

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67)

УДК 65. 014

Н. С. Приймак,

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Донецький національний університет економіки і торгівлі*

ім. М. Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

ORCID: 0000-0002-9721-3226

КЛАСИФІКАЦІЯ ОПОРУ ЗМІНАМ ТА ЙОГО ОЦІНЮВАННЯ В РАМКАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

N. S. Prymak

PhD in Economic sciences, Associate Professor, Head of Department of marketing, management and public administration, Donetsk National University of Economy and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Kriviy Righ

CLASSIFICATION OF RESISTANCE TO CHANGE AND ITS EVALUATION WITHIN THE FRAMEWORK OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF CHANGES IN THE ENTERPRISE

Сучасний менеджмент підприємства нерозривно пов'язаний із впровадженням змін на всіх рівнях та у всіх сферах діяльності. Не існує змін, які б повністю задовольняли запити та очікування всіх складових соціально-економічної системи підприємства. Саме така властивість процесу змін обумовлює існування опору змінам.

Метою даного дослідження виступає обґрунтування підходів до оцінювання опору змінам на підприємствах для забезпечення цілей ефективного управління змінами.

У статті запропоновано класифікацію опору змінам за наступними ознаками: 1) за рівнем виникнення; 2) за формами прояву; 3) за інтенсивністю прояву; 4) за силою впливу на зміни; 5) за наслідками опору для системи управління змінами; 6) за сферою виникнення; 7) за тривалістю існування.

У дослідженні запропоновано процес оцінки опору як інтегрованої складової управління змінами, яка включає: ініціалізацію змін; визначення мети оцінки опору, формулювання її цілей та завдань; ідентифікацію причин опору змінам; оцінку опору за допомогою експертних методів; визначення рівня лабільності до змін та встановлення рівня обумовленості прояву опору змінам корпоративною культурою підприємства; розробку та реалізацію заходів подолання опору змінам на підприємстві.

Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методика, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному.

Modern management of the enterprise is inextricably linked with the introduction of changes at all levels and in all spheres of activity. There are no changes that fully satisfy the demands and

expectations of all components of the socio-economic system of the enterprise. It is this property of the process of change that causes the existence of resistance to change.

The purpose of this study is to justify approaches to assessing resistance to changes in enterprises to ensure the goals of effective change management.

The article proposes the classification of resistance to changes on the following features: 1) on the level of origin; 2) according to the forms of manifestation; 3) in intensity of manifestation; 4) by force of influence on changes; 5) the effects of resistance for the change management system; 6) in the sphere of origin; 7) for the duration of existence.

The research proposes the process of estimating resistance as an integrated component of change management, which includes: initialization of changes; definition of the purpose of resistance assessment, formulation of its goals and objectives; identification of causes of resistance to changes; assessment of resistance using expert methods; determining the level of lability for change and establishing the level of conditionality of the display of resistance to changes in corporate culture of the enterprise; development and implementation of measures to overcome resistance to changes in the enterprise.

To identify the level of resistance to changes, it is proposed to use a methodology based on the study of the degree of its manifestation at three levels: individual, group and system.

It has been established that the system of change management should develop a number of measures that are intended to overcome resistance to change. First of all, these measures should be of a preventive nature, namely: advocacy and information measures on the nature of the changes, their target nature and the consequences for individual participants and carriers of change, as well as their groups and systems in general. It is also important to ensure and control the change locus - the degree to which an individual (group or system representatives) believes that he can control events within the program of changes that affect it. It is the control of the change locus for individuals (the target group of their proceedings) as a guarantee of minimization of individual and group resistance to change.

Ключові слова: зміни; опір змінам; ідентифікації рівня опору змінам; процес оцінки опору; управління змінами.

Key words: changes; resistance to changes; identification of resistance level to changes; resistance evaluation process; change management.

Постановка проблеми. Впровадження змін у діяльність сучасних підприємств є об'єктивною необхідністю яка стосується всіх без винятку сфер діяльності підприємства та сфер менеджменту. Зміни задовольняють не тільки вимоги вищої ланки підприємства, але й вимоги операційного та оперативного рівнів менеджменту. Проте, не існує змін, які б повністю задовольняли запити та очікування всіх складових соціально-економічної системи підприємства. Саме така властивість процесу змін обумовлює існування опору змінам. Розуміючи під опором змінам складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін, та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін, постає питання щодо виміру рівня опору змінам та його ідентифікації чинною системою управління змінами.

