

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «СИЛОВОГО ПОЛЯ»

У статті обґрунтовано значення управління опором стратегічним змінам, розглянуто концепцію «силового поля» як основи управління опором стратегічним змінам; запропоновано процедуру управління опором стратегічним змінам, визначено її етапи та зміст; подано результати апробації методики, що запропоновується на матеріалах діяльності сучасних підприємств.

Ключові слова: *опір стратегічним змінам, управління опором стратегічним змінам, концепція «силового поля».*

У сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам для того, щоб ефективно функціонувати, необхідно постійно пристосовуватися до змін, що відбуваються. У нестабільних динамічних умовах, в яких важко спрогнозувати можливі тенденції розвитку умов діяльності підприємства, його успіх на ринку визначається переважно якістю і вчасністю проведення змін, а не ефективністю стратегічного планування.

Однак, здійснення стратегічних змін є дуже важким завданням. Зміни завжди передбачають порушення звичайної течії внутрішніх бізнес-процесів, тому вони зустрічають опір із боку персоналу. Ефективне управління стратегічними змінами повинно ґрунтуватися на плануванні й упровадженні стратегічних змін із найменшим можливим опором із боку персоналу підприємства, а отже, управління опором стратегічним змінам повинно бути повністю інтегрованим до процесу управління стратегічними змінами.

Сьогодні потреба в змінах виникає настільки часто, що їх вплив на діяльність підприємства вже не розглядається як виключне явище, а в практиці управління і наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється питанням управління стратегічним змінам. При цьому універсальних правил щодо подолання опору змінам не існує, однак у сучасній літературі запропоновуються рекомендації щодо його ефективного подолання.

Так, більшість сучасних авторів пропонують обирати з шести методів подолання опору змінам, запропонованих ще Дж. Коттером та Л. Шлезінгером [1]: інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори й угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення.

З.Є. Шершньова дещо змінила цей перелік і виділила вісім методів подолання опору [2, с. 336]: залучення до участі, навчання, сприяння, переговори, кооптація, маніпулювання, примушення, аналіз «поля сил».

У підході, запропонованому Е.Х'юзом, виділяється вісім факторів подолання опору змінам [3, с. 249]: облік причин поведінки особи на підприємстві, значення авторитета керівника, надання інформації групі, досягнення загального розуміння, почуття приналежності до групи, авторитет групи для її членів, підтримка змін лідером групи, інформованість членів групи.

Х'юберт К. Рамперсад розглядає шість стадій опору стратегічним змінам: пасивність, заперечення, злість, переговори, криза, прийняття, – і вважає, що слід використовувати методи управління опором, які відповідають стадії його розвитку [4, с. 193].

А на думку Пфеффера і Саттона, управління опором можна здійснювати за допомогою таких методів, як передбачуваність, розуміння, контроль, співчуття [4, с. 197].

Для подолання опору стратегічним змінам В.Д. Немцов і Л.Є. Довгань розробили метод, який припускає послідовне здійснення дванадцяти кроків для вирішення трьох типових задач управління змінами: формування політичної динаміки в підтримку змін, забезпечення вмотивованості на зміни, підтримка ефективного контролю над процесом трансформації [5, с. 376].

Разом із тим у сучасній літературі недостатньо уваги приділяється висвітленню методичних та аналітичних аспектів виявлення можливих причин опору стратегічним змінам і розробки заходів з їх подолання.

Метою статті є розробка процедури управління опором стратегічним змінам, що засновується на концепції «силового поля». Для досягнення цієї мети необхідно, по-перше, виділити основні етапи процедури управління опором стратегічним змінам; по-друге, сформулювати їх змістовне наповнення; по-третє, подати результати апробації методики, що запропоновується на матеріалах діяльності сучасних торговельних підприємств.

