246340/>
7. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). 71–75 с. Режим доступа: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
8. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 26.2 41–45 с. Режим доступа: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/70>
9. Грибик І.І., Попадюк Л.І., Смолінська Н.В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. 384–388 с. Режим доступа : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
10. Гринь Є.Л. Побудова когнітивної системи сутності організаційним змінам на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2018. № 8. 247–251 с.

<https://cyberleninka.ru/article/n/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiynim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer>

- 11.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : Підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
- 12.Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. Москва : Юнити-Дана. 2003. 463 с. Режим доступа: ISBN 5-238-00512-1
- 13.Дзвінчук Д. І., Малімон В.І., Петренко В. П. Менеджмент організацій : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 196 с.
- 14.Дзяна С.Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. № 34. 31–40 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_34\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_5)
- 15.Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. 151–154 с. Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_2/151-154.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/151-154.pdf)
- 16.Дмитрієв І.А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. 102–106 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2013\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_1_20)
- 17.Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології правління : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
- 18.Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. Курс лекций. Москва, 2006. 337 с. Режим доступа: <http://www.group27.narod.ru/ucheba/files/management-dyatlov-plotnikov.pdf>
- 19.Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования : Учеб. пособие для студентов вузов. Москва : Аспект Прогресс, 2008. 320 с.
- 20.Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. Київ : Каравела, 2008. 480 с. Режим доступу: <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>

21. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. Москва : Добрая книга, 2006. 360 с. Режим доступа: <http://imhoc.org/литература/эстер-кемерон-майк-грин-управление-из.html>
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с. Режим доступа: [http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron\\_kuin\\_ok.pdf](http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron_kuin_ok.pdf)
23. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Економічна психологія*, 2015. № 2, 35–42 с. Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_2_7)
24. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. *Вестник ВГУИТ*, 2013. № 4. 302 с. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-soprotivleniya-izmeneniyam-suschnost-vidy-i-formy-proyavleniya/viewer>
25. Кобилецький В.Р. Показник рентабельності реалізованої продукції за прибутком від продажів, маржа операційного прибутку, операційна рентабельність продажів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». Режим доступа: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/340-pokaznik-rentabelnosti-realizovanoji-produktsiji-za-pributkom-vid-prodazhiv-marzha-operatsijnogo-pributku-operatsijna-rentabelnist-prodazhiv>
26. Копитько О.О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ : вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. № 3 (35). 5–10 с. Режим доступа: [menedzhment-izmeneniy-pri-vnedrenii-proektno-orientirovannogo-upravleniya-v-organizatsiyah.pdf](http://menedzhment-izmeneniy-pri-vnedrenii-proektno-orientirovannogo-upravleniya-v-organizatsiyah.pdf)
27. Корнеева Е.Н. Оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях. *Российское предпринимательство*. 2008. Том 9. № 2. 15–19 с. Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/11889/>

28. Косач, І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с. Режим доступу: [Ділове адміністрування Косач навч.посібник.pdf](#)
29. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Перше українське адаптоване видання. Київ : Хімджест, 2008. 720 с. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/330986235\\_MARKETINGOVIIJ\\_MENEDZMENT\\_Perse\\_ukrainske\\_adaptovane\\_vidanna\\_MARKETING\\_MANAGEMENT\\_First\\_Ukrainian\\_Adapted\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition)
30. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. 66–71 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev\\_2013\\_2\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf)
31. Кужева С.Н. Управление изменениями : конспект лекций. Омск : Из-во Омского гос. ун-та им. Ф.М. Достоевского, 2011. 140 с. Режим доступа: [http://silantiev-ufavzfei.narod.ru/olderfiles/1/ui\\_konspekt\\_lekcij.pdf](http://silantiev-ufavzfei.narod.ru/olderfiles/1/ui_konspekt_lekcij.pdf)
32. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 306 с.
33. Кириченко В. Організаційні зміни як професійний стрес. *Соціальна психологія*. 2008. № 1. 158–166 с.
34. Крамаренко В.І., Холод Б.І. та ін. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник : Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
35. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: Практикум. Санкт-Петербург : Питер. 2007. 272 с. Режим доступа: ISBN 5-469-00962-9
36. Лепа Р.М., Охтеня О.О., Сташкевич І.І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*, 2016. № 3, 90–115 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7)
37. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. 54–58 с. Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>
38. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 374–382 с. 800 с. Режим доступа: ISBN 0-06-044415-0, 5-7749-0047-9

