

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.23>

УДК 65. 014

О. Ф. Овсянюк-Бердадіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5916-645X>

А. С. Коцур,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6986-4665>

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ: ВНУТРІОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ

O. Ovsianiuk-Berdadina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, West Ukrainian National University

A. Kotsur,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, West Ukrainian National University

MANAGING RESISTANCE TO CHANGE: INTRA-ORGANIZATIONAL AND PSYCHOLOGICAL IMPLEMENTATION TOOLS

У межах дослідження проаналізовано стратегії реалізації змін та характерні форми прояву опору змінам при їх реалізації. У статті розглядаються основні причини опору змінам та наводяться практикоорієнтовані рекомендації щодо їх усунення. Означено основні етапи процесу реалізації змін та охарактеризовано управлінські підходи та інструменти, які доцільно застосовувати як запобіжники виникнення опору. Обґрунтована авторська позиція щодо взаємозв'язку між ознаками організації у розрізі теорії організаційних метафор Г.Моргана та існуючими формами прояву опору змінам. Проаналізовані основні види опору змінам та наведено рекомендації щодо їх усунення залежно від їх ознак та форм прояву. На засадах принципів біхевіористичного та конгнітивного підходів сформована низка пропозицій для покращення процесу сприйняття працівниками змін та зменшення їх опору.

The relevance of the research is driven by the existence of various challenges during the implementation of changes within an organization, with the most significant ones being associated with resistance to change. The study analyzes change implementation strategies and characteristic forms of resistance encountered during their execution. The article examines primary causes of resistance to change and provides practical recommendations for addressing them. Key stages of the change process are identified, along with management approaches and tools that can serve as preventive measures against resistance. The study establishes an author's perspective on the correlation between organizational features, as per G. Morgan's organizational metaphor theory, and existing forms of resistance to change. It scrutinizes main types of resistance to change, providing recommendations for addressing them based on their attributes and manifestations. The study concludes that, during change implementation, it is crucial not to suppress employees' resistance, as doing so can lead to passivity; instead, encouraging their mobilization towards achieving goals is essential. In this regard, a leader's task involves recognizing individualized motives for professional activities, which should form the basis for using motivational tools for change and strategies for overcoming resistance. The study underscores the necessity of considering formal, social, and psychological aspects while devising management interventions to counter resistance to change. It analyzes the prerequisites for successful transformations within organizations and identifies

pivotal principles for achieving productive and effective changes. The study highlights aspects of implementing self-reinforcing intra-organizational change tools that significantly mitigate resistance. Drawing from behavioral and cognitive approaches, a series of recommendations is proposed to enhance employees' perception of changes and reduce resistance. Considering contemporary trends in complex intra-organizational interactions between employees and managers, a list of viable management-psychological influence methods is presented to overcome resistance to change.

Ключові слова: управління змінами, опір змінам, організаційні метафори, стратегії реалізації змін, методи управлінсько-психологічний впливу.

Keywords: change management, resistance to change, organizational features, change implementation strategies, management-psychological influence methods.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сьогоденнішніх реаліях організації функціонують у постійному середовищі турбулентних змін. Саме тому аспекти реагування на них, втілення та адаптації до внутріорганізаційної парадигми окремої бізнес-одиниці набувають беззаперечної прагматики та необхідності ґрунтовного вивчення. Адже навіть у повній мірі врахувавши запити окремих груп стейкхолдерів та умов ринкової кон'юнктури окремі нововведення в організаціях не дають запланованих ефектів, що зумовлено існуванням опору. Як правило, в процесі ініціювання будь-яких змін керівництво враховує існуючий ресурсний потенціал через призму фінансових, матеріальних, інформаційних та часових ресурсів. Однак саме людські ресурси є основним каталізатором опору змінам і не врахування особливостей кадрового менеджменту організації може зумовити наростання негативної симптоматики та модифікації різних форм спротиву будь-яким нововведенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців тематика управління змінами є достатньо вивченою, як з позиції менеджменту, так і в контексті психологічних інструментів реалізації. Генеза наукових пошуків по тематиці управління змінами демонструє поступову трансформацію від механістичних поглядів до управління опором змінам до когнітивного підходу із фокусуванням саме на людському чиннику виникнення опору змінам. Значна увага проблематиці управління опором змінам приділена у працях таких зарубіжних та вітчизняних учених як І. Адізес [1], Л. Буднік М. [2], Л. Грейнер [9], О. Гарафонова [3], О. Гусєва [4], П. Сенге [6] та інших. Поряд з динамічним науковим розвитком тематики управління змінами, питання опору, вивчення якого об'єктивно зумовлює необхідність застосування міждисциплінарного підходу, потребує подальшого комплексного вивчення та ґрунтовних наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ключових передумов забезпечення дієвості процесу управління опором змінам за допомогою внутріорганізаційного та психологічного інструментарію реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Каталізаторами та симптомами необхідності впровадження змін в організації на зміну вимог стейкхолдерів, є стандартні, типові та евристичні проблеми. Для розв'язання стандартних проблем потрібне чітке дотримання певних алгоритмів дій, наприклад інструкцій, розпоряджень щодо реалізації певних змін. Типові проблеми зважаються на базі безлічі визначених першочергово заданих правил. Це відбувається на етапі переходу від однієї парадигми протікання певних технологічних, управлінських процесів до іншої конфігурації, коли через коригувальні дії та співставлення діючих та попередніх правил усуваються певні колізійні моменти їх реалізації. Евристичні проблеми, у ході вирішення яких потрібно самостійно сформулювати правила їх усунення, набувають все більшої питомої ваги у множині проблем, які

