

Ольга Ю. Гусєва (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна)

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН

*У статті обґрунтовано етапи проведення комплексного оцінювання готовності підприємства до змін з визначенням критеріїв готовності на різних стадіях управління змінами. Згідно із запропонованими критеріями визначено рівень готовності до стратегічних змін вітчизняних підприємств залежно від стадій життєвого циклу та рівня розвитку інтеграційних процесів.*

*Ключові слова: стратегічні зміни, управління змінами, базова стратегія змін, рівень готовності до змін, динамічні здібності.*

*Табл. 2. Рис. 3. Літ. 10.*

Ольга Ю. Гусєва (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, г. Донецьк, Україна)

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ

*В статье обоснованы этапы проведения комплексной оценки готовности предприятия к изменениям с определением критериев готовности на разных стадиях управления изменениями. В соответствии с предложенными критериями определен уровень готовности к стратегическим изменениям отечественных предприятий в зависимости от стадий жизненного цикла и уровня развития интеграционных процессов.*

*Ключевые слова: стратегические изменения, управление изменениями, базовая стратегия изменений, уровень готовности к изменениям, динамические способности.*

Olga Y. Guseva (Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovskyi, Donetsk, Ukraine)

### CONCEPTUAL GROUNDS AND PRACTICAL ASPECTS OF COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF ENTERPRISES' READINESS TO CHANGES

*The article explains the stages in the comprehensive assessment of enterprises' readiness to changes with determination of readiness criteria at different stages of change management. In accordance with the criteria offered, the level of Ukrainian enterprises' readiness to changes is determined depending on a stage in the life cycle and the level of integration processes development.*

*Keywords: strategic changes; change management; baseline strategy of changes; the level of readiness for changes; dynamic abilities.*

**Постановка проблеми.** Управління стратегічними змінами виступає сьогодні найвагомішою складовою всієї системи стратегічного управління підприємством. Більшість вітчизняних підприємств уже усвідомила той факт, що для ефективного функціонування та стійкого розвитку необхідним є постійне впровадження перетворень різного рівня. На окремих стадіях розвитку та у певних ситуаціях достатнім є впровадження тільки адаптивних змін, а в інших ситуаціях підприємству необхідні радикальні перетворення, результатом яких мають стати якісні трансформації бізнес-процесів. Практика господарюван-

ня останніх років показує, що навіть за умов системного бачення керівниками напрямів і типології змін, що необхідні підприємству для підтримки стійких конкурентних позицій, не всі підприємства здатні своєчасно й злагоджено їх запровадити. Це пов'язано з тим, що підприємствам бракує дієвих механізмів комплексного оцінювання готовності до змін. Саме тому визначення концептуальних засад і дослідження практичних аспектів комплексного оцінювання готовності вітчизняних підприємств до змін є дуже актуальною складовою загальної концепції управління стратегічними змінами, яка вимагає постійного удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічне підґрунтя для визначення проблем комплексного оцінювання підприємств до змін закладене у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: С. Ашмаріна [1], О. Віханський [2], Л. Єрмоленко [3], Д. Коен [4], П. Куліков [5], А. Павлова [6], С. Усик [7], М. Фаерман [8], Е. Фламгольц [9], Г. Широкова [10] та інші.

**Невирішені частини проблем.** В означених вище працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи дослідження різних аспектів готовності підприємства до змін. Проте системне врахування таких чинників готовності, як фінансово-економічне забезпечення, компетентісна готовність працівників усіх рівнів ієрархії та загальна організаційна сприятливість змінам не знайшло достатнього відображення у проведених дослідженнях. Вимагають подальшого розвитку й методики визначення рівня готовності підприємств до перетворень, які б дозволяли врахувати й узагальнити головні її компоненти.

**Метою дослідження** є обґрунтування головних етапів проведення комплексного оцінювання готовності підприємства до змін і визначення рівня готовності до перетворень вітчизняних підприємств залежно від стадій їхнього життєвого циклу та рівня розвитку інтеграційних процесів.

**Основні результати дослідження.** Концептуальні засади проведення оцінювання готовності підприємств до змін закладено у працях багатьох учених, які займаються питаннями теорії і методології управління стратегічними змінами.