39. Найпак Д.В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ : Плай, 2011. № 1 (17). 324–332 с.
40. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.П. Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 498 с. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna\\_povedinka](https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka)
41. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : Посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
42. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. 1–6 с. Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/83.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/83.pdf)
43. Петрова І.Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць №1. 2014. 89–95 с. Режим доступу: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0011.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0011.pdf)
44. Пілецький В.С., Возняк Л.С. Довідково-методичний посібник з курсу «Соціальна психологія» для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2005. 128 с. Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk719060.pdf>
45. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. 119–126 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15)
46. Пріб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. 34–39 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10)
47. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf)

- 48.Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). 158–162 с. Режим доступу: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak\\_article\\_opir\\_yak.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf)
- 49.Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально- економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. 19–24 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_3_4)
- 50.Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2015\\_2015\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2015_2015_19)
- 51.Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2012. № 4. 155–163 с. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2012\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2012_4_23)
- 52.Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. 11–15. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_4)
- 53.Фединець Н.І. Управління опором змінам в організації. *Львівська комерційна академія*. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/6\\_117115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm)
- 54.Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1 (56). том 4. 81–85 с. Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>
- 55.Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Москва : Книгописная палата, 2002. 264 с. Режим доступа: <https://en.calameo.com/read/0030497503cb8d94ea1b4>
- 56.Хаст Г.Л., Єськов О.Л. та ін. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

- 57.Хмурова В. В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1. 91–96 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16)
- 58.Цимбал А. Дохід KPMG за 2020 рік. 2021. Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/12/kpmg-announces-revenue-for-2020.html>
- 59.Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 105–118с.
- 60.Широкова Г. В. Управление организационными изменениями. Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2005. 432 с. Режим доступа: ISBN 5-288-03648-9.
- 61.Armenakis A. G. Bedeian Organizational Change: A Review of Theory and Research in 1990s. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. №3. 293–315 p. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Change%3A-A-Review-of-Theory-and-in-Armenakis-Bedeian/a351f4a8b4eead8347a521e2792b768b1fffc00e>
- 62.Drucker P. People and performance. London: Routledge, 1995. 384 p. ISBN 9780750625029
- 63.Greiner L.E. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*, May–June 1967. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>
- 64.Kotter J.P., Schlesinger L.A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, July–August 2008. (Purchased by: Selena Tan on October 04, 2013). 1–11 p. URL: [https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3\\_2\\_choosing\\_strategies\\_for\\_change.pdf](https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf)
- 65.Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harward Bussiness Review*. 1995. №73 (2). 59–67 p. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- 66.Kotter J.P. Power, dependence, and effective management. In: *Organizational influence processes*. New York : Routledge, 2015. 127–141 p. URL:

<https://books.google.com.ua/books?id=IJYYDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organizational+influence+processes>.

67. Lewin K. Field theory in social sciences. New York : Harper & Row, 1951. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.138989/page/n111/mode/2up>
68. Likert's Management Systems. Organisational Culture. England : Businessballs, 2019. URL: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/likerts-management-systems/>
69. Maurer R. Resistance to Change – Why it Matters and What to Do About It, 2009. URL: <https://rickmaurer.com/wrm/>
70. Harrington H. J. Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change. United States : Paton Press, 2006. 156 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

Анкета К. Фрайлінгера, І. Фішера

### «Оцінка ставлення працівників до змін»

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

Дайте відповідь на представлені запитання тесту:

*1 – не відповідає,*

*2 – мало відповідає,*

*3 – близько до відповідності,*

*4 – відповідає напевно.*

1. Шкода, що традиції та звичаї грають сьогодні лише другорядну роль

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Кримінально-правові реформи час від часу неминучі

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Я один з перших, хто купує новий (що щойно з'явився) на ринку продукт

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Я купую новий автомобіль лише тоді, коли старий уже не можна відремонтувати

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Я з оптимізмом дивлюся в майбутнє

1	2	3	4
---	---	---	---

6. У любові мені потрібна принадність новизни

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Якщо когось любиш, потрібно вступити з ним у шлюб.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Шлюби укладаються не на небесах.

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Я не можу собі уявити, що проживу з однією людиною все життя.

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Мені не дуже подобається сучасне мистецтво.

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Я намагаюся пристосуватися до життя.

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Я ніколи не проводжу свою відпустку на одному й тому самому місці.

1	2	3	4
---	---	---	---

13. У будинку я ціную добротні меблі.

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Я навчився прощати і тоді, коли я відчуваю біль.

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Моє серце відкрите назустріч новому напрямку розвитку.

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Я за непорушність сім'ї.