супроводжують процес управління змінами. Опір змінам є одним із проявів евристичних проблем, оскільки навіть за однакових умов його прояву доцільні методи реагування на нього для різних організацій будуть принципово різними. Це пов'язано, насамперед, із особливостями кадрового забезпечення діяльності організації.

Опір змінам проявляється у будь-яких вчинках працівників, спрямованих на протидію здійснення змін в організації. Очевидно, що в результаті його існування виникають часові розриви у запланованих та реальних термінах реалізації змін, а часто і повне недосягнення окреслених результатів їх втілення.

Опір змінам проявляється у різних формах та на практиці відображається як:

- пряма відмова брати участь у змінах чи певному нововведенні,
- імітація активності з одночасною демонстрацією того, що зміни чи нововведення не дають позитивних результатів,
- клаптикове впровадження, коли працівниками освоюються лише деякі елементи пропонованих змін
- «вічний експеримент», коли стадія експериментальної апробації нововведення продовжується після доведення доцільності змін,
- «звітне впровадження», яке полягає в розходженні фактичного рівня реалізації змін з декларованою звітністю,
- «паралельне впровадження», коли нові моделі співіснують зі старим порядком речей.

Передумовами превентивного недопущення опору змінам та загалом успішної реалізації є змін є розуміння менеджерами, що реалізація будь-яких нововведень об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він рідко проходить планово. При цьому не існує точних алгоритмів проведення змін, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуацій.

Процес управління змінами складається з двох основних етапів, де на першому приймається рішення про те, що необхідно змінити та яким чином, а на другому - здійснюється реалізація прийнятих рішень. Ефективний процес управління змінами базується на принципах демократії і диктатури, при цьому демократичний підхід необхідно застосовувати при прийнятті рішень, а диктатуру – при їх реалізації. Дане правило є дієвим запобіжником виникнення опору змінам, що зумовлено з низкою причин. По-перше, демократичний підхід, який передбачає залучення працівників до прийняття рішення про нововведення чи певні зміни, дозволяє отримати менеджеру конструктивні пропозиції щодо того, в яких саме часових та ресурсних контурах ці зміни можуть бути реалістично здійснені. Адже саме ті працівники, котрі займаються виконанням часто рутинної, монотонної роботи і є початковим ресурсним фундаментом протікання певних процесів в організації, можуть внести вагомі пропозиції щодо реалізації змін, які менеджер, котрий, як правило, мислить та діє більш стратегічно може не врахувати. Більше того, низкою досліджень психологічного спрямування доведено, що люди, котрих долучали до процесу прийняття рішень щодо змін, навіть які у повній не задовольняли їх першочергові запити, схильні до послаблення власного потенційного опору змінам. При реалізації рішень щодо змін метод т.зв. диктатури, який проявляється через чітке використання функцій планування, організування, координації та контролю, також дозволяє суттєво зменшити потенційний опір змінам, оскільки включає інструменти імперативного впливу та стягнень за невиконання розпорядчих рішень щодо змін.

У цьому контексті доцільно для прикладного застосування є модель Л. Грейнера, яка окреслює існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні змін [8]. Задля посилення дієвості запобіжників щодо опору змінам керівнику організації або відповідальній особі, яка наділена повноваженнями щодо реалізації змін, необхідно звернути увагу на:

- поділ та делегування повноважень, що передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів;

- односторонні дії, що повинні базуватися на використанні легітимної влади задля забезпечення дієвості змін.

