

УДК 658.310

**Надія Сіправська**

Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗНИЖЕННЯ ОПОРУ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

***Анотація.** Статтю присвячено розробці механізмів зниження опору стратегічним змінам на підприємстві. У роботі досліджено теоретичні напрацювання в даному напрямі, проаналізовано методи, що застосовуються на сучасному етапі, виявлено основні труднощі, що виникають перед керівниками підприємства при розробці і реалізації стратегії. Доведено доцільність застосування механізмів зниження опору стратегічним змінам для підприємства. Запропоновано нові шляхи зниження опору і дано рекомендації керівникам для попередження конфліктів.*

***Ключові слова:** стратегічні зміни, конфлікти на підприємствах, реалізація стратегії.*

**Nadiya Sipravsjska**

## **FORMING THE MECHANISMS OF DECLINE OF RESISTANCE STRATEGIC CHANGES FOR WARNING THE CONFLICTS AT ENTERPRISE**

***Abstract.** The article is devoted to developing mechanisms of decline of resistance strategic changes at enterprise. The paper explored the theoretical developments in this direction, analyzed the methods used at the present stage, founded the main difficulties, that arise before the managers in developing and implementing strategy. It is proved feasibility of application mechanisms of decline of resistance strategic changes for company. Suggested a new ways to reduce resistance and given recommendations to managers to prevent conflicts.*

***Постановка проблеми.** Важливим кроком для успішної діяльності компаній в нестабільному зовнішньому оточенні стає формування стратегії. Однак, при формуванні чи впровадженні стратегій виникають конфлікти, викликані необхідністю проведення певних змін на підприємстві. Будь-яке перетворення зустрічає опір, тим більше – стратегічне, від проведення якого нерідко залежать людські долі. Стратегічні зміни пов'язані з освоєнням підприємством нового товару, нової технології, нового ринку відповідно до стратегічного плану.*

*Виконання стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть найповніше опрацьована стратегія може потерпіти невдачу. Виходячи з цього з впевненістю можна стверджувати, що стратегічні зміни – це ключ до реалізації стратегії. Саме тому, дослідження питання формування механізмів зниження опору стратегічним змінам є актуальним на сучасному етапі.*

*Проведення стратегічних перетворень в організації – дуже важке завдання. Складність цієї задачі в першу чергу пов'язана з тим, що будь-яка зміна зустрічає опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається подолати тим, хто проводить дані зміни.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для реалізації вибраної стратегії. Зміни не являються самоціллю. Необхідність і глибина перетворень залежать від того, наскільки організація готова до ефективного втілення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично не потрібно проводити зміни, а бувають такі ситуації, коли виконання стратегії передбачає проведення дуже глибоких перетворень [3].

В теоретичних напрацюваннях опір класифікується як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей опір проявляється завжди у відповідь на будь-які перетворення. В процесі змін мають місце відтягнення початку процесу змін, непередбачені відстрочки впровадження і інші труднощі, які уповільнюють зміни і збільшують витрати у порівнянні із запланованими, спроби саботувати зміни в середині підприємства або «утопити» їх в потоці інших першочергових справ [1].

Причини виникнення опору можна прослідкувати із реакції окремих осіб, а також виходячи з спільних дій груп індивідів. Відомо, що людина чинить опір змінам тоді, коли не відчуває себе у безпеці. Керівник не впевнений в результатах і наслідках змін:

- змушений ризикувати, а це суперечить його натурі;
- відчуває, що в результаті змін він може виявитися лишнім;
- не здатен виконувати нову роль, відведену йому в результаті змін;
- відчуває, що він втратить «лице» в очах керівництва;
- не здатен і (або) не бажає навчатись новому виду діяльності і освоювати новий стиль поведінки.

Групова реакція і вплив групи існують поряд з індивідуальним. Їх характеризує стабільність і постійність. Набагато легше відсунути в сторону одну людину, коли вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, позбавити її впливу.

Американський вчений-економіст Кліфф Боумен наводить такі важливі аспекти, що зв'язані з проведенням змін [2]:

1. Зміни повинні підкріплюватися ясним баченням цілі, що стоїть перед підприємством, в іншому випадку існує ризик непослідовних, випадкових, некоректованих дій, коли ніхто реально не розуміє, для чого потрібні зміни.

2. Неможна йти в наступ на декількох фронтах: через це ресурси управління непомірно виснажаться. Найкраще приймати окремі рішення, які дозволять розпочати рух в потрібному напрямку. Слід пам'ятати, що для початку навіть найдовшої подорожі необхідно зробити перший крок.

3. Обов'язок приймати те чи інше рішення повинен лежати на певній людині. Єдине, що є в комітетах, це люди, тому необхідно впевнитися, що вони знають, що несуть відповідальність за здійснення певної частини стратегії.

4. Наміри повинні підкріплюватися відчутними, видимими діями менеджменту. Не слід недооцінювати значення символічних подій і змін.

5. Потрібно залучати людей до вироблення конкретних кроків для впровадження змін. Чим більше людей відчувають, що приймають участь в розробленні стратегії досягнення поставленої цілі, тим в більшій мірі ці люди будуть готові прийти через зв'язані з цим зміни.