Аспекти визначення, дефініції, прояву та управління опором змінами досліджувалися значним колом науковців та практиків, до їх числа можна віднести закордонних науковців: В. Боуї та Е. Хеда, П. Лоуренса, Д. Юлмаза, Г. Кілікоглу, І. Адізеса, І. Невіла, Г. Зальтмана, М. Чои та В. Руона та інших, а також вітчизняних дослідників: К.М. Синякова, К.І. Серебряк, І.О. Іртищева, К.А. Приба, О.О. Гайдей, Є.Л. Гринь, І.І. Сташкевич, Яценко Г.П. та інших. Проте, однотайності у наукових підходах до оцінювання та виміру опором змінам, як і усталених алгоритмів їх управління, науковцями не запропоновано, а тому, питання управління опором змінам залишаються актуальними та потребують подальших розробок.

Метою даного дослідження виступає обґрунтування підходів до оцінювання опором змінам на підприємствах для забезпечення цілей ефективного управління змінами.

Виклад основних результатів дослідження. Вивчення опором змінам на підприємстві перш за все потребує узагальнення та систематизації його видових проявів, що забезпечить систему менеджменту змін достовірною та повною інформацією як про масштаби опором, так і про його особливості. У теорії менеджменту немає єдності науковців щодо видів опором змінам, а тому існують різні підходи до його виокремлення та

групування.

Доволі унікальною класифікацією опору змінам є запропонована Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу [1] та розвита Л.А. Янковською [2, с. 8]. Спротив змінам може виникнути на будь-якому етапі їх впровадження. Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу [1] наголошують на таких видах спротиву змінам як сліпий, політичний, ідеологічний спротив.

Науковець Н.М. Кобзева [3, с. 301] та Е.В. Ключникова [4, с. 13-14], Ю.В. Матюшенко [5] вважають, що для того, щоб ефективно управляти опором слід розуміти, з яким його видом стикнулося керівництво. Для цього вона виокремлює такі класифікаційні ознаки та види опору: за формою прояву: латентний (пасивний) чи відкритий (активний); за силою впливу можна говорити про незначний, відчутний або сильний опір; за рівнем виникнення опір змінам поділяється на індивідуальний, груповий та загальний; за сферою виникнення опір персоналу змінам виділяється: логічний (інструментальний, усвідомлюваний) та психологічний (емоційний, несвідомий, неусвідомлений); за тривалістю існування можна говорити про ситуаційний або хронічний опір.

Науковець І.Ансофф [6] та колектив авторів Л.М. Карамушка, О.С. Толков [7, с. 37] виокремлюють такі класифікаційні ознаки опору змінам: за формою прояву розрізняють: латентний (прихований, пасивний) чи відкритий (явний, активний); за силою впливу виокремлюють: незначний, відчутний або сильний опір змінам; за рівнем виникнення виокремлюють: індивідуальний (опір окремих працівників), груповий (опір окремого колективу людей), системний (опір усієї організації); за тривалістю існування класифікують: короткостроковий та довгостроковий опір.

Науковці Буркович Ю.В., Передало Х.С. [8, с. 56], які досліджують опір змінам при впровадженні інновацій зазначають, що «опір змінам проявляється в різні способи, тому можна виокремити такі його типи, а саме: а формою вираження: пасивний опір та активний опір; за кадровим розмежуванням: опір серед керівників, опір серед спеціалістів, опір серед службовців, опір серед робітників, змішаний опір; за формою прояву: відкритий опір, прихований (латентний) опір; за кількістю учасників: індивідуальний (спротив йде від однієї людини); груповий (опір нововведення чинить група працівників); загальний (опір йде зі сторони всього колективу підприємства).

В даному дослідженні, на основі узагальнення сучасних підходів науковців, нами пропонується виокремлювати наступні ознаки класифікації опору змінам.