У цьому напрямку менеджеру слід чітко визначити працівників, котрі будуть впливати на зміни і тих, хто може постраждати від змін. При цьому саме працівники можуть передбачити багато із потенціальних проблем, з якими організація може стикнутися при спробі здійснити зміни. Важливою є також демонстрація керівником потенційного успіху організації від реалізації змін. Саме моделювання позитивної картини майбутнього в результаті проведення змін, а не акцентування уваги на існуючих недоліках організації як передумови і необхідності здійснення перетворень, є фундаментом успішних змін та усунення потенційного опору нововведенням.

Дієвими запобіжниками опору змінам є:

- забезпечення навчання нових навичок, цінностей і поведінки персоналу, оскільки страх працівниками втрати компетенції зумовлює їх опір;

- створення команди змін, оскільки незалежно від сили впливу керівника на колектив, для організацій, зокрема великих, необхідним є залучення різнофункціональних фахівців. У кожному із підрозділів організації можна обирати співробітника, котрий буде відповідальним за реалізацію змін у розрізі окремих процесів:

- залучення зовнішньої допомоги, оскільки консалтингові інституції та вузькопрофільні фахівці можуть згенерувати нові ідеї та попередити про майбутні помилки, які провокуватимуть опір змінам:

- винагородження нових моделей поведінки працівників. Часто ефективними мотиваційними інструментами є нематеріальні, такі як є визнання, додаткові повноваження. При цьому під час вибору конкретних

мотиваторів слід враховувати індивідуалізовані мотиви здійснення професійної діяльності конкретного працівника.

Успішна реалізація змін є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів організації повинна приділятися системі взаємозв'язків між її елементами. У практичному застосуванні менеджери при реалізації змін реалізують одну із нижче наведених стратегій управління змінами, кожна в яких потенційно може спровокувати опір змінам, якщо були не враховані характеристики людського ресурсу та специфіки кадрового менеджменту організації:

- раціональна стратегія, яка базується на тому, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, а тому завдання менеджера полягає у тому, щоб поєднати інтереси працівника з перспективами розвитку організації,
- нормативна стратегія, яка базується на тому, що люди схильні дотримуватися інституційних норм і етичних цінностей зокрема, тому проектуючи та впроваджуючи зміни менеджери повинні це враховувати,
- владна стратегія, яка зумовлена тим, що більшість людей роблять те, що їм наказують або до чого їх можна спонукати, а тому зміни повинні ґрунтуватись на владі й санкціях з боку керівників,
- адаптивна стратегія, яка обумовлена властивістю людини адаптуватися до будь-яких нових обставин та змін щодо реалізації професійної діяльності.

Незалежно від обраної стратегії реалізації змін основними причинами опору змінам є:

- невизначеність майбутнього, відчуття потенційних втрат, які можуть бути наслідком поганої інформованості керівництвом організації про результати змін. Саме тому нами акцентується увага на необхідності використання демократичного підходу на етапі прийняття рішення про зміни. Працівники, котрим не повідомлені орієнтовні контури змін та не змодельована позитивна картина їх майбутнього, згідно типової стереотипної

моделі поведінки, схильні посилювати власні переконання у негативних наслідках змін ,

- нерозуміння і відсутність довіри між працівниками і управлінським персоналом,
- неадекватні системи винагороди за нову поведінку працівників,
- символічний страх, який часто виникає під час реорганізаційних процесів, коли, наприклад, менеджери середньої ланки втрачають місце в управлінській вертикалі. Дієвим інструментом для нівелювання цієї причини є нова словесна модифікація посади, яка буде підкреслювати значимість, навіть за умови зміни субординаційних та ординаційних зв'язків її отримувача.

Враховуючи викладені вище узагальнення можна сформулювати три характерні типи опору змінам та означити доцільні способи його усунення (Табл.1).