Запропонована процедура управління опором стратегічним змінам засновується на концепції «силового поля» К. Левіна, яка базується на твердженні, що кожне підприємство має баланс двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють його розвитку. Згідно з цією моделлю, об'єкти перебувають у рівновазі, якщо рівною є алгебраїчна сума різноспрямованих векторів, що формують ці сили. За порушення балансу об'єкт рухається в певному напрямку під впливом, що переважає сили.

Застосування концепції «силового поля» можливе для вирішення ряду завдань, у тому числі підвищення ефективності проведення стратегічних змін шляхом подолання існуючого або потенційного опору стратегічним змінам. У цьому випадку як сили, що протидіють є можливі причини опору стратегічним змінам, а як ті, що сприяють – можливі шляхи подолання цього опору. Тобто підприємству слід максимальну увагу приділити здійсненню заходів щодо подолання причин опору стратегічним змінам, що існують на підприємстві, віддаючи перевагу тим методам, що спроможні подолати причини, які мають найбільший вплив на проведення стратегічних змін.

Розглянемо *процедуру управління опором стратегічним змінам*.

На першому етапі з переліку всіх можливих причин опору стратегічним змінам за результатами попереднього опитування експертів відбираються найбільш вагомі причини, що найчастіше мають місце у практичній діяльності підприємства. Причини опору стратегічним змінам є різноманітними і визначаються низкою факторів, як пов'язаних з оточенням людини, так і з її психологічними особливостями. Найбільш розповсюджені причини опору змінам можна об'єднати у чотири групи: організаційні, економічні, соціально-психологічні й особисті (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристика причин опору змінам

Групи	Причини опору стратегічним змінам	Результат	Реакція
1. Організаційні причини опору змінам	Неправильне розуміння цілей стратегії	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
	Нестача надійної інформації та зворотного зв'язку	Нерозуміння тих чи інших аспектів змін, відсутність інформації у тих, хто займається проведенням змін	Прихована незгода
	Небажання порушувати систему відносин і розставлення сил, що склалося	Очікування втрати свого положення чи посилення положення суперника	Відкрита незгода
	Невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги	Низький ступінь довіри до вищого керівництва, упереджене сприйняття змін	Чутки
2. Економічні причини опору	Потенційна загроза зменшення винагороди	Можливе виконання роботи у менших обсягах або менш ефективно, ніж до змін	Відкрита незгода, саботування роботи
	Високі витрати на самі зміни	Страх скорочення зарплатні за рахунок спрямування коштів на проведення стратегічних змін	Чутки
	Потенційне скорочення робочого дня	Очікування меншої зайнятості і відповідно меншої зарплатні	Чутки
3. Соціально-психологічні причини опору стратегічним змінам	Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів, можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
	Різне сприйняття сутності стратегічних змін	Неадекватне сприйняття планів	Відкрита незгода
	Невпевненість у необхідності проведення змін	Спроби переконати інших у відсутності необхідності проведення змін	«Бунтарство»
	Незадоволеність засобами проведення змін	Неадекватна реакція на окремі засоби проведення змін	Відкрита незгода
	Почуття втрати «точок опори»	Стихійне виникнення неформальних груп	Чутки
	Особиста зацікавленість груп менеджерів у збереженні «статус-кво»	Бажання повернути попередній стан, положення	«Політична» поведінка
4. Особисті причини опору змінам	Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат чогось цінного в результаті змін	«Політична» поведінка
	Низька терпимість до змін	Страх людей, що вони не володіють необхідними навичками чи вміннями	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
	Сила звички, інерційність	Бажання залишити все по-старому, неадекватне сприйняття планів	«Гальмування» змін
	Упередженість проти змін	Неадекватне реагування на стратегічні зміни	Відкрита незгода
	Емоційність	Страх людей, що стратегічні зміни порушують їх емоційний стан	Неявна незгода
	Небажання долати труднощі	Пошук «легких шляхів» проведення змін, що протирічать запланованим	Незадоволення керівництвом
	Особиста зацікавленість у збереженні «статус-кво»	Бажання повернути попередній стан, положення	«Політична» поведінка
	Страх перед невідомим	Порушення особистої психологічної рівноваги у зв'язку з проведенням змін	«Бунтарство»

На другому етапі здійснюється ранжування виділених причин опору стратегічним змінам за результатами опитування визначеної кількості експертів (експертних груп). Як експерти можуть виступати: керівництво підприємств, які досліджуються, незалежні працівники консалтингових агентств, незалежні науковці – співробітники ВНЗ.