1. За рівнем виникнення:

- індивідуальний опір змінам – опір змінам окремого працівника;
- груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей;
- системний опір змінам – опір всієї організації;
- ринковий опір змінам – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

2. За формами прояву:

- відкритий – відомий всім суб'єктам змін та системі менеджменту, опір що не приховується, а декларується носіями. Діагностується універсальними методами;

- прихований – опір змінам, який не демонструється системі менеджменту, але за певними ознаками може бути ідентифікованим командою змін та лідером змін на ранніх етапах – зниження ефективності виконання завдань, відсутність ініціативи, ігнорування стратегічних можливостей тощо. Діагностика на ранніх стадіях можлива тільки спеціальними методами. З часом або затухає, або переходить у відкритий опір.

3. За інтенсивністю прояву:

- активний опір змінам – має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію.

- пасивний опір змінам – активно не демонструється (хоч може декларуватися у вигляді констатації), пов'язаний із відсутністю ініціативи та підтримки ключових компетенцій.

4. За силою впливу на зміни:

- незначний опір – відсутнє кардинальне корегування змін, але впливає на час провадження (виникнення лагу змін);

- відчутний опір – припускає корегування змін та тривалий лаг змін;

- сильний опір – може мати наслідком відміну змін та повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. За наслідками опору для системи управління змінами:

- «легкі удари» - незначні корективи механізму впровадження змін;

- критичний стан – значні корективи механізму впровадження змін які потребують додаткових витрат ресурсів;

- важкий стан - масштабні корективи механізму впровадження змін які потребують значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій;

- руйнування – перебудова всієї системи управління змінами, анулювання змін.

6. За сферою виникнення:

- психологічний - виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності;

- логічний - заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

7. За тривалістю існування:

- ситуаційний – реакція опору в конкретній ситуації як наслідок «ситуація змін-реакція неприйняття», коригування ситуації чи ставлення до неї його анулює;

- тривалий (хронічний) – носії змін за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах змін;
- циклічний – реакція опору виникає декілька разів при зміні параметру впровадження, при цьому опір повторюється доти, доки не буде виконано зміну та досягнуто її мету.

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.

Враховуючи всі існуючі напрацювання в царині оцінки рівня опору змінам, для її здійснення пропонується використовувати наступну послідовність управлінських дій (рис. 1).

З рис. 1. видно, що оцінка опору змінам пропонується у вигляді лінійної послідовності дій системи менеджменту підприємства (команди змін), та включає:

- ініціалізацію змін – ряд дій, що передують реалізації змін на підприємстві. У випадку виконання оцінки опору змінам на етапі планування змін чи проміжного етапу їх реалізації, дані дії передбачають розробку всієї програми змін та їх організаційно-економічного обґрунтування;
- визначення мети оцінки опору, формулювання її цілей та завдань – передбачає формування у команди змін чіткого уявлення про кінцевий та проміжний результат оцінки опору змінам та можливості його практичного використання.

