
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.310

В. В. Хмурова, к.е.н., доцент**ОПІР ЗМІНАМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. У статті представлено основні підходи до управління в сучасних умовах, види опору змінам на різних етапах розвитку та управління підприємством. Розглянуто основні шляхи подолання опору.

Ключові слова: опір змінам, управління підприємством, зміни, система управління підприємством.

В. В. Хмурова, к.э.н.**СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Аннотация. В статье представлены основные подходы к управлению в современных условиях, виды сопротивления на разных этапах развития и управления предприятием. Рассмотрены основные пути преодоления сопротивления.

Ключевые слова: сопротивление изменениям, управление предприятием, изменения, система управления предприятием.

V. V. Khmurova, candidate of economic sciences**THE RESISTANCE TO CHANGES IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

Abstract. The article presents the main approaches to governance in modern terms, the types of resistance to changes at the different stages of development and management of the enterprise. The fundamental ways of overcoming resistance are consider.

Keywords: strategy resistance to changes, enterprise management, change, management system of enterprise.

Постановка проблеми. Одним з ключових чинників успіху підприємницької діяльності є здатність підприємства до своєчасних та результативних змін, відповідно до вимог зовнішнього середовища. Індикатором результативності змін слід вважати можливість впровадження змін в систему управління підприємством.

Аналіз останніх джерел. Різні аспекти управління змінами досліджували І. Ансофф, Р. Джейкобс, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Ашмаріна, Д. Воронков, О. Гусєва, В. Немцов, Л. Довгань, З. Шершньова [1-10].

Подальшого вивчення потребують теоретико-методологічні основи формування заходів подолання опору змінам у системі управління підприємством.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування підходів подолання опору змін в системі управління підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Для розуміння і ефективного управління діяльністю підприємства відзначимо характеристики негативних проявів у ході господарської діяльності:

- висока динамічність і лавиноподібне наростання труднощів і проблем при відсутності своєчасних випереджаючих дій;
- катастрофа існуючого механізму прийняття і реалізації управлінських рішень;
- різке зростання обсягів інформації, що вимагає обробки, за умови зростання труднощів з її збору і коректної інтерпретації;
- дестабілізація процесів взаємодії функціональних підрозділів та їх членів, загострення процесів комунікацій;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– неможливість попередньої розробки “страхового” варіанта дій на випадок можливого виникнення кризи;

– можливість швидкого удосконалення системи стратегічного управління;

– висока імовірність принципових помилок у діях на різних етапах розвитку підприємства.

Отже, завдання, що виникають у процесі реалізації управління розвитком підприємства, вимагають системного підходу до їхнього вирішення.

Відповідно до цілей і принципів управління має містити: моніторинг заходів на предмет виявлення допущених помилок з метою оперативного їх коригування; комплексно охоплювати увесь господарський процес; забезпечувати безупинну інноваційну діяльність і підтримку ініціативних починань менеджерів; компетентність виконання функцій менеджменту; орієнтацію на випереджаючу діяльність; повноту, оперативність і достовірність інформації, що використовується; облік більш широкого спектра діяльності підприємства, ніж у поточному періоді; цілеспрямовану діяльність із запобігання кризовому становищу. Отже, управління має дотримуватися системних принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Приведені характеристики є тими властивостями, що забезпечують можливість розробки та реалізації актуальної та результативної програми розвитку діяльності підприємства.

Проведення обраного стратегічного курсу припускає, як правило, проведення масштабних організаційних стратегій, наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміну культури, що неминуче впливають за корекцією місії та цілей підприємства та введення нових методів контролю [11-15]. Деяка частина персоналу на підприємстві виявляє опір змінам. У такому опорі немає нічого дивного і тим більше патологічного: більшість людей побоюються революційних змін звичного способу життя, а також мають свою власну уяву про те, як треба здійснювати стратегію. Групи людей, поставлені перед необхідністю вибору, зіштовхуються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів. Отже, вони легко реагують на заклики до опору стратегічним змінам. Опір з боку особистості та групи нерідко може бути єдиним, це могутня стримуюча сила щодо реалізації стратегії. Погроза з боку цієї сили залежить від різних причин, але головними є структура і культура підприємства. Ієрархічно улаштовані лінійно-функціональні структури, властиві бюрократичним підприємствам, можуть мати достатні засоби подолання опору стратегічним змінам, щоб узагалі не звертати на цю проблему уваги.

