

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>

УДК 331.1

## ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### FACTORS OF FORMATION OF RESISTANCE TO CHANGES OF THE PERSONNEL OF ORGANIZATION

**Пріб Катерина Анатоліївна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>**Дунай Вероніка Ігорівна**студентка магістратури,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9378-1472>**Prib Kateryna, Dunai Veronika**

National University of «Kyiv-Mohyla Academy»

Стаття присвячена актуальним питанням опору змінам в організації. Теоретичну основу написання статті склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які вивчали різноманітні особливості виникнення та прояву опору змінам. У статті ґрунтовно проаналізовані та систематизовані види та форми опору змінам. Крім того, описані найпоширеніші причини, які сприяють появі опору змінам серед співробітників організації. В ході теоретичного дослідження виявлені різнобічні чинники, що впливають на формування організаційного опору персоналу. В той же час, емпіричні дослідження статті науково обґрунтовують та підтверджують вплив деяких чинників на ймовірність персоналу чинити опір змінам. В цілому стаття пропонує новий науковий погляд на проблематику опору змінам як складного соціально-економічного явища, доцільний аналіз якого варто здійснювати з урахуванням впливу певних чинників на формування опору змінам серед співробітників організації.

**Ключові слова:** зміни, організаційні зміни, опір змінам, причини опору, види опору, фактори опору змінам, персонал.

Статья посвящена актуальным вопросам сопротивления изменениям в организации. Теоретическую основу написания статьи составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, изучавших различные особенности возникновения и проявления сопротивления изменениям. В статье основательно проанализированы и систематизированы виды и формы сопротивления изменениям. Кроме того, описаны наиболее распространенные причины, способствующие появлению сопротивления изменениям среди сотрудников организации. В ходе теоретического исследования выявлены разносторонние факторы, влияющие на формирование организационного сопротивления персонала. В то же время, эмпирические исследования статьи научно обосновывают и подтверждают влияние некоторых факторов на вероятность персонала сопротивляться изменениям. В целом статья предлагает новый научный взгляд на проблематику сопротивления изменениям как сложного социально-экономического явления, целесообразный анализ которого следует осуществлять с учетом влияния определенных факторов на формирование сопротивления изменениям среди сотрудников организации.

**Ключевые слова:** изменения, организационные изменения, сопротивление изменениям, причины сопротивления, виды сопротивления, факторы сопротивления изменениям, персонал.

This scientific article describes the features, types and forms of resistance to change in the organization, analyses the psychological and economic causes of resistance to change, explores the relationship between age factor in terms of rigidity to change. The relevance of the chosen topic is added by the ever-increasing speed of changes in the modern world. The internal environment of organizations is also constantly changing under the influence of various factors. The age of the staff is one such factor. Change always generates resistance. With this in mind, it is important to form a valuable scientific basis for understanding the mechanism of resistance to personnel change and scientifically prove the interdependence of factors that contribute to the spread of resistance among employees of the organization. The study was conducted empirically by interviewing employees of a consulting agency. Based on

the results of the study, conducted empirically and analytically, the following conclusions were made: the formation of resistance to change depends on a number of reasons and various factors that affect each employee individually, the team and the system as a whole; age characteristics of employees of the organization play a role in shaping the attitude of employees to change, but are not always decisive; assessment of staff propensity to form resistance to change should be done comprehensively, taking into account social, economic, psychological and age factors. Summarizing the above, it can be argued that resistance to change is often driven by many different factors, important of which, but not the key and not the only one, is the age of the staff. Undoubtedly, the process of implementing changes in the enterprise is a complex process and managers should always be prepared for resistance from staff. Despite the difficulty of implementing change related to staff resistance, it is important to remember that change is an aspect of development and progress, and resistance is an aspect of change. The practical value of the article is to develop a scientific basis for the interdependence of age and resistance to change.

**Keywords:** changes, organizational changes, resistance to changes, reasons of resistance, types of resistance, factors of resistance to changes, staff.