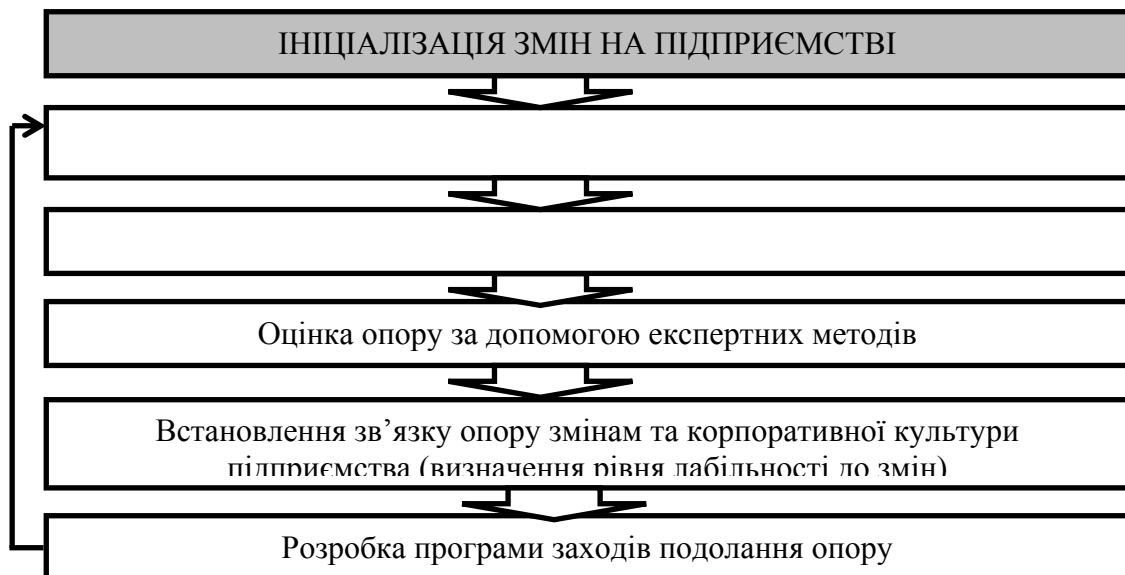


Рис. 1. Процес оцінки опору як інтегрована складова управління змінами
(складено автором)

Метою оцінки опору змінам пропонується вважати визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії. Цілями оцінки опору можуть вступати: встановлення причин опору на різних рівнях та у різних стейкхолдерів змін; ідентифікація носіїв опору; типізація опору; можливі наслідки від спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін і т.д. Перелік завдань оцінки опору ідентифікується для кожного наступного етапу реалізації оцінки безпосередньо системою менеджменту змін;

- ідентифікація причин опору змінам здійснюється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Визначення ринкових причин опору змінам відбувається в рамках оцінки зовнішнього контуру змін;
- оцінка опору за допомогою експертних методів – передбачає кількісне вимірювання опору змінам із застосуванням анкетного опитувальника;
- визначення рівня лабільності до змін та встановлення рівня обумовленості прояву опору змінам корпоративною культурою підприємства;
- розробка та реалізація заходів подолання опору змінам на підприємстві.

Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методику, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Така оцінка дозволить врахувати як психологічні причини опору змінам, так і поведінкові та управлінські. В межах кожного рівня опору передбачається оцінка чотирьох ключових характеристик його виникнення та їх прояву.

В межах кожної характеристики встановлено ряд часткових станів, які оцінюються респондентами за 10-бальною шкалою, а загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових станів. Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом: 0 – повна відсутність; 1-2 – незначна наявність; 3-4 – часткова наявність; 5 – наявність на середньому рівні; 6-7 – стан є вираженим; 8-9 – прояв в більшості випадків; 10 – наявний в повній мірі.

Індивідуальний рівень опору оцінюється у контексті виявлення психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору. Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 1): особиста безпека та стабільність (приймається як характеристика осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності); обсяг робіт та їх приріст, пов'язаний із впровадженням змін; компетентності робітника щодо завдань провадження змін та необхідність їх підвищення; попередній досвід робітника щодо участі у змінах.

Таблиця 1.

Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра зміни особистої безпеки та стабільності осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності	Анкетування персоналу
2.	Приріст обсягів робіт та повноважень, пов'язаний із впровадженням змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів
3.	Рівень браку компетентності робітника щодо завдань провадження змін	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів
4.	Попередній досвід робітника щодо участі у змінах	Анкетування персоналу

(складено автором)

Груповий рівень опору оцінюється з позиції можливості акумулювання формальними та неформальними групами робітників опору, породженого суб'єктивною схильністю членів колективу до впливу чужої думки (конформізму - від лат. conformis – подібний, схожий). Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 2): ефективність комунікацій групи у процесі реалізації змін; позиції лідера групи (формального та неформального) щодо змін та їх провадження; наслідки змін для групи; конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін.

Таблиця 2

Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра ефективності комунікацій групи у процесі реалізації змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації
2.	Міра прийнятності позиції лідера групи (формального та неформального) щодо змін та їх провадження	Анкетування персоналу
3.	Наявність негативних наслідків змін для групи	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та керівників функціональних підрозділів
4.	Конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін	Анкетування персоналу

(складено автором)

Системний рівень опору змінам оцінюється з позицій можливостей його виникнення в результаті дії чинників загальноорганізаційного характеру, серед яких (табл. 3): організаційна структура та її динаміка в процесі змін; позиції влади та лідера змін; кількість одночасних змін та час на їх впровадження; мотивація до змін.