Проте такого роду ситуації скоріше виключення, ніж правило. Тому на більшості підприємств, незалежно від їхнього розміру, доводиться вживати заходів і враховувати наслідки опору і шляхи його нейтралізації для того, щоб реалізація стратегії була ефективною. Американськими фахівцями 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 [6], 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 поведіння, унаслідок його універсальності та природності, не дуже безпечно, 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 вони, і що кожен має відповідну інформа-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

цію, 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.

Міцно укорінена традиція розглядати відносини людей до стратегічних змін у термінах силового поля, чи то лише в категоріях “за” чи “проти”, такий підхід є поганим помічником в осмисленні шляхів подолання опору і часто є свідченням слабого стратегічного управління. Але, як і в інших випадках управління, діють загальні принципи його поліпшення, що стають практичною програмою дій після обстеження конкретної ситуації.

Коли фахівець зіштовхується з поведінням, що йому представляється опором здійсненню стратегії, він повинен розібратися в різних варіантах і нюансах такого поведіння. Для цього корисно виявити форми опору на організаційному рівні, рівні групи, індивіда. Розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим він характеризується, дозволяє спрямувати зусилля в потрібному напрямі. Існують певні особливості опору на цих рівнях.

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, наприклад, агресивні стратегії є неприйнятними для організації. Існуючі структура та культура не можуть пристосуватися до нових стратегічних вимог і не бажають змінюватися самі. Це пов'язано з тим, що культурні та структурні зміни в межах реалізації стратегії можливі лише на тривалому інтервалі часу і вимагають великих витрат людських ресурсів. Одним із шляхів зменшення опору є системний підхід до реалізації стратегії, проте складність полягає в тому, що для розуміння поведінки підприємства як єдиної системи необхідно враховувати поведінку усіх взаємозалежних підсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси та багато ін. Системний підхід, таким чином, передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи шляхом, наприклад, зміни ієрархічного порядку прийняття рішень шляхом забезпечення деякої рівноваги між соціальною і технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію.

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 та звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів для фахівців нижчих рівнів. Програма спілкування та інформування може сприйматися як найбільш придатна, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній чи недостатній інформації, особливо якщо автори потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час здійснення цих заходів. Ця програма вимагає часу і зусиль, якщо здійснення її пов'язане з участю великої кількості людей.

Якщо автори й ініціатори утягують потенційних супротивників на етапі планування стратегії, то вони найчастіше можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних перетворень, їхні ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених у цю роботу, і згодом використовують їхні поради. Більшість фахівців дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, а іноді негативний, тобто є думка, що більшість персоналу повинна брати участь у процесі здійснення стратегії, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Жодна з них не є ідеальною.

Допомога і підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим і, проте, найчастіше зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння немає, то використовувати метод допомоги й підтримки немає сенсу. Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним чи потенційним супротивникам стратегічних перетворень. Переговори особливо підходять у тому випадку, коли зрозуміло, що хтось втрачає в результаті зміни, проте має істотну силу опору. Досягнення угоди є порівняно легким способом уникнути сильного