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

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Учені почали вивчати явище опору

змінам лише у другій половині ХХ століття. Однак, незважаючи на порівняно короткий час теоретичних та емпіричних пошуків, науковцям вдалося досягти суттєвих результатів у дослідженні природи, особливостей, причин та наслідків опору змінам. Наукове підґрунтя щодо вивчення опору змінам було сформовано у працях І. Ансоффа [1], О.О. Гадея [2] та Г.Р. Латфуліна [5]. Їх послідовники – Р.М. Лепа [6], Д.В. Найпак [7], Н.С. Приймак [9], І.І. Сташкевич [10], С.Г. Турчіна [11], В.В. Хмурова [12] та інші досліджували опір змінам як суто економічне явище. Водночас Т.З. Гвініашвілі [3], Л.М. Карамушка та О.С. Толков [4], К.А. Пріб [8] та інші зробили вагомий внесок у дослідження психологічного аспекту виникнення опору змінам.

Так, зокрема у роботах О.О. Гадей [2], Д.В. Найпак [7], С.Г. Турчіної [11] докладно проаналізовано соціально-економічну сутність, різновиди та механізми реалізації організаційних змін. І. Ансофф [1] вперше зацентрував увагу наукового світу на важливості виникнення опору змінам. Г.Р. Латфулін [5] та І.І. Сташкевич [10] в свої роботах значну увагу приділили вивченню природи походження опору, Л.М. Карамушка, О.С. Толков [4], Д.В. Найпак [7], Н.С. Приймак [9] обґрунтували наукові підходи до класифікації різновидів опору, Р.М. Лепа [6], І.І. Сташкевич [10] – дослідили чинники формування опору. В свою чергу Т.З. Гвініашвілі [3], К.А. Пріб [8], Н.С. Приймак [9], В.В. Хмурова [12] проводили наукові розвідки щодо розробки методів і підходів до подолання опору.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний інтерес науковців до проблеми виникнення та подолання опору зміна на сьогоднішній день ця проблематика залишається недостатньо дослідженою. Так, потребують поглибленого вивчення проблеми щодо виявлення впливу різноманітних особистих чинників (стать,

посада, психологічний типаж персоналу) на формування опору змінам; обґрунтування шляхів подолання, мінімізації чи переорієнтації опору в більш продуктивне русло; проблеми ефективної адаптації персоналу до мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Крім того не достатньо вивчено віковий аспект опору змінам. Існує стигма про те, що молодь рідше опирається змінам, а старше покоління завжди їм опирається і чим старшим є індивід, тим сильнішим буде його опір. Проте чітких підтверджень або спростувань цього стигмату в літературі не наведено. Потребують уточнень окремі інші положення щодо формування опору змінам персоналу організації, а недостатня вивченість ключових аспектів актуалізує потребу у сучасних наукових пошуках.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження стало вивчення ключових чинників формування опору змінам персоналу організації задля розвитку наукового підґрунтя методів і технологій його подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З наукової точки зору вивчення явища опору змін унеможлиблюється без ретельного аналізу та коректного розуміння поняття змін в глобальному та локальному контекстах. Зміни за своєю суттю є доволі багатограним явищем, яке стосується більшою чи меншою мірою майже всіх сфер життя сучасної людини. Поняття «змін» неможливо трактувати одноманітно, оскільки, з одного боку, зміни відбуваються повсякчас у економіці, соціумі, політиці, культурі та у свідомості кожної людини. Однак, з другого боку, щоразу такі зміни набувають цілком унікальних ознак і характеристик, вирізняються неповторністю. В глобальному сенсі зміною називають перехід з одного стану в інший. З позиції менеджменту зміна – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

В економічному просторі поняття «змін» зазвичай ототожнюється з поняттям «організаційних змін». Так, Д.В. Найпак трактує поняття «організаційних змін» як «процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, обумовленого впливом зовнішніх і внутрішніх чинників». Автор наголошує на тому, що «організаційні зміни можуть стосуватися таких характеристик підприємства, як структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології, ключові компетенції та

організаційна культура, і відображають перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу» [7]. Схоже трактування наводить О.О. Гадей, наголошуючи, що під «організаційними змінами доцільно розуміти будь-які зміни в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності» [2]. При цьому за словами С.Г. Турчіної «об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку є такою, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованого на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали б на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі». Зміни, на думку автора, «є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу» [11].