6. Слід впевнитися, що системи оцінки і контролю підтримують нову стратегію. Не слід підкреслювати, що «ми всі займаємось обслуговуванням покупців», якщо, ви всі ще складаєте фінансові кошториси і оцінюєте понаднормову роботу. Якщо ви серйозно настроєні у відношенні обслуговування покупців, потрібно визначити не тільки те, що покупець дійсно цінує, а також і те, як можна виміряти (винагородити) діяльність, направлену відповідно його вимог.

Для реалізації стратегії необхідно, щоб зміни відбулись у всіх відповідних областях і аспектах діяльності даного підприємства. До основних областей стратегічних змін відносять наступні [7]:

- інформування і мотивація персоналу;
- лідерство і стиль менеджменту;
- базові цінності і корпоративна культура;
- організаційна і інші структури;
- фінансування і інше ресурсне забезпечення;
- компетенція і навички.

**Постановка завдання.** Проте, в науковій літературі ще недостатньо досліджене питання формування механізмів зниження опору стратегічним змінам. В тому числі немає чітко розроблених рекомендацій для керівників підприємств із уникнення конфліктів в даній ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** Носіями опору, так як і носіями змін, є люди. Працівники бояться того, що зміни в організації торкнуться їхньої роботи, їхнього становища в організації. Тому вони прагнуть завадити змінам, з тим, щоб не потрапити в нову, невідому для них ситуацію, в якій їм прийдеться багато чого робити не так як вони звикли, і займатись не тим, чим вони займались раніше.

Для того щоб успішно провести зміни, менеджери повинні незалежно від типу і змісту змін:

- Скласти сценарій можливого опору змінам;
- Здійснити дії з метою послаблення прагнення до здійснення опору змінам;
- Усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- Закріпити проведені зміни.

Недивлячись на важливість змін, багато людей відкидають їх. Вони бояться змін і чинять їм опір, тому що зміни ставлять під загрозу звичні ідеї і думки. Причин для цього багато: розчарування, зв'язані з невдалим попереднім досвідом, страх перед невідомим, недовіра, відсутність інформації, недостатній зв'язок з корпоративною культурою та інше.

Методи, що застосовуються при проведенні стратегічних змін на сучасному етапі можуть бути наступними:

1. Примушування – передбачає використання сили, адміністративного тиску для подолання опору. Цей процес дорогий і небажаний в соціальному плані, але він дає переваги по часу стратегічного реагування. Застосовується в умовах гострого дефіциту часу. Переваги - швидкість. Недоліки – значний опір, значні моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

2. Переконавання і залучення – персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з послідовними методами і в тих же умовах. Переваги – персонал іде на зміни свідомо, поводить себе добросовісно, а отже сприяє змінам. Недоліки – повільність.

3. Адаптаційний – стратегічні зміни проводяться шляхом поступових незначних змін протягом довгого періоду часу, створюються умови для привикання до змін. В будь-який конкретний момент опір, хоч і слабкий, все ж буде. При цьому, конфлікти вирішуються шляхом компромісів, домовленостей і переміщень в керівництві. Цей метод дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень, його застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги – невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки – повільність змін.

4. Кризовий – у даному випадку зміни проводять у надто мінливому і не передбачуваному середовищі, що загрожують існуванню підприємства. Тобто проводять в умовах загрози виживанню. В даній ситуації першочерговою задачею вищого керівництва є не боротьба з опором, а заходи для попередження паніки. Про перші признаки виходу із

кризи свідчить відновлення опору. Переваги – низький опір, оскільки страх перед банкрутством вищий ніж перед змінами, має місце навіть підтримка змін. Недоліки – ризик провалу.

5. Управління опором – застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати примушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто, він застосовується в умовах помірної терміновості змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються. Зі зростанням терміновості цей метод приближається до методу примушування, а зі зменшенням терміновості – до адаптаційного методу впровадження змін. Ця властивість проявляється завдяки використанню поетапного підходу: процес планування розділяється на етапи, в кінці кожного етапу відбувається реалізація визначеної програми впровадження. Переваги – невисокий опір, пристосування до часу, значний ріст досвіду. Недоліки – складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно.

Основні труднощі, що виникають перед керівниками підприємства при розробці і реалізації стратегії, зводяться до наступного:

1. Зміна стратегії може зруйнувати сформований на підприємстві тип взаємин і викликати протидії, тобто конфлікт корпоративної культури.

2. Застосування нових способів досягнення виживання на ринку може викликати збільшення витрат, пов'язаних з освоєнням нової продукції і не врахованих раніше в економічній стратегії.

3. Недостатньо глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства може підсилити негативні наслідки хибних стратегічних рішень.

При вирішенні конфліктів, які можуть виникати в організації під час проведення змін, менеджери можуть використовувати різні стилі керівництва:

- Конкурентний – акцент робиться на силу, примус, людину просто заставляють без особливих роз'яснень поступати так, як вимагає стратегія. Розв'язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного.

- Компроміс – помірна наполегливість менеджерів, намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін.

- Співробітництво – менеджери проводять зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір.

- Пристосування – намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.