Таблиця 1. Три причини негативного відношення до змін та способи їх усунення

Тип опору	Раціональний	Особистий	Емоційний
Характерні ознаки	нерозуміння плану деталей змін невпевненість у необхідності змін недовіра в ефективність змін очікування негативних наслідків	страх втрати посади або роботи тривога щодо власного майбутнього образи на критику в процесі змін	загальна схильність до спільного активного або пасивного спротиву змінам недостатнє залучення апатія до ініціатив, шок недовіра до мотивів, які викликали зміни
Пропоновані способи усунення	чітко та детально пояснити план змін описати наслідки при умові, коли б зміни не будуть реалізовані залучати кожного у процес реорганізації процесів та систем	зробити акцент на помітне покращення перспектив роботи для кожного взяти відповідальність за минулі невдачі деталізувати сценарій, який демонструватиме майбутні вигоди від змін для працівників	продемонструвати на прикладах чому старі способи більше не працюють організувати серії зустрічей, щоб повідомити деталі плани змін менеджерам бути відвертими та відповісти на всі питання працівників

Прояви особливостей функціонування кожної організації демонструють використання різного менеджерського бачення та різних підходів до управління опорою змін. У напрямку нівелювання потенційного опору змін та обрання доцільних інструментів для реалізації, прикладної ваги набуває теорія організаційних метафор, яка описує специфіку сприйняття керівником його організації та включає вісім типів:

1. організації як механізм (цілеспрямована машина);
2. організація як організм або жива система (біологічна аналогія);
3. організація як мозок (організація не лише жива структура, а й здатна до самоорганізації);
4. організація як носій культури (набір переважаючих в організації цінностей і переконань);
5. організація як політична система (пріоритет влади і коаліцій як засобу досягнення цілей);
6. організація – в'язниця для душевнохворих (в центрі уваги кригування норм поведінки працівників);
7. організація як потік і трансформація (постійний рух і перетворення);
8. організація як інструмент панування (пріоритет методів домінування й нав'язування волі керівництва працівникам).

Таким чином, залежно від сприйняття керівником організації як цільового утворення та управлінського процесу в цілому і будуть обиратися ним ті чи інші інструменти для усунення опору змін.

Американський вчений Пітер Сенге для посилення інструментів усунення опору змін пропонує застосовувати самопосилюючі внутріорганізаційні інструменти змін, зокрема:

- отримання особистих результатів. Оскільки основним джерелом енергії організації є намагання працівників отримати особисті результати, то за умови створення менеджерами для цього умов, запуститься само посилюючий процес підтримки змін,

- створення мережі підтримки. Враховуючи те, що в організаціях існують неформальні відносини, які можна використати для вирішення проблем, менеджери повинні використовувати інформацію, яку отримують працівники по неформальним каналам та будуть більше довіряють [5].

Як відомо, найбільш дієвим загальним управлінським підходом є реагування на симптоми, але усунення при цьому саме факторів і причин їх настання [1]. Враховуючи таку логіку здійснення управлінських дій, нами визначено типові симптоми опору змінам та фактори їх виникнення (Табл.2).

Таблиця 2. Типові симптоми опору змінам та фактори їх виникнення

Симптом	Фактор виникнення
В нас немає часу на зміни	Проблема обмеженості часу для працівників, які реалізують зміни або є суб'єктами такого впливу
Нам ніхто не допомагає	Проблема неефективного керівництва чи недостатньої підтримки роботи окремого структурного підрозділу
Ми можемо обійтися без змін	Проблема значимості, за якою обов'язком керівника є пояснення співробітникам необхідності впровадження змін для успішної роботи організації
При змінах слова розходяться з ділом	Проблема послідовності і відповідальності керівництва, за якою необхідно усунути невідповідність слів, зокрема, визначених цінностей та справ, наприклад, моделі поведінки самих ініціаторів змін
Це все...	Проблема страху і переживань, що зумовлена низьким рівнем взаємної довіри між ініціативною групою впровадження змін та колективом
Це не працює	Проблема негативної оцінки досягнутих результатів, що зумовлюється через розходження у методах оцінки успіху змін між працівниками та ініціативною групою змін (яку, як правило, представляють менеджери)
Вони не розуміють нас!	Проблема ізоляваності взаємодії між керівниками та працівниками
Хто відповідає за наслідки змін?	Проблема зміни організаційної структури або розподілу нових функціональних обов'язків внаслідок проведених змін
Куди ми йдемо?	Проблема узгодженості стратегії і цілей організації, коли необхідним є переосмислення цілей організації та наповнення новим змістом її діяльності

Для вирішення виявлених проблем менеджер повинен задати собі ряд наступних самоконтролюючих питань:

- чи бачу я проблеми у певній ситуації?
- які сили мені протидіють?

- яка природа виникнення проблем?
- хто може допомогти остаточно виявити та вирішити проблеми?
- які дії будуть ефективними для вирішення проблем?
- яким чином можна виявити власний прогрес?