Як і поняття «змін» чи «організаційні зміни», категорію «опору змінам» також можна трактувати по-різному. Так, фундатор наукової розвідки щодо управління організаційними змінами, відомий економіст І. Ансофф дає наступне визначення даному поняттю: «Опір змінам – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін» [1]. Інше трактування даного поняття представлене Г.Р. Латфуліним, який трактує опір змінам як «будь-які вчинки співробітників, направлені на дискредитацію чи протидію впровадженню змін в організації» [5]. Виходячи з трактувань І. Ансоффа та Г.Р. Латфуліна, під опором змінам доцільно розуміти явище активної чи пасивної протидії з боку співробітників чи менеджменту організації процесам впровадження заходів реформування сталого стану однієї зі сфер діяльності підприємства.

У свою чергу І.І. Сташкевич вбачає під організаційним опором реакцію підприємства як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування. Науковець зазначає, що опір «є невід'ємною складовою будь-яких якісних перетворень на підприємстві, може мати особисту або колективну природу, різну силу, спрямованість та інтенсивність» [10].

Опір змінам може проявлятися по-різному і зважаючи на свої особливості поділяється на багато різновидів. І. Ансофф [1] та колектив авторів Л.М. Карамушка, О.С. Толков [4] виокремлюють такі класифікаційні ознаки опору змінам:

- за формою прояву: латентний (прихований, пасивний) та відкритий (явний, активний);
- за силою впливу: незначний, відчутний або сильний;
- за рівнем виникнення: індивідуальний (опір окремих працівників), груповий (опір окремого колективу або групи людей), системний (опір усїєї організації);
- за тривалістю існування: короткостроковий та довгостроковий [1; 4].

Н.С. Приймак в цілому поділяючи погляди І. Ансоффа, Л.М. Карамушки та О.С. Толкова пропонує розширення класифікації шляхом додаткового виділення таких класифікаційних ознак і різновидів опору [9]:

- за інтенсивністю прояву: активний, пасивний;
- за наслідками опору для системи управління змінами: «легкі удари», критичний стан, важкий стан, руйнування;
- за сферою виникнення: психологічний, логічний;
- за тривалістю існування: ситуаційний, тривалий (хронічний), циклічний (повторюваний) [9].

Фундаментальною основою явища опору змінам з боку персоналу організації є психологічні першопричини його виникнення. Науковці акцентують увагу на виключній важливості розуміння психологічних причин опору змінам, «адже дієвий, швидкий та активний вплив на причини опору може зменшити нерозуміння працівниками організаційних перетворень» [4].

Однією з основних причин, яка породжує опір змінам є відчуття невизначеності у майбутньому. Будь-які зміни трансформують сталий стан речей і призводять до виходу із зони комфорту, що підсвідомо ототожнюється зі стресом. Людська природа орієнтована на уникнення стресових ситуацій і саме тому співробітники починають чинити супротив змінам, навіть якщо останні реалізуються для їх добробуту.

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

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

співробітників сформована певна установка про безрезультатність і ризиковість змін.

Крім психологічного підґрунтя виникнення існують також інші причини, які викликають опір змінам у співробітників організації. Серед них найвагомішими є: низький рівень поінформованості працівників, відсутність правильно сформованих цілей та задач змін, хибне розуміння сутності змін, нестача ресурсів для проведення змін та недовіра з боку персоналу до керівників організації.

Р.М. Лепа, О.О. Охтеня та І.І. Сташкевич наголошують на взаємозалежності між ефективністю впровадження організаційних змін та спроможності підприємства врахувати людський фактор під час їх реалізації. Крім того науковці звертають увагу на те, що «опір організаційним змінам може бути викликаний як недостатньою поінформованістю персоналу про сутність змін і особливостями характеру членів колективу, так і об'єктивною невідповідністю змін для персоналу» [6].