Кожна з виділених причин опору отримує свій ранг $r = \{1, 2, \dots, n\}$, де 1 – найбільш значуща причина, що зустрічається найчастіше, n – найменш значуща. Якщо експерти вважають деякі причини рівнозначними, ранг виставляється як середній між ними (наприклад, якщо експерти вважають, що дві причини є рівнозначними і найбільш важливими, вони виставляють ранг між 1 і 2, тобто 1,5).

На третьому етапі результати опитування експертів обробляються, при цьому є можливим застосування двох підходів: методу середніх арифметичних рангів і методу медіан рангів.

Застосування методу середніх арифметичних рангів передбачає підсумовування рангів за кожною причиною, виставлених експертами (експертними групами), а потім ділення отриманої суми на кількість експертів (експертних груп).

Застосування методу медіан у процесі ранжування причин опору стратегічним змінам передбачає упорядкування рангів, виставлених експертами в порядку зростання. Якщо кількість експертів є непарною, медіана дорівнює рангу, що стоїть на центральному місці, якщо парна – середнє арифметичне між двома центральними рангами.

За отриманими даними будуються підсумкові ранжування причин опору стратегічним змінам, виходячи з принципу: чим меншим є середній ранг, тим важливішою причина, або зустрічається найчастіше. У разі співпадань середніх рангів, підсумковий ранг є середнім між тими рангами, які повинні були б отримати ці причини в іншому випадку (наприклад, якщо співпадають 4 і 5 за рангами причини, вони обидві отримують підсумковий ранг 4,5).

Застосовуючи методику, що запропоновується для оцінки організації діяльності на торговельних підприємствах м. Донецька з подолання опору стратегічним змінам, з усього переліку можливих причин опору змінам нами було обрано 10 причин, що, на думку практичних працівників, зустрічаються найчастіше. Опитування представників дослідницьких експертних груп дозволило нам проранжувати можливі причини виникнення опору змінам у розрізі кластерів.

Оброблення результатів опитування експертів за допомогою методу середніх арифметичних рангів та методу медіан рангів дозволила визначити, що ці два методи надають приблизно однакову картину щодо ранжування причин опору стратегічним змінам.

Так, для підприємств кластер А, що займають сильну стратегічну позицію і стратегічні набори яких спрямовані на зростання, перше місце за частотою виникнення та силою впливу на ефективність реалізації стратегічного набору зайняла причина нестачі надійної інформації та зворотного зв'язку, за нею йдуть економічні причини, пов'язані з очікуванням меншої винагороди за свою роботу чи більших витрат праці, третє місце посіла особиста причина, пов'язана зі страхом перед невідомим (таблиця 2).

Таблиця 2 – Приклад аналізу причин опору стратегічним змінам на підприємствах кластеру А