В контексті розгляду індивідуальної реакції на зміни вагомості набувають п'ять чинників - природа, наслідки змін, історія організації та особистий досвід й психотип працівника. Очевидно, що природа виникнення та спонукання до змін, обумовлена внутрішніми прагненнями особи, матиме потенційно нижчий опір. Прогнозовані індивідом наслідки змін з позиції отримання власних вигод чи втрат та особисті рефлексії щодо особистого досвіду реалізації попередніх змін в організації є суттєвими детермінантами реакції працівника на зміни. Стереотипність поведінки працівника, яка значною мірою обумовлюється його психотипом, також є вагомим фактором індивідуальної реакції на зміни.

Таким чином, актуальності в процесі управління опором змінам набуває врахування менеджерами конгнітивного підходу, базовим лейтмотивом якого є теза, що люди реагують на ситуацію певним чином, залежно від того, як вони її оцінюють. Задля диференціювання психотипів працівників та прогнозування їх можливої реакції на зміни, менеджерам доцільно використовувати методологію Маєрс-Бріггс [7]. За допомогою онлайн-тестування ще на етапі рекрутингу працівника або методом постановки ключових запитань за цією методикою можна досить точно спрогнозувати його потенційну майбутню реакцію на ті чи інші зміни та скоригувати напрямки поведінки менеджера щодо управління опором змінам. При цьому менеджерам доцільно посилювати управлінський вплив щодо опору змінам через біхевіористичний підхід, який полягає в зміні поведінки однієї людини іншою за допомогою заохочення та покарання для досягнення бажаних результатів. Ефективність від застосування біхевіористичного підходу буде посилюватися через врахування аспекту соціального порівняння. Враховуючи те, що люди мають здатність

порівнювати себе з іншими, щоб оцінити власні здібності та досягнення, варто диференціювати методи мотивації для тих працівників, які задіяні у процес підготовки й реалізації змін і тих, до кого певні організаційні чи функціональні нововведення в організації не відносяться.

У випадку, якщо форма опору змінам носить прихований характер, щоб змінити поведінку людей, слід або змінити оточення, у якому вони працюють, або змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки та алгоритми роботи, або переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату. Таким чином, при впровадженні змін потрібно не придушувати опір співробітників, що в результаті приводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їх мобілізації в напрямку досягнення цілей.

Очевидно, що інколи об'єктивний антагонізм сприйняття змін між такими групами стейкхолдерів як керівники і працівники також є фундаментом для виникнення опору. У цьому контексті американський дослідник тематики організаційних змін Пол Стребел вважає, що основною причиною невдалих змін є різне сприйняття керівниками і працівниками змін:

- керівники розглядають зміни як можливість оптимально об'єднати професійні ризики та можливості розвитку організації
- працівники сприймають зміни як дещо руйнівне [6].

Задля комплексного вирішення потенційних та існуючих розбіжностей менеджерам організації слід врахувати три аспекти:

- внутріорганізаційний, що включає формалізовані професійні обов'язки до працівників, які повинні бути закріплені в оновлених посадових інструкціях та внутріорганізаційних документах діяльності,
- соціальній аспект, що включає оцінку працівниками управлінських, зокрема мотиваційних, дій їх керівників відповідно до офіційно задекларованих цінностей, місії та цілей функціонування організації,
- психологічний, що передбачає використання психологічних інструментів управління.

На наше переконання, найбільш дієвими методами управлінсько-психологічного впливу на працівників з метою подолання опору змінам є:

- переконання як система словесно-предметних впливів на свідомість працівника, яка забезпечує добровільне прийняття розпоряджень до виконання,
- навіювання як система словесно-образних впливів на свідомість працівника задля виклику у нього відповідної реакції та стану поведінки,
- наслідування як очевидна або прихована демонстрація необхідності копіювання якого-небудь зразку поведінки,
- метод взаємності, коли працівнику дається певний аванс, що зумовлює потребу відчувати себе бути зобов'язаним дотримуватися певної моделі поведінки,
- «хороший і поганий поліцейський», який передбачає створення тимчасової команди з двох представників (як правило менеджера та його помічника), які застосовують протилежні підходи до особи, що чинить явний чи прихований опір змінам. Один з них готовий йти на зустріч і надавати знижки, кращі умови майбутньої співпраці, а інший цьому перешкоджає. У кінцевому підсумку такий підхід дозволяє консенсусно отримати максимально вигідні умови для позитивного результату,
- метод зобов'язань через укладання усної або письмової угоди, за якою працівник виконує певну роботу або дотримується певної моделі поведінки взамін на отримання кар'єрних чи матеріальних переваг у майбутньому,
- кооптація шляхом надання особі (часто неформальному лідеру), яка чинить опір, основної ролі в прийнятті рішень стосовно нововведень та їх здійснення,
- маніпулювання шляхом використання неповної, неточної і неправильної інформації про зміни для отримання підтримки їх здійснення.
- вимога в останню хвилину, коли при завершенні розмови з працівником, котрий чинить опір й досягненні певного консенсусу, робиться одна