Найбільш поширеними чинниками формування опору змінам зазвичай виступають особистий досвід працівника, його психологічні характеристики, наявне оточення, фінансове та соціальне становище особи, економічна та соціальна ситуація в країні.

Так, минулий вдалий чи навпаки невдалий особистий досвід здатен інерційно впливати на ставлення працівника до змін. При цьому причиною впливу може бути, як досвід з професійного життя (зміна роботи, зміна керівництва, реорганізація підприємства тощо), так і досвід з приватного життя (шлюби, розлучення, переїзди тощо). Наприклад, якщо особа в минулому ставала активним ініціатором якихось змін і ці зміни призвели до позитивних результатів, то звісно у майбутньому нові зміни будуть сприйматися такою особою набагато легше. І навпаки – негативний досвід щодо проведених раніше змін здатен впливати на особу в майбутньому, змушуючи підсвідомо побоюватися і уникати змін та триматися за звичний сталий стан речей.

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

Важливим наявним оточенням, що впливає на формування опору змінам є оточення



знайомих, друзів, близьких, родичів. Адже власний спосіб життя людини значним чином пов'язаний з підсвідомим узагальненням досвіду життя близьких чи знайомих їй людей.

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

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

Т.З. Гвініашвілі акцентує увагу на тому, що «опір організаційним змінам має трирівневу детермінацію, тобто: потенційно існують причини на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Зокрема на індивідуальному рівні до них відносяться: інертність, невпевненість в собі, слабка переносимість змін, страх перед негативними наслідками, низька мотивація, протиріччя власних і організаційних інтересів, демографічні характеристики персоналу. На груповому: втома від змін, попередній невдалий досвід змін, групові норми, вплив колег, загроза втрати влади, прагнення зберегти стабільність і протидіяти будь-яким змінам, страх втрати взаємодії з колегами, згуртованість, групове мислення і посилення причетності. На системному рівні відповідно: корпоративна культура та історія організації, нестача професійних навиків, складність перетворення організаційних структур, взаємозалежність організаційних підсистем, складність подальшої передбачуваності розвитку організації. З метою правильної реакції на опір персоналу, «потрібно визначити основні причини на кожному із трьох рівнів опору» [3].

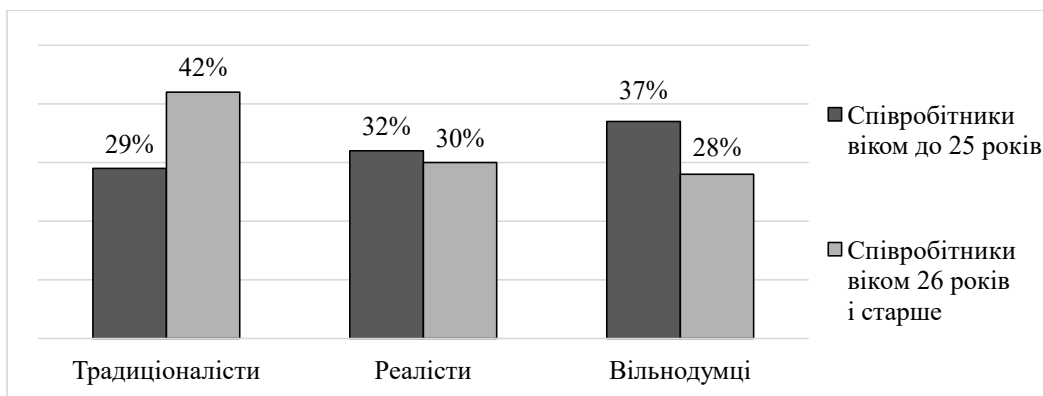
В свою чергу В.В. Хмурова погоджується з важливістю ідентифікації форм опору й зазначає, що для цього «корисно виявити форми опору на організаційному рівні, рівні групи, індивіда. Розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим він характеризується, дозволяє спрямувати зусилля в потрібному напрямі» [12].