Групи дослідників	Причини опору стратегічним змінам									
	Організаційні		Економічні	Соціально-психологічні			Особисті			
	Бажання зберегти систему відносин, що існує і розставлення сил	Нестача надійної інформації та зворотного зв'язку	Очікування меншої винагороди за свою працю чи більших витрат праці	Відмінності у сприйнятті стратегічних змін і оцінки їх результатів, страх відсутності необхідних знань та навичок	Невпевненість у необхідності стратегічних змін	Незадоволеність засобами проведення змін, втрата «точки опору»	Сила звички, інерційність, емоційність, байдужість	Небажання долати труднощі	Упередженість проти змін, зацікавленість у збереженні «статус-кво»	Страх перед невідомим
Керівництво ТОВ «БУМСІТІ»	7	1	2	6	5	8	10	3	9	4
Керівництво ТОВ ТБ «Амстор»	6	1	2	7	5	9	8	10	4	3
Керівництво ТОВ ТК «Обжора»	5	2	1	10	3	8	9	4	7	6
Керівництво ТОВ «Ашан»	3	1	2	8	9	4	5	7	10	6
Незалежні працівники консалтингових агентств	5	2	1	9	4	8	3	6	10	7
Незалежні дослідники-науковці	5	1	2	9	6	8	3	7	10	4
Сума рангів	31	8	10	49	32	45	38	37	50	30
Середній арифметичний ранг	5,17	1,33	1,67	8,17	5,33	7,50	6,33	6,17	8,33	5,0
Підсумковий ранг за середньою арифметичною	4	1	2	9	5	8	7	6	10	3
Медіани рангів	5,0	1,0	2,0	8,5	5,0	8,0	6,5	6,5	9,5	5,0
Підсумковий ранг за медіаною	4	1	2	9	4	8	6,5	6,5	10	4

Для підприємств кластерів В (які займають стратегічну позицію невикористаних можливостей і стратегічні набори яких спрямовані на стабілізацію діяльності) і С (які займають нейтральну позицію і стратегічні набори яких спрямовані на стабілізацію діяльності) перший ранг серед причин опору стратегічним змінам отримали економічні причини, оскільки працівники вважають, що проведення стратегічних змін пов'язано з додатковими витратами, що потенційно знижує їх можливі доходи. Друге місце посіла нестача надійної інформації та зворотного зв'язку з керівниками стратегій. Що стосується третього рангу, думки дещо розділилися: керівництво підприємств кластеру В вважає, що це місце займає причина, пов'язана з невпевненістю у необхідності проведення змін, а кластеру С – причина, пов'язана з небажанням змінювати розстановлення сил і відносин, що вже склалося.

Приблизно відповідним чином розподілилися ранги, що були присвоєні причинам опору стратегічним змінам для умовно слабких підприємств кластеру D: перше місце належить економічним причинам, друге і третє поділили організаційні причини, при цьому, на думку керівників, більш значущим є небажання змінювати розставлення сил і відносин, що вже склалися на підприємствах.



Рисунок 1 – Приклад визначення заходів щодо подолання опору стратегічним змінам за методом «силового поля»

Отже, узагальнення ранжування причин опору стратегічним змінам дозволило визначити, що перше місце серед них посідають економічні причини, друге місце – організаційні, завершують ієрархію особисті (зокрема, страх перед невідомим).

На четвертому етапі для кожної причини опору стратегічним змінам, що розглядається, визначаються можливі заходи щодо її подолання за допомогою застосування методу «силового поля» (рисунк 1), визначається важливість здійснення кожного заходу для підприємства за формулою (1). Розроблені заходи впроваджуються у практичну діяльність, з урахуванням терміновості і важливості їх впровадження.

$$q_j = \frac{2}{(r_{серj} + r_{медj}) \cdot K}, \quad (1)$$

де q_j – важливість заходу із подолання j -тої причини опору стратегічним змінам для підприємства;

$r_{серj}$ та $r_{медj}$ – відповідно ранг j -тої причини опору стратегічним змінам, виставлений за методом середніх арифметичних рангів та за методом медіан;

K – коефіцієнт, що визначає переведення експертних оцінок у вагу заходів: $K = \left\{ \frac{1}{1} + \frac{1}{2} + \dots + \frac{1}{n} \right\}$.

Важливість заходів з подолання причин опору стратегічним змінам має зворотну залежність від усередненого підсумкового рангу за двома методами, оскільки чим менше оцінка, тим є важливішою причина, або зустрічається найчастіше, і відповідно більшу вагомість для підприємства має саме цей захід.