Проведений аналіз показав, що більшість досліджень, пов'язаних з методологією оцінювання готовності підприємства до змін, здебільшого стосуються визначення готовності персоналу до перетворень. Тобто наголос робиться на соціально-психологічних складових готовності до стратегічних змін. Так, у дослідженнях О. Віханського пропонується багатофакторний підхід, що визначає рівень готовності працівників до змін без конкретизації системи показників [2, 428–419]. Автор зазначає, що двома найважливішими аспектами готовності працівників до змін є ступінь їх задоволеності існуючим станом справ і сприйняття особистого ризику, пов'язаного з можливим проведенням перетворень. Комбінація цих аспектів і визначає характер готовності персоналу до змін: низька готовність, помірно невизначена готовність та висока готовність. Д. Коен пропонує інтегративний підхід до оцінювання готовності персоналу до змін із визначенням системи показників [4, 279–298]. У цьому підході наголошується на необхідності визначення рівня готовності до змін за 4 категоріями працівників (директори, менеджери, службовці, проектні команди) для кожної з 8 стадій управління змінами й обґрунтовуються головні чинники

готовності, притаманні відповідним стадіям. Характер готовності узагальнюється за 3 рівнями: зона готовності до змін, зона можливих проблем, зона перешкод [4, 300–301]. П. Куліков та Н. Беляєва обґрунтовують методичний підхід, що розкриває загальні здатності підприємства до змін і структурує складові готовності персоналу [5, 130–131]. Серед досліджень, присвячених оцінюванню готовності персоналу до змін, також слід відзначити методичний підхід М. Фаєрмана [8, 16]. Цей інтегративний підхід дозволяє визначити готовності персоналу до змін на особистому, груповому і системному рівнях з конкретизацією системи параметрів.

Слід зазначити, що оцінювання рівня готовності підприємства до змін не повинне обмежуватись тільки багатофакторним дослідженням готовності персоналу. Іншою важливою складовою готовності завжди виступає рівень фінансово-економічного забезпечення перетворень. Комплексне оцінювання завжди повинне враховувати чинники достатності фінансових ресурсів підприємства для впровадження змін. Наукові праці останніх років підтверджують необхідність оцінки фінансово-економічної складової готовності.

Серед провідних інтегративних методичних підходів у цьому напрямі слід звернути увагу на підхід С. Ашмаріної та Б. Герасимова, який містить систему з 15 абсолютних і відносних показників для аналізу тільки фінансового підґрунтя змін [1, 116–128]. Автори також враховують показники організаційного забезпечення та можливого опору нововведенням з боку персоналу. Обчислення інтегрального показника готовності до змін з урахуванням усіх рівнів опору пропонується здійснювати з використанням методу експертних оцінок за 5-бальною шкалою.

Подальшого розвитку означений підхід знайшов у дослідженнях Л. Єрмоленко [3, 87–88]. Зокрема, для аналізу готовності підприємства до змін автор пропонує враховувати передусім чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, стадію життєвого циклу підприємства, а також рівень потенційної можливості реагувати на дію конкретних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Узагальнення наукових надбань щодо методології і методики визначення готовності підприємств до перетворень дозволяє стверджувати, що для комплексного оцінювання готовності підприємства до змін необхідно щонайменше врахувати 5 чинників, а саме: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість, готовність до змін різних категорій персоналу (від вищої ланки до нижчої), стадію управління змінами (від планування змін до оцінювання і закріплення результатів), прогноз щодо можливого опору змінам. Таким чином проведення комплексного оцінювання готовності підприємства до змін пропонується згрупувати у такі етапи (рис. 1).

Насамперед для оцінювання готовності підприємства до перетворень необхідним є визначення базової стратегії змін, яка розкриває рівень і зміст необхідних адаптацій або трансформацій. Можливі ситуації, коли підприємству на даному етапі розвитку достатньо тільки адаптивного реагування на флуктуації бізнес-середовища, тобто у масштабних змінах немає нагальної потреби. Можуть складатись й інші ситуації, коли підприємству для збереження ринкових позицій або для виходу з передкризових ситуацій, або для отримання додаткових вигод з можливостей, що склалися у бізнес-оточенні, необхідні до-

статньо радикальні зміни. Це вимагатиме розробки відповідного проекту стратегічних змін і, безперечно, оцінювання готовності до його впровадження. З огляду на це, доцільно розділяти й оцінювати загальну та ситуативну готовність до перетворень. Критерії загальної готовності типові для багатьох підприємств, критерії ситуативної готовності і відповідні системи показників формуються залежно від змісту проекту змін. Схема оцінювання готовності до змін представлена на рис. 2.



**Рис. 1. Концептуальний підхід до визначення етапів комплексного оцінювання готовності підприємства до змін, авторська розробка**

Обґрунтування системних параметрів загальної і ситуативної готовності повинно розкрити та пов'язати організаційне, фінансово-економічне і технологічне забезпечення змін, а також готовність персоналу всіх рівнів до перетворень. З орієнтацією на поширення бізнес-процесного підходу до управління підприємствами пропонуємо параметри організаційного, технологічного забезпечення і готовності персоналу, які взаємодіють, об'єднати в один узагальнюючий параметр під назвою «організаційно-компетентісна сприятливість змінам». Виходячи з цього, слід встановити дві групи критеріїв готовності до змін: фінансово-економічні критерії та критерії організаційно-компетен-