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

Дослідження було проведено шляхом анкетування працівників консалтингового агентства. Анкету було складено автором шляхом комбінування загальної «паспортної» частини тесту «Як Ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера [13], а також тесту на асертивність [14]. Сукупна вибірка склала 21 особу. Оскільки весь кадровий склад консалтингового агентства був представлений персоналом у віці від 18 до 35 років, то з метою аналізу вибіркова сукупність була розподілена на дві вікові групи: група працівників молодшої вікової категорії (18-25 років) та група працівників старшої вікової категорії (26 років і старше).

За результатами аналізу анкет виявлено, що частка працівників молодшого віку, які є вільнодумцями щодо стосовно змін (37%) перевищує відсоток працівників-вільнодумців старшого віку (28%). Натомість частка працівників молодшого віку, які схильються до традиціоналізму складає 29%, що порівняно менше ніж у групі працівників старшого віку (42%). Таким чином можна стверджувати, що з віком працівники стають більш консервативними та схильються до традиціоналізму. Водночас показовим є те, що частка респондентів, віднесених до категорії реалістів, в обох вікових групах суттєво не відрізняється – 32% працівників молодшої вікової групи проти 30% старшої (див. рис. 1).

Отримані результати дозволяють стверджувати, що віковий фактор впливає на ставлення індивіда чи групи індивідів до змін, на формування схильності до більш легкого чи навпаки складного їх сприйняття. Однак, неправильним буде твердження про те, що лише віковий фактор є вирішальним, адже існує низка інших впливових факторів. Так, у науковій літературі прослідковується припущення про наявність взаємозв'язку посади, яку займає працівник та його ставлення до змін. При цьому керівники легко сприймають зміни й частіше є вільнодумцями, тоді як підлеглі більш схильні до консерватизму. В основі даного припущення лежить ідея про те, що керівники, як правило, виступають генераторами змін чи нововведень і тому



**Рис. 1. Структурний розподіл вікових груп опитаних співробітників за ставленням до змін**

*Джерело: власні дослідження автора*

вони рідше схильні до опору, і навпаки – звичайні працівники організації частіше схильні до консерватизму через відсутність бажання щось змінювати.

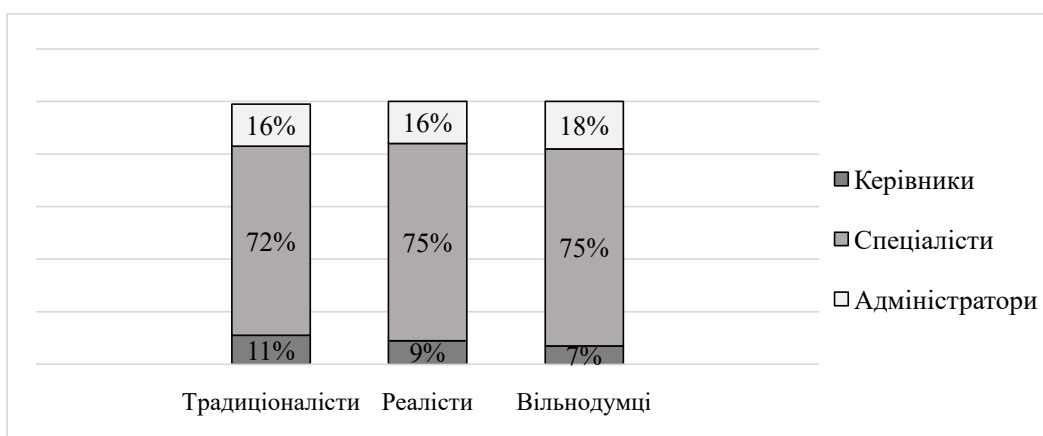
За результатами емпіричного дослідження методом анкетування було з'ясовано, що дана гіпотеза не підтверджується. Адже традиціоналістами серед керівників є 11% всіх опитаних респондентів, тоді як 7% керівників є вільнодумцями (див. рис. 2). При цьому 9% респондентів-керівників є реалістами, тобто не відносять себе до конкретної групи у ставленні до змін. Структурний розподіл спеціалістів суттєво не різниться: 72% спеціалістів є традиціоналістами і 75% спеціалістів є вільнодумцями. Реалістами є також 75% спеціалістів серед опитаних працівників консалтингового агентства. Так само майже не різниться структурний розподіл працівників, які займають посади адміністративного сектору, серед

яких частка вільнодумців є незначно вищою, ніж частка консерваторів – 18% і 16% відповідно. При цьому реалістами серед адміністраторів є 16% всіх опитаних респондентів.