1	2	3	4
---	---	---	---

17. Щоб мати дітей, не обов'язково одружуватися.

1	2	3	4
---	---	---	---

18. Я із задоволенням роблю перестановку меблів у своїй квартирі.

1	2	3	4
---	---	---	---

19. Я принципово не тримаюся якоїсь точки зору, поки не переконаюсь у її правильності.

1	2	3	4
---	---	---	---

20. Якщо я роблю якусь роботу тривалий час, то я втрачаю до неї інтерес.

1	2	3	4
---	---	---	---

21. Я святкую сімейні свята, як це робили мої батьки.

1	2	3	4
---	---	---	---

## Методика

**«Діагностика стратегії досягнення цілей»**

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

*На кожне з 5 запитань оберіть одну з 3-х запропонованих відповідей.*

1. Пофантазуйте, що це?

- a) задні вогні потягу, що відправився від нас;
- b) маска з отвором для очей;
- c) очі, які бачать у темряві.

2. Якщо би Ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути?

- a) стюардом на борту;
- b) пілотом пасажирського літака;
- c) диспетчером на летовищі.

3. Уявіть собі, що Вам запропонували зробити проект інтер'єра офісу, де було б комфортно і добре працювати. Який колір має переважати в такому приміщенні?

- a) світло-блакитний, блідо-зелений (салатний), рожевий;
- b) червоний або жовтий;
- c) темно-зелений, синій.

4. Що найбільше необхідно, якщо Ви вирішили підкорити гірську вершину наодинці?

- a) трохи божевілля;
- b) відмінна фізична підготовка;
- c) упевненість у собі.

5. Ви йдете в театр на спектакль, дуже хочете його подивитись, але з'ясовується, що квитків у касах уже немає. Що Ви будете робити?

- a) злитись, що не купили квиток раніше;

- b) спробуєте потрапити без квитка, для цього у Вас є можливості та способи;
- c) смієтесь у душі над тими людьми, які стоять розчаровані біля каси, так як Ви вже давно купили квитки під час попереднього продажу.

6. Дзвінок, Ви відкриваєте двері, перед Вами стоїть неохайно вдягнений чоловік, який із соромливою посмішкою просить Вас про допомогу. Він вийшов із лікарні і просить Вас позичити йому трохи грошей на квиток додому. Що Ви зробите?

- a) не зможете відмовити – можливо йому дійсно потрібна допомога;
- b) зачините двері перед носом чоловіка, висловивши думку про таких аферистів та брехунів;
- c) якщо б показав виписку з лікарні, може і дасте декілька гривень.

## Анкета

**«Що на Вашу думку заважає Вашій організації успішно здійснювати зміни?»**

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

Визначте, що на Вашу думку заважає Вашій організації успішно здійснювати зміни?

*Оцініть кожну проблему у балах за принципом:*

*1 – такої проблеми в нашій організації не має;*

*2 – проблема є, але не виразна;*

*3 – так, така проблема є і вона порівняно суттєва для нашої організації;*

*4 – це значна для нас проблема;*

*5 – така проблема має вирішальний вплив про реалізації змін в нашій організації.*

1. Сенс і цілі змін не зрозумілі колективу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Недостатньо ясно формулюються цілі щодо напрямів змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Зміни нав'язуються зверху, потреби співробітників не враховуються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Слабо використовується потенціал ідей співробітників щодо змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Недостатньою є принципова готовність співробітників до змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Через постійні появи планів майбутніх змін, багато співробітники вважають, що їм з цим не впоратися.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Намічені зміни приймаються в умовах дефіциту часу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Лише в окремих випадках намічені зміни приводять до успіху, якого від них очікують.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. З бюрократичної точки зору намічені зміни обходяться занадто дорого, тому лише в рідкісних випадках виходять за фазу ідей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Намічені зміни відносяться виключно до технічних, виробничих і організаційних областей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Опитувальник

## «Самооцінка схильності до лідерства»

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

**Інструкція.** Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і оберіть варіант відповіді, що найбільш підходить вам. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливо відзначити ту відповідь, яка першою спаде на думку.

**Текст опитувальника:**

1. Що для вас важливіше у грі?
  - А. Перемога.
  - Б. Розвага.
2. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?
  - А. Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь.
  - Б. Слухати й критикувати те, що пропонують інші.
3. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
5. Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?
  - А. Так.
  - Б. Ні.

6. Чи часто ви виступаєте заводієм у компанії, у спільній справі, придумуєте щонебудь таке, що цікаво іншим?

А. Так.