Таблиця 3.

Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра відповідності організаційної структури процесам змін	Контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації керівників функціональних підрозділів
2.	Міра прийнятності колективом позиції влади та лідера	Анкетування персоналу, експертне

	змін	оцінювання інформації організації	шляхом голови	узагальнення профспілкової
3.	Міра достатності часу на впровадження змін	Анкетування персоналу		
4.	Оцінка мотивації (матеріальної та нематеріальної) до впровадження змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR-менеджерів		

(складено автором)

Узагальнення рівня опору до змін здійснено у табл. 4.

На підставі даних табл. 4 загальний рівень опору змінам (OZ_i) для i -го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів:

$$OZ_i = \frac{1}{n} \times (IO_i + GO_i + CO_i) \quad (1)$$

де n – кількість часткових характеристик.

Таблиця 4.
Характеристики оцінок опору змінам

Характеристика	Оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика індивідуального опору змінам (IO)							
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)							
3. Характеристика системного опору змінам (СО)							

(складено автором на основі [9])

Для цілей управління змінами пропонується до застосування наступна шкала оцінки опору змінам (OZ_i):

$0 < OZ_i \leq 2,99$ – опір змінам є низьким, зміни варто впроваджувати;

$3,0 < OZ_i \leq 4,99$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < OZ_i \leq 7,99$ – опір змінам виражений;

$8 < OZ_i \leq 10$ – опір змінам значний, програму змін варто переглянути.

Розрахункові значення рівня опору змінам на підприємствах ГЗК гірничорудної підгалузі України за 2017 рік узагальнено у таблиці 5.

Таблиця 5
Розрахункові значення загального рівня опору змінам на підприємствах ГЗК гірничорудної підгалузі України за 2017 рік

Характеристика	ПрАТ "ПівніГЗК"	ПАТ "ЦГЗК"	ПАТ "ПівдГЗК"	ПАТ "ІнГЗК"	ПАТ "ПолтГЗК"	ПрАТ "Суша балка"
1. Характеристика індивідуального опору змінам (IO)	5,98	5,72	5,23	3,43	5,31	5,69
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)	2,06	3,88	3,68	2,20	5,02	3,76
3. Характеристика системного опору змінам (СО)	4,64	3,54	4,46	4,88	6,02	4,15
Загальний розрахунковий рівень опору змінам на підприємстві (OZ)	4,23	4,38	4,46	3,50	5,45	4,53
Рейтинг	2	3	4	1	6	5

Дані табл. 5 демонструють, що опір змінам на ГЗК гірничорудної підгалузі України у 2017 році зафіксовано на рівні [4; 5,5], тобто, опір є прийнятним на всіх ГЗК окрім ПАТ «Полтавський ГЗК», де у аналізованому році опір є вираженим. За походженням, у 66,7% випадків (чотири підприємства із 6-ти

досліджуваних) переважає індивідуальний опір, у 33,3% випадків (два підприємства із 6-ти досліджуваних) переважає системний опір. У досліджуваному періоді превалювання групового опору змінам не відбувалося, що пов'язане, на нашу думку, перш за все, із специфікою операційної діяльності підприємств гірничорудної підгалузі.

Безумовно, система менеджменту змін має розробити ряд заходів, які передбачають подолання опору змінам. В першу чергу, дані заходи мають носити попереджувальний характер, а саме: пропагандистські та інформаційні заходи щодо сутності змін, їх цільового характеру та наслідків для окремих учасників та носіїв змін, а також їх груп та системи взагалі. Важливим також є забезпечення та контроль *локусу змін* - ступеню того, наскільки індивід (група чи представники системи) вважає, що він може контролювати події в межах програми змін, які на нього впливають. Саме контроль локусу змін для індивідів (цільової групи їх провадження) є запорукою мінімізації індивідуального та групового опору змінам.