У процесі дослідження проведено оцінювання зв'язку вікових характеристик персоналу зі стратегією досягнення цілей в умовах змін, якій надається перевага (див. рис. 3). Методика, яка використовувалася під час анкетування працівників консалтингового агентства, дозволила розподілити досліджувану вибірку респондентів на три групи, представники яких застосовують одну з 3-х означених стратегій:

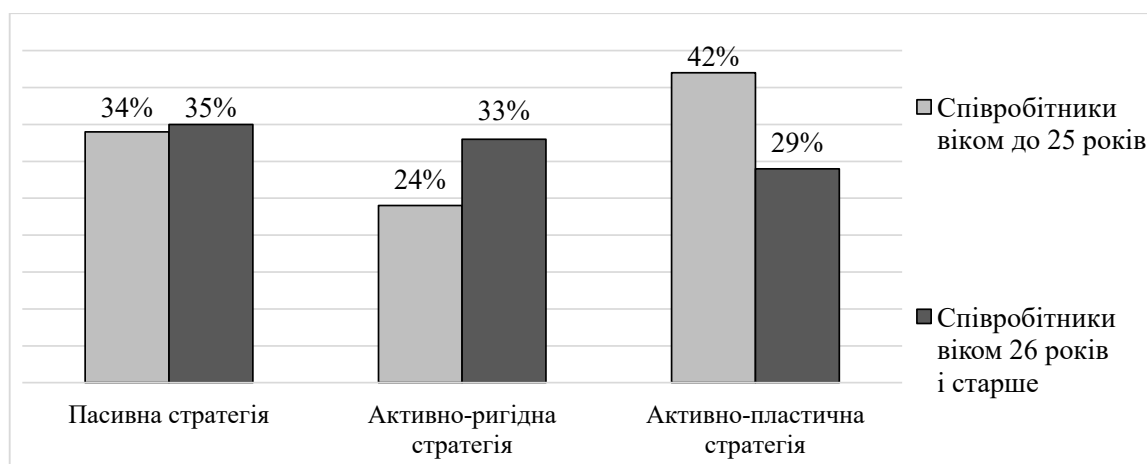
- пасивну, якій притаманна надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість;

- активно-ригідну, що зорієнтована на підвищене прагнення до першості, демонстративну самопрезентацію, високу критичність до оточення і низьку до себе;



**Рис. 2. Структурний розподіл керівників, спеціалістів та адміністративних працівників за ставленням до змін**

*Джерело: власні дослідження автора*



**Рис. 3. Структура опитаних працівників за стратегією досягнення цілей в залежності до вікового фактору**

*Джерело: власні дослідження автора*

– активно-пластичну, що характеризується поєднанням «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватністю цілей і способів їх досягнення, компромісом і упевненістю тощо.

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

Отримані результати свідчать про певний снобізм організаційної культури досліджуваного консалтингового агентства та про недостатню готовність керівників до змін. Проте, при цьому прослідковується активність, відкритість та готовність молодших співробітників до змін. Також у процесі дослідження було підтверджено, що на схильність до змін чи намагання їх уникнення

для кожного окремого співробітника організації впливає низка інших різноманітних загальноєкономічних чинників, що були описані вище.

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

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок щодо вивчення проблем формування опору змінам персоналу в організації є наукове обґрунтування найбільш ефективних методів та підходів щодо його подолання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. Санкт-Петербург : Питер, 1999.
2. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2012, 3(19), 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
3. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207>
4. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2015, 2, 35–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_2_7)
5. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. *Организационное поведение*. Санкт-Петербург : Питер, 2007.