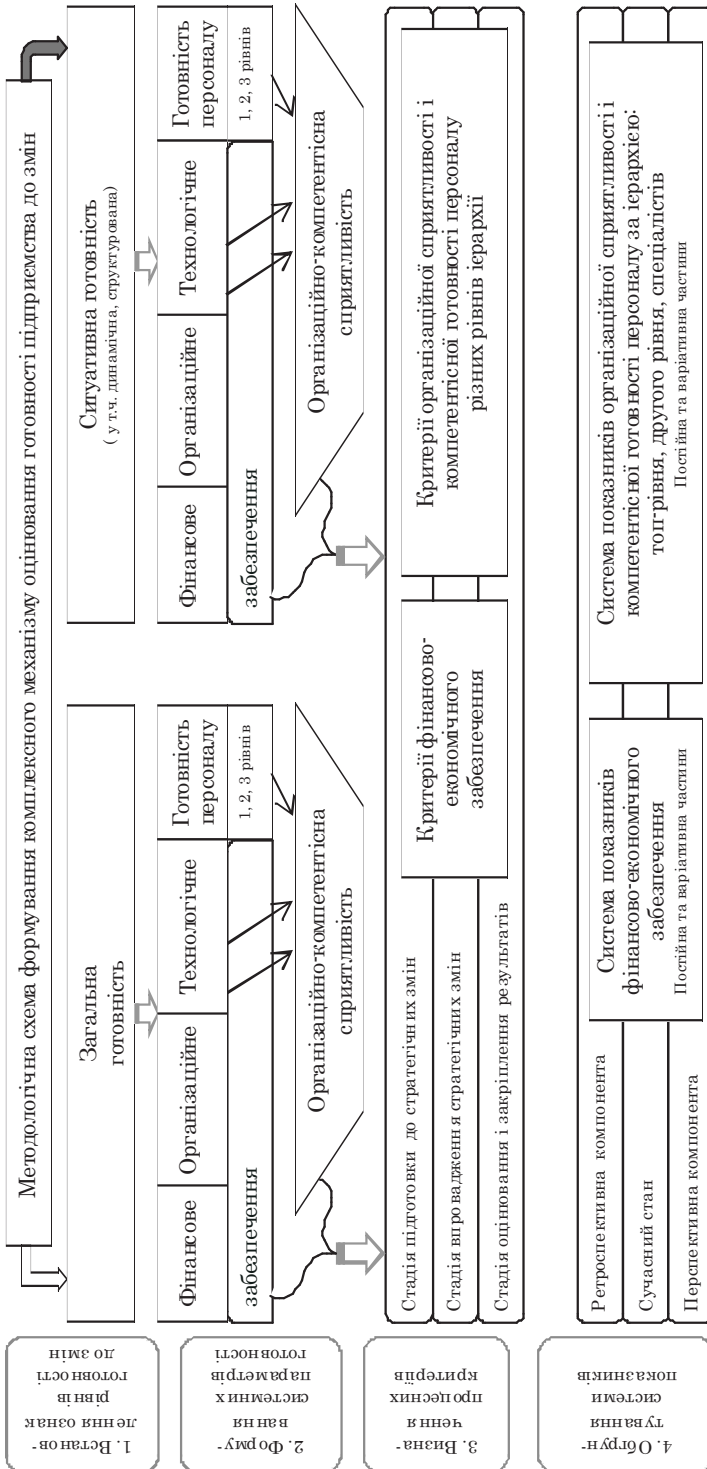


Рис. 2. Методологічна схема формування комплексного механізму оцінки готовності підприємства до змін, авторська розробка

тісної сприятливості. Ці групи критеріїв деталізуються з урахуванням особливостей кожної з 3 стадій управління змінами: підготовчої, стадії безпосереднього впровадження змін та стадії оцінювання й закріплення результатів. Наступним елементом методологічної схеми є декомпозиція встановлених критеріїв за часовою ознакою. Узагальнення критеріїв готовності до змін за цією ознакою наведено в табл. 1.








**Таблиця 1. Узагальнення критеріїв комплексного оцінювання готовності підприємства до змін, авторська розробка**

	Критерії готовності до змін			
	Фінансово-економічне забезпечення	Загальна організаційна сприятливість і компетентісна готовність вищого керівництва	Організаційна сприятливість на рівні підрозділів і компетентісна готовність працівників середньої ланки	Групова та індивідуальна компетентісна готовність працівників і спеціалістів, залучених до змін
Ретроспективна компонента	Економічний ефект впровадження минулих змін	Досвід вдалого ситуативного управління змінами	Досвід узгодженої координації змін на рівні підрозділів	Досвід участі працівників у змінах і соціальний ефект цих змін
Наявний стан	Достатність власних і залучених ресурсів за умов збереження економічної стійкості	Відповідність оргструктури і оргкультури стратегії; рівень забезпечення управлінських функцій «РАЕБ»	Рівень розвитку компетенцій з координації змін; характер взаємодії підрозділів	Рівень позитивного сприйняття змін; рівень розвитку професійних і рольових компетенцій
Перспективна компонента	Рівень фінансово-економічного потенціалу	