Б. Ні

7. Чи вмієте ви приховати свій настрій від оточуючих?

А. Так.

Б. Ні.

8. Чи часто ви негайно й покірливо робите те, що вам говорять «старші товариші»?

А. Ні.

Б. Так.

9. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?

А. Так.

Б. Ні.

10. Чи подобається вам вчити інших (повчати, виховувати, навчати, давати поради тощо)?

А. Так.

Б. Ні.

**«Тест Томаса – типи поведінки в конфлікті»**

(адаптований Грішиною)

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

**Інструкція.** Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку. Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідний вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно одному з варіантів (А або В) для кожного затвердження. Відповідати треба щонайшвидше.

**Текст опитувальника**

1. А. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.  
В. Ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я прагну звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.
2. А. Я прагну знайти компромісне рішення.  
В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.
3. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.  
В. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.  
В. Деколи я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я прагну добитися свого.

7. А. Я прагну відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.

8. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Я насамперед прагну ясно визначити те, в чому полягають всі інтереси, що торкнулися.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.

В. Я докладую зусилля, щоб добитися свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Спочатку я прагну чітко визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати спори.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він теж йде назустріч мені.

13. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено здається.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його поглядах.

В. Я намагаюся показати іншому логічні переваги моїх поглядів.

15. А. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

В. Я прагну зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я прагну не зачепити відчуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А. Спочатку я прагну ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання і інтереси.

В. Я прагну відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я прагну знайти якнайкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21. А. Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажанням іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх сумісного рішення.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я прагну переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логічні переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, прагну знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через певні розбіжності у поглядах.

30. А. Я прагну не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли добитися успіху.

### Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

### Ключ до опитувальника

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, ПА, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, ЗАКЛИК.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.  
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

### **Обробка результатів**

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не збігається, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

## Опитувальник

**«Оцінка вміння впроваджувати зміни»**

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

Дайте відповідь на представлені запитання тесту:

1. Чи відомі Вам основи діяльності вашої організації – в чиїх руках зосереджена влада, як працює система, які існують перешкоди?

А. Так.

Б. Ні.

2. Чи вмієте ви приховати свій настрій від оточуючих?

А. Так.

Б. Ні.

3. Чи вірно, що ваші інші обов'язки не залишають часу на те, щоб як слід подумати про можливі зміни?

А. Так.

Б. Ні.

4. Що для вас важливіше у грі?

А. Перемога.

Б. Розвага.

5. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?

А. Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь.

Б. Слухати й критикувати те, що пропонують інші.

6. Чи схильні ви ставитися з підозрою до нових методів роботи?

А. Так.

Б. Ні.

7. Ви дуже зайняті поточною роботою свого відділу, тому не можете оцінити завдання всієї організації об'єктивно і в цілому?

А. Так.

Б. Ні.

8. Чи зрозумілі Вам місцеві способи роботи і поведінки, і чи можете ви діяти згідно неписаним правилам вашої організації?

А. Так.

Б. Ні.

9. Чи відома Ви фігура серед ваших колег, і чи не відчують вони з вашого боку загрозу?

А. Так.

Б. Ні.

10. Чи вірите Ви в те, що в результаті змін ваша організація більше виграє, ніж програє?

А. Так.

Б. Ні.

11. Чи активно Ви шукаєте шляхи зміни ситуації на краще?

А. Так.

Б. Ні.

12. Чи може те, чого чекають від вас у вашій нинішній ролі інші люди, якимось чином конфліктувати з вашими зусиллями з проведення змін?

А. Так.

Б. Ні.

13. Чи говорите Ви на мові вашої організації (чи використовуєте особливий жаргон, жарти і т. д.)?

А. Так.

Б. Ні.

14. Чи вірно, що у вас немає ніякого досвіду з впровадження змін?

А. Так.

Б. Ні.

15. Чи не здається вам , що ви займаєте не надто захищену позицію щодо претензій з боку інших співробітників організації?

А. Так.

Б. Ні.

16. Чи подобається вам вчити інших (повчати, виховувати, навчати, давати поради тощо)?

А. Так.

Б. Ні.

17. Чи можливо те, що ваші колишні успіхи чи невдачі сформували у людей певні упередження в відношенні вас?

А. Так.

Б. Ні.

18. Чи вірите ви в те, що зі змінами пов'язано більше втрат, ніж придбань?

А. Так.

Б. Ні.

19. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А. Так.

Б. Ні.

20. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?

А. Так.

Б. Ні.

21. Чи часто ви виступаєте заводієм у компанії, у спільній справі, придумуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?