Інструментами подолання опору змінам на підприємствах мають стати: загальна стратегія підприємства (обов'язковою є вимога щодо забезпечення її прийнятності колективом та стейкхолдерами підприємства, її розуміння та підтримка), нарощування потенціалу змін та корпоративна культура (формування фідучіарної культури змін та підтримка лідера змін на підприємстві).

Висновки. Досягнення цілей змін на підприємстві неминуче пов'язане із подоланням опору, а тому, його оцінювання, типізація та вимірювання є обов'язковою інтегрованою складовою менеджменту змін. Оцінка опору змінам є складним процесом, пов'язаним із існуванням підприємства як складної соціально-економічної системи. Мета оцінки опору змінам - визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії. Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методіку, яка базується на дослідженні ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Заходи подолання опору на підприємствах мають носити попереджувальний характер, а саме: пропагандистські та інформаційні заходи щодо сутності змін, їх цільового характеру та наслідків для окремих учасників та носіїв змін, а також їх груп та системи взагалі.

Список літератури.

1. Yılmaz D. & Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 2013. № 1(1). P. 14–21.
2. Янковська Л.А. Засади подолання спротиву персоналу змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 4–8.
3. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. *Вестник ВГУИТ*. 2013. №4. С. 298-303.
4. Ключникова Е.В. Причины и инструменты преодоления сопротивления изменениям в современных организациях. *Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр»*. Выпуск № 3(16). октябрь 2017. URL: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Ключникова.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Ключникова.pdf) (дата звернення 04.12.2018).
5. Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко%20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf> (дата звернення 18.03.2019).
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. 416 с.
7. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.
8. Буркович Ю. В., Передало Х. С. Опір змінам при впровадженні інновацій: типологія та шляхи подолання. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14–16 травня 2015 року: до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту). Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 56–57.
9. Харчишина О. В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_30 (дата звернення 03.02.2019).

References.

1. Yılmaz D. and Kılıçoğlu G. (2013). "Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations", *European Journal of Research on Education*, vol. 1(1), pp. 14–21.
2. Yankovs'ka L.A. (2014). "Principles of overcoming personnel resistance to changes in conditions of aggravation of threats to the economic security of the enterprise", *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 12, pp. 4–8.
3. Kobzeva N.M. (2013) "The phenomenon of resistance to change: the nature, types and forms of manifestation", *Herald VSUIT*, vol. 4, pp. 298-303.
4. Klyushnikova Ye.V. (2017). "The causes and tools for overcoming resistance to changes in modern organizations", *Electronic scientific and practical journal "InnoCentre"* [Online], vol. 3(16), available at: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Klyushnikova.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Klyushnikova.pdf) (Accessed 04 Dec 2018).

5. Matyushenko YU. V. "Types of staff resistance to organizational changes in the enterprise", available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Matyushenko%20YU.V.%20VYDY%20OPORU%20%20PERSONALU%20DO%20ZDIYSNENNYA%20ORHANIZATSIYNYKH%20ZMIN%20NA%20PIDPRYYEMSTVI.pdf> (Accessed 18 March 2019).
6. Ansoff I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*, SPb: Izdatel'stvo «Piter», Russia.
7. Karamushka L.M. and Tolkov O.S. (2015). "Psychological peculiarities of resistance to changes in the staff of higher education", *Organizational psychology. Economic psychology*, vol. 2, pp. 35-42.
8. Burkovych YU. V. and Peredalo KH. S. (2015). "Resistance to changes in the implementation of innovations: typology and ways to overcome" *Problemy formuvannya ta rozvytku innovatsiynoyi infrastruktury: yevropeys'kyy vektor – novi vyklyky ta mozhyvosti [Problems of the formation and development of innovation infrastructure: the European vector - new challenges and opportunities]*: the thesis of reports of the III International Scientific and Practical Conference: to the 50th anniversary of the Faculty of Engineering and Economics (Educational and Scientific Institute of Economics and Management) . National University "Lviv Polytechnic" [and others]. - Lviv: Lviv Polytechnic Publishing, Ukraine, pp. 56-57.
9. Kharchyshyna O. V. (2012). "Effective Organizational Culture: Problems of Theory and Practice", *Economy. Management. Innovations*, [Online], vol, 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_30 (Accessed 03 feb 2019).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2019 р.