- Самоліквідація – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін, має місце самоплив.

Неможливо однозначно стверджувати, який із названих стилів більше прийнятний для вирішення конфліктів, а який – менше. Все залежить від ситуації, від того, які проводяться зміни, які вирішуються задачі і які сили чинять опір. Важливо також враховувати характер конфлікту. Хибною є думка, що конфлікти завжди мають тільки негативний, руйнівний характер. Будь-який конфлікт містить в собі як негативні, так і позитивні якості. Якщо домінують негативні риси, то конфлікт носить руйнівний характер, і в цьому випадку можна застосовувати будь-який стиль, який здатен ефективно попередити руйнівні наслідки конфлікту. Якщо ж конфлікт приводить до позитивних результатів, таких як, наприклад, виведення людей зі стану байдужості, створення нових комунікативних каналів чи підвищення рівня обізнаності членів організації, то важливо використовувати такий стиль вирішення конфліктів, який сприяв би виникненню найширшого спектру позитивних результатів змін.

Конфлікт на підприємстві може виникнути не тільки через різноманітність цілей, які відображають неспівпадання інтересів сторін, але й тоді, коли кожна сторона прагне

досягнути свої багатосторонні цілі, які можуть не входити в плани інших. Єдина риса, яка об'єднує всі конфлікти незалежно від їх фізичної чи соціальної природи, полягає у зіткненні інтересів декількох сторін. Основний аспект такого зіткнення відображається у тому, що сторони переслідують різні цілі, володіючи для їх досягнення певним набором декількох альтернатив. Кожна з таких альтернатив може призвести до можливого досягнення бажаної мети. Очевидно, що при цьому результат будь-якого заходу кожної з сторін залежить від того, які дії виберуть інші сторони.

Для попередження виникнення конфліктів при впровадженні стратегії важливим є формування шляхів зниження опору стратегічним змінам.

Менеджери повинні передбачати і контролювати джерела виникнення опору. Їм варто постійно ознайомлюватись з новими концепціями і навчатись новим методам вирішення проблем.

Керівництву слід потурбуватись про створення групи однодумців і атмосфери, в якій вільно висловлювались би думки. Необхідно розвивати у працівників впевненість у своїх силах і прихильність до змін, дати їм можливість зрозуміти їх власні інтереси і реалізувати їх в роботі так, щоб це сприяло здійсненню загальних цілей підприємства. Необхідно підтримувати чітко аргументовані пропозиції і ідеї.

Важливу роль відіграє особисте спілкування керівників з працівниками, повідомлення інформації про справжній поточний стан підприємства і можливу тривалість змін і їх наслідки. Не варто повідомляти зразу дуже багато інформації, оскільки, працівникам потрібен час, щоб її обдумати. Необхідно часто зустрічатись з працівниками, які чинять опір змінам, детально відповідаючи на їх заперечення.

Варто інформувати працівників про переваги змін і про те, як вони допоможуть покращити ситуацію в майбутньому. Необхідно залучати ініціативних людей-однодумців до процесу прийняття рішень, тому що, коли люди беруть участь в прийнятті рішень, їм набагато легше їх прийняти.

В ситуації, коли опір занадто сильний і немає підтримки більшості працівників, варто призупинити проект на деякий час, і зосередити зусилля на сприятливому прийнятті досягнутого прогресу. Страх і недовіра заважають працівникам вчитися новому, тому потрібно вжити заходи, щоб нейтралізувати ці фактори.

Для зниження опору стратегічним змінам на підприємстві менеджерам необхідно:

- створити необхідний управлінський потенціал, виділяючи додаткові кошти і встановивши чіткий розподіл працівників;
- передбачити в плані впровадження змін програму підвищення кваліфікації.
- зробити процес змін максимально тривалим, що дозволить отримати своєчасну і ефективну реакцію на перетворення.

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Менеджери повинні пам'ятати, що проводячи перетворення, вони повинні показувати впевненість в їх правильності і необхідності і старатися бути послідовними в реалізації програми змін. Необхідно пам'ятати, що по мірі здійснення перетворень позиція людей може змінюватися. Тому, не варто звертати увагу на незначний опір змінам і спокійно відноситись до людей, які спочатку чинили опір, а потім змінили свою думку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Опір є природною реакцією груп і окремих осіб на зміни, що загрожують їхній культурі і владі, і його сила залежить від швидкості наростання перетворень.

Рівень опору знижується під дією позитивного відношення груп і окремих осіб до змін на підприємстві. Зниження опору залежить від усвідомленого сприяння виживанню організації.

При розробці питання змін дуже важлива концентрація уваги не тільки на тому, для чого робляться зміни, який очікуваний результат, що і як змінити, а також і на тому,

як ці зміни будуть сприйняті, які сили і в якій формі будуть чинити їм опір, який повинен бути вибраний стиль проведення змін і якими методами вони повинні здійснюватися.

Для зменшення опору стратегічним змінам керівництву слід приділяти значну увагу тому, як працівники ставляться до цих змін, залучати їх до процесу перетворення, враховувати їхні ідеї і побажання.

***Література:***

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 463 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента // Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
4. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
6. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.
8. Романов, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.