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

опору, хоча воно, як і багато інших способів, може бути досить дорогим, особливо в той момент, коли адміністрація дає зрозуміти, що вона готова йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку вона може стати об'єктом шантажу. У деяких ситуаціях адміністрація намагається приховати свої наміри від інших людей, використовуючи маніпуляції. Маніпуляції, в даному випадку, мають на увазі вибіркоче використання інформації та свідомий виклад подій у визначеному, вигідному для ініціатора стратегічного перетворення порядку. Одна з найбільш розповсюджених форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі під час планування та здійснення стратегії. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група поважає, ключової ролі під час планування та здійснення стратегії. Це не є формою участі, тому що ініціатори реалізації обраної стратегії намагаються одержати не пораду, а лише підтримку. За визначених обставин кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремої особистості або групи службовців. Він має низку недоліків. Якщо люди відчують, що їх вводять в оману, щоб вони не чинили опір змінам, що до них звертаються не на рівних, або їх просто дурять, то реакція може бути вкрай негативною, навіть на позитивні зрушення. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують власні можливості впливати на організацію і реалізацію стратегії шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, що можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей негативно сприйме те, що вони вважають нечесним звертанням і неправдою. Більш того, якщо адміністрація буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то вона ризикує втратити можливість використовувати такі необхідні підходи, як спілкування, участь і навіть може зіпсувати свою репутацію. Адміністрація підприємства часто переборює опір шляхом примушування. В основному людей змушують підкоритися та погодитися зі стратегічними перетвореннями шляхом прихованої чи явної погрози, або шляхом реального звільнення. Так само як і маніпуляція, використання примусових заходів є ризикованим процесом, тому що люди завжди будуть чинити опір. Проте у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити реалізацію стратегії, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примушування може бути єдиним варіантом для адміністрації.

Під час проектування здійснення стратегії на рівні групи необхідно мати на увазі, що підприємство як система складається як з формальних груп, так і з неформальних. Широке висвітлення стратегічного задуму і консультацій перед здійсненням стратегії може допомогти зменшити опір з боку груп і виявити, що саме турбує людей у запропонованій стратегії як комплексі конкретних заходів. Для цього може знадобитися передача результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам підприємства, яких торкаються стратегічні зміни, проведення семінарів і дискусій, у яких би брала участь група, організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг одержати інформацію про те, що відбувається, і мав можливість висловлювати свої сумніви. Залучення на свій бік впливових і авторитетних неформальних груп на підприємстві впливає також і на рівні індивідуального опору стратегічним змінам.

Опір у реалізації конкретної стратегії на будь-якому рівні може не бути центральною проблемою. Рух у напрямі до більш динамічних і органічних форм організації діяльності, відхід від статичних і лінійно-функціональних структур часто є складовою стратегії підприємства. У цих умовах має місце зіткнення інтересів, породжених розмаїтістю та гнучкістю. Ця напруга не є ознакою поганого функціонування, бо то природно у життєдіяльності сучасної організації. Опір, що піддається чіткому розпізнаванню, реалізації стратегії зустрічається не часто. Набагато частіше виникає необхідність мати справу з потенційними конфліктами і складними ситуаціями на всіх рівнях. Вони виникають унаслідок того, що різні групи намагаються відстояти свої власні інтереси, використовуючи в даних цілях сам процес стратегії. Це може приймати форму опозиції стосовно конкретної стратегії. Власно, зміни є осередком постійних і неминучих напруг і розходжень між окремими особистостями і підприємством, групами і підрозділами. Проблеми, з якими при цьому доводиться зіштовхуватися, конфлікти, які доводиться улагоджувати, можуть мати мало загального з запропованою конкретною стратегією. Інтерес та ентузіазм людей стосовно

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

запропонованої стратегії може бути більшою мірою пов'язаний з особистими вигодами, що вони бажали б одержати, ніж з тими, які повинна принести реалізація стратегії.