- маленька, але суттєва вимога. Практичне застосування цього методу демонструє, що опонент як правило не відмовляє, адже проходити повторну процедуру узгодження позицій знову немає сенсу та бажання,
- маскувannya пропозицій шляхом приховування пропозицій керівництва під пропозиції та інтерес працівників або спільне рішення,
 - «погоджуйся або йди», суть якого полягає в тому, що керівництву необхідно поводитися так, наче воно готово завершити розмову, якщо працівники не приймають умови,
 - метод навішування ярликів, при якому працівнику дають високу публічну оцінку, якій він часто не відповідає та викликає реакцію вдячності,
 - «унікальний шанс на мільйон», суть якого полягає у тому, що менеджерам необхідно запевнити працівників у тому, що пропозиція щодо змін, яке максимально у майбутньому задовольнить потреби працівників, буде діяти протягом лімітованого періоду часу.
 - «метод салямі». Коли зміни є кардинальними, менеджерам не слід висувати усі вимоги на початку одночасно. Працівникам варто спочатку озвучувати перший елемент змін і лише після того, як цей етап буде ними реалізовано, переходити до інших, більш вагомих і складних до виконання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Сьогодні зміни набувають постійного перманентного характеру супроводу діяльності організацій. В умовах ускладнення як внутрішнього так і зовнішнього середовищ функціонування організацій суттєвої вагомості має врахування людського фактору при реалізації змін. Кадровий потенціал організації є базисом для нарощення ключових компетенцій організації при реалізації змін. У сучасних реаліях при реалізації змін застосування тільки директивних методів управління не дасть позитивного ефекту, а навпаки активізує різні форми опору та може зумовити активну плинність кадрів та недосягнення цілей нововведень. Саме тому врахування та подальші дослідження доцільних для прикладного застосування внутріорганізаційних

та психологічних інструментів подолання опору змінам повинні стати ключовими векторами як у науковому так і прикладному аспектах.

Література

1. Адізес І.К. Управління змінамию Пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
3. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с.
4. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
5. Сенге П.Танец перемен. Olympus Business, 2003. 624 с.
6. Стребел Пол Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса Издательство:Олимп-Бизнес, 2013
7. MBTI Personality Types Descriptions. URL: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/the-16-mbti-personality-types/>
8. Mimbang Jean Blaise Модель зростання Грейнер для організаційних змін: Передбачення криз та адаптація до мінливого світу бізнесу. Переклад Yaroslav Melnik. В-во: 50Minutes.com. 2022. 32 с.

References

1. Adizes, I. (2018), Upravlinnia zminamyiu [Change management], Book Chef, Kyiv, Ukraine.
2. Budnik, M. (2017), Upravlinnia zminamy [Change management], Kondor, Kyiv, Ukraine.

3. Harafonova, O. (2014), Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Change management: theory, methodology and practice], KNTUD, Kyiv, Ukraine.
4. Husieva, O. (2015), Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Strategic change management: theory and applied aspects], Noulidzh, Donetsk, Ukraine.
5. Senhe, P. (2015), Tanets peremen [Dance of change], Olympus Business, Moscow, Russia.
6. Strebel, P. (2013), Hramotnye khody. Kak umnye stratehyia, psykhologyia y upravlenye ryskamy obespechyvaiut uspekhn byznesa [Smart moves. How smart strategy, psychology and risk management drive business success], Olymp-Byznes, Moscow, Russia.
7. The official site “MBTI Personality Types Descriptions” (2023), available at: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/the-16-mbti-personality-types/> (Accessed 14 August 2023).
8. Mimbang, J.B. (2022), Model zrostannia Hreiner dlia orhanizatsiinykh zmin: Peredbachennia kryz ta adaptatsiia do minlyvoho svitu biznesu [Greiner's growth model for organizational change: Anticipating crises and adapting to a changing business world], 50Minutes.com.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2023 р.