А. Так.

Б. Ні.

22. Чи часто ви негайно й покірливо робите те, що вам говорять «старші товариші»?

А. Так.

Б. Ні.

23. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?

А. Так.

Б. Ні.

24. Чи відчуваєте Ви, що ваше приватне та професійне задоволення залежить від процвітання вашої організації?

А. Так.

Б. Ні.

25. Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?

А. Так.

Б. Ні.

### **Інтерпретація результатів**

Щоб назвати людину успішним «Провідником змін», їй необхідно дати якомога більше ствердних відповідей у першій групі питань і якомога більше негативних – у другій.

**«Тест на асертивність»**

*\*Всі відповіді на питання є конфіденційними*

Дайте відповідь на представлені запитання тесту:

1. Мене дратують помилки інших людей.

А. Так.

В. Ні.

2. Я можу нагадати друзеві про борг.

А. Так.

В. Ні.

3. Час від часу я говорю неправду.

А. Так.

В. Ні.

4. Я в стані подбає про себе сам.

А. Так.

В. Ні.

5. Мені траплялося їздити зайцем.

А. Так.

В. Ні.

6. Суперництво краще за співробітництво.

А. Так.

В. Ні.

7. Я часто мучу себе через дрібниці.

А. Так.

В. Ні.

8. Я людина самостійна і досить рішуча.

А. Так.

В. Ні.

9. Я люблю всіх, кого знаю.

А. Так.

В. Ні.

10. Я вірю в себе: у мене вистачить сил, щоб впоратися з поточними проблемами.

А. Так.

В. Ні.

11. Нічого не поробиш, людина завжди повинна бути наготові, щоб зуміти захистити свої інтереси.

А. Так.

В. Ні.

12. Я ніколи не сміюся над непристойними жартами.

А. Так.

В. Ні.

13. Я визнаю авторитети і поважаю їх.

А. Так.

В. Ні.

14. Я ніколи не дозволяю сукати із себе мотузки. Я заявляю протест.

А. Так.

В. Ні.

15. Я підтримую будь-яке добре починання.

А. Так.

В. Ні.

16. Я ніколи не обманюю.

А. Так.

В. Ні.

17. Я практична людина.

А. Так.

В. Ні.

18. Мене пригнічує лише факт того, що я можу потерпіти невдачу.

А. Так.

В. Ні.

19. Я згоден з висловом: «Руку допомоги шукай насамперед у власного плеча.»

А. Так.

В. Ні.

20. Друзі мають на мене великий вплив.

А. Так.

В. Ні.

21. Я завжди правий, навіть якщо інші вважають інакше.

А. Так.

В. Ні.

22. Я згоден з тим, що важлива не перемога, а участь.

А. Так.

В. Ні.

23. Перш ніж що-небудь зробити, гарненько подумаю, як це сприймуть інші.

А. Так.

В. Ні.

24. Я ніколи нікому не заздрю.

А. Так.

В. Ні.

**Підрахуйте кількість позитивних відповідей в наступних позиціях:**

А = 1, 6, 7, 11, 13, 18, 20, 23.

Б = 2, 4, 8, 10, 14, 17, 19, 22.

В = 3, 5, 9, 12, 15, 16, 21, 24.

Найвищий показник за А: ви маєте уявлення про асертивну поведінку, але не занадто користуєтеся ним на практиці. Ви часто відчуваєте невдоволення собою й оточуючими.

Найвищий показник за Б: ви на правильному шляху і можете дуже добре опанувати асертивну поведінку. У принципі, ви вже зараз здатні діяти в потрібному напрямку. Часом ваші спроби діяти асертивно виливаються в агресивність. Але це не важливо. Який учень не набивав собі гулі?

Найвищий показник за В: незважаючи на результати попередніх 2 підрахунків, у вас дуже гарні шанси опанувати асертивну поведінку. Ви оцінюєте себе реалістично, а це хороша база для набуття будь-якого досвіду, необхідного при контактах з оточуючими.

Найменший показник за А: те, що вам не вдається використати багато шансів, які дає життя – не трагедія; важливо навчитися жити у згоді із собою і знати, що потрібно робити.

Найменший показник за Б: асертивності можна навчитися, але варто наполегливо тренуватися

Найменший показник за В: в опануванні асертивної поведінки можуть бути проблеми; можливо ви переоцінюєте себе і поводитися не зовсім щиро; йдеться навіть не про самооману, а про те, що ви бачите себе в кращому світлі; бажано поміркувати над собою.