Висновки. Потрібна обережність у підході до різних реакцій на практичну реалізацію стратегії і до явного опору. Джерела опору окремого співробітника можуть знаходитися на рівні підприємства чи групи особистостей. Важливо також дослідити, якою мірою опір пов'язаний безпосередньо з реалізацією стратегії. Можливо, то є спосіб вираження інших конфліктів і напружених відносин. Ситуацію необхідно оцінювати глобально, з урахуванням усіх чинників.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ашмарина С. И. Управление изменениями / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
3. Воронков Д. К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm
4. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2012. - № 1(5), Том 2. - С. 92–100.
5. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху: Пер. с англ. / Р. В. Джейкобс. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УПВКЕксОб, 2001. – 559 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Черный Ю. И. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании. Основные принципы построения интегрированной системы / Ю. И. Черный, Е. А. Рейнгольд. – М. : РИО МАОК, 2009. – 214 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
12. Шапот М. Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процесса / М. Д. Шапот // Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании : материалы семинара МИФИ, 17-18 янв. 1996 г. – М. : ЦРДЗ, 1996. – [б.с.].
13. Лепейко Т. І. Методологічні підходи до формування інформаційного забезпечення системи управління організаційними змінами на підприємстві / Т. І. Лепейко, А. С. Чистяков // Управління розвитком: зб. наук. праць. – 2008. – №18. – С. 38–41.
14. Козаченко Г. В. Стратегічне управління великими компаніями / Г. В. Козаченко // Науковий Вісник Національного гірничого університету. – 2003. – №3. – С. 44-49.
15. Лепейко Т. І. Особливості постіндустріальних укладів на підприємстві / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2008. – №18. – С. 41-43.
16. Kotter J. Choosing strategies for change / J. Kotter, L. Schlesinger // Harvard business review. – 1979. – March. – [n.p.].

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Ashmarina, S. I., & Gerasimov, B. N. (2011). *Upravlenie izmeneniyami [Management of changes]*. Moscow: Ryd Hrupp [in Russian].
3. Voronkov, D. K. (n.d.). *Kryterii uspihnosti provedennia stratehichnykh zmin na pidpriemstvi [Criteria of success of strategic changes in the company]*. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm [in Ukrainian].
4. Husieva, O. Yu. (2012). Problemy upravlinnia stratehichnymy zminamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of management of strategic changes in domestic enterprises]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu - Herald of International Nobel Economic forum*, 1(5), Vol. 2, 92–100 [in Ukrainian].
5. Jacobs, R. (1997). *Real time strategic change how to involve an entire organization in fast and far-reaching change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
6. Ihnatieva, I. A. (2008). *Stratehichniy menedzhment: Pidruchnyk [Strategic Management: Tutorial]*. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
7. Niemtsov, V. D., & Dovhan, L. Ye. (2001). *Stratehichniy menedzhment [Strategic Management]*. Kyiv: UPVKEksOb [in Ukrainian].
8. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1984). *Strategic Management*. South-Western
9. Chernyi, Yu. Y., & Reyngold, E. A. (2009). *Stoimost biznesa i strategiya razvitiya kompanii. Osnovnye printsipy postroeniya integrirovannoy systemy [Worth of business and strategy of the company development. Basic principles of the integrated system]*. Moscow: RIO MAOK [in Russian].
10. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk [Strategic Management: Textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Oykman, E. G., & Popov, E. V. (1997). *Reinzhiniring biznesa: Reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii [Business Reengineering: Reengineering of organizations and information technologies]*. Moscow: Finance and statistics [in Russian].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12. Shapot, M. D. (1996). Instrumentalnye sredstva podderzhki reinzhiringa biznes-protsessa [Instrumental resources of support business process reengineering]. Proceedings from MEPI: *Dinamicheskie intellektualnye systemy v upravlenii i modelirovanii - Dynamic intelligent systems in management and modeling*. Moscow: TsRDZ [in Russian].

13. Lepeiko T. I., & Chystiakov, A. S. (2008). Metodolohichni pidkhody do formuvannya informatsiinoho zabezpechennia systemy upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy na pidpriemstvi [Methodological approaches to the formation of an information support of the system management of organizational changes on the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom: zb. nauk. Prats - Development Management: Collection of scientific papers 18*, 38–41 [in Ukrainian].

14. Kozachenko, H. V. (2003). Stratehichne upravlinnia velykymy kompaniiamy [Strategic management of large companies]. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho himychoho universytetu - Scientific Bulletin of National Mining University*, 3, 44–49 [in Ukrainian].

15. Lepeiko, T. I., & Blyzniuk, T. P. (2008). Osoblyvosti postindustrialnykh ukkladiv na pidpriemstvi [Features of post-industrial structures in the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. prats - Development Management: collection of scientific papers, 18*, 41–43 [in Russian].

16. Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, March, [n.p].

Надійшла 26.02.2015