Важливість заходів коригується з урахуванням коефіцієнта переведення експертних оцінок у вагу, щоб у сумі важливості дорівнювали 1.

На п'ятому етапі здійснюється оцінка ефективності впровадження визначених заходів щодо подолання опору стратегічним змінам за допомогою використання методу експертних оцінок за п'ятибальною шкалою оцінки (від 1 бала – захід не здійснюється до 5 балів – повністю здійснюється). Результати подаються у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3 – Оцінка заходів щодо подолання опору стратегічним змінам

Заходи щодо подолання причин опору стратегічним змінам	Важливість для підприємств	Ступінь здійснення	Загальна оцінка
	q_j	a_j	$q_j a_j$
1.			
2.			
...			
n .			
Разом	1,00	–	3_{np}

Загальна оцінка ефективності реалізації заходів щодо подолання опору стратегічним змінам (Z_{np}) знаходиться шляхом зважування оцінки ступеня здійснення визначених заходів із подолання опору на підприємстві, на важливість цього заходу для підприємства.

Залежно від отриманих результатів робиться висновок про можливу ефективність щодо подолання опору стратегічним змінам на підприємстві: якщо $1 \leq Z_{np} < 2$, підприємство не спроможне до подолання опору стратегічним змінам; якщо $2 \leq Z_{np} < 3$, підприємство частково спроможне до подолання опору стратегічним змінам; якщо $3 \leq Z_{np} < 4$, підприємство в цілому має певні можливості щодо подолання опору стратегічним змінам; якщо $4 \leq Z_{np} \leq 5$, підприємство має високу спроможність до подолання опору стратегічним змінам.

Оцінка ступеня використання визначених заходів на підприємствах, що досліджувались, зважена на важливість окремих причин опору стратегічним змінам показала, що підприємства кластеру А мають високу спроможність до подолання можливих причин опору стратегічним змінам (4,19 балів з 5 можливих), підприємства кластерів В і С у цілому мають певні можливості щодо подолання можливих причин опору стратегічним змінам (відповідно 3,69 та 3,29 балів), а підприємства кластеру D частково спроможні до ефективного подолання опору стратегічним змінам (2,9 балів).

Висновки. Таким чином, процедура управління опором стратегічним змінам повинна засновуватись на концепції «силового поля» К. Левіна, яка базується на твердженні, що кожне підприємство має баланс двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють його розвитку. При цьому як сили, що протидіють виступають можливі причини опору стратегічним змінам, а як сприяють – можливі шляхи подолання цього опору.

Рекомендована процедура управління опором стратегічним змінам складається з п'яти етапів: відбір найбільш вагомих причин опору стратегічним змінам, що мають прояв у практичній діяльності підприємств; ранжування причин опору стратегічним змінам за результатами опитування експертів; оброблення результатів опитування експертів на основі методу середніх арифметичних рангів і методу медіан рангів; визначення можливих заходів подолання виявлених причин опору стратегічним змінам, важливості здійснення цих заходів та їх практична реалізація; оцінка ефективності впровадження визначених заходів щодо подолання опору стратегічним змінам.

Апробація методики, що запропоновується, дозволила визначити, що підприємства кластеру А мають високу спроможність до подолання можливих причин опору стратегічним змінам, підприємства кластерів В і С мають певні можливості щодо їх подолання, а підприємства кластеру D частково спроможні до ефективного подолання опору стратегічним змінам.

Перспективами подальших досліджень є інтеграція запропонованої процедури управління опором стратегічним змінам до моделі ефективного управління стратегічними змінами.

Література

1. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57, № 2. – P.111.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М. : Аспект пресс, 2002. – 415 с.
4. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения: [пер. с англ.] / Х.К. Рамперсад. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 256 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2001. – 560 с.