6. Лепа Р.М. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*, 2016, 3, 90–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7)
7. Найпак Д.В. *Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства* : дис. канд. екон. наук. Харків, 2011.
8. Приб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2014, 3, 34–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10)
9. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*, 2019, 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.67
10. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2015\\_2015\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2015_2015_19)
11. Турчина С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2015, 3(08). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/69.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/69.pdf)
12. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*, 2015, 1, 91–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16)
13. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. Москва : Книгописная палата, 2002. URL: <https://en.calameo.com/read/0030497503cb8d94ea1b4>
14. Тест на ассертивность. URL: <https://onlinetestpad.com/ru/test/5072-test-na-assertivnost>

## REFERENCES:

1. Ansoff I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. SPb: Piter. (in Russian)
2. Hadei O.O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Enterprise change management]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3(19), pp. 71–75. Retrieved from: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf> (in Ukrainian)
3. Gviniashvili T.Z. (2016). Analiz pidkhodiv do vyznachennia sutnosti oporu orhanizatsiynym zminam na pidpriemstvakh [Analysis of approaches to determining the essence of resistance to organizational change in enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Ser. «Ekononika i biznes»*. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207> (in Ukrainian)
4. Karamushka L.M. and Tolkov O.S. (2015). Psihologichni osoblivosti oporu zminam personalom vishchoi shkoli [Psychological peculiarities of resistance to changes in the staff of higher education]. *Orhanizatsiina psykhohohiia. Ekonomichna psykhohohiia*, vol. 2, pp. 35–42. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_2_7) (in Ukrainian)
5. Latfulin G.R. (2006). *Orhanizatsiina povedinka: Pidruchnyk dlia vuziv* [Organization behaviour]. SPb: Piter. ISBN 978-5-91180-873-0 (in Russian)
6. Lepa R.M. (2016). Minimizatsiia oporu personalu orhanizatsiynym zminam na pidpriemstvi [Minimization of personnel resistance to organizational changes in the enterprise]. *Ekononika promyslovosti*, vol. 3, pp. 90–115. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7) (in Ukrainian)
7. Najpak D.V. (2011). Upravlinnya organizacijnimi zminami v zabezpechenni rozvitku pidpriemstva [Management of organizational changes in ensuring the development of the enterprise]: *Candidate's thesis*. Kharkiv. (in Ukrainian)
8. Prib K.A. (2014). Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii [Nature and mechanisms of resistance to changes in the organization]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, vol. 3, pp. 34–39. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10) (in Ukrainian)
9. Priymak N.S. (2019). Klyasyfikatsiia oporu zminam ta yoho otsiniuvannia v ramkakh systemy upravlinnia zminamy pidpriemstva [Classification of resistance to changes and its evaluation in the framework of the management system of changes in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.67 (in Ukrainian)
10. Stashkevich I.I. (2015). Teoretychni aspekty oporu personalu orhanizatsiynym zminam na pidpriemstvi [Theoretical aspects of personnel resistance to organizational changes in the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Ser. «Ekononika i biznes»*. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2015\\_2015\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2015_2015_19) (in Ukrainian)
11. Turchina S.G. (2015). Systema upravlinnia zminamy yak skladnyk uspishnoho rozvitku pidpriemstv [Change management system as a component of successful enterprise development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3(08). Retrieved from: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/69.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/69.pdf) (in Ukrainian)
12. Khmurova V.V. (2015). Opir zminam v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Resistance to changes in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1, pp. 91–96. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16) (in Ukrainian)
13. Frajlinger K. (2002). *Upravlenie izmeneniyami v organizatsii* [Change management in the organization]. Moscow: Knigopisnaya palata. Retrieved from: <https://en.calameo.com/read/0030497503cb8d94ea1b4> (in Russian)
14. Test na assertivnost' [Assertiveness test]. Retrieved from: <https://onlinetestpad.com/ru/test/5072-test-na-assertivnost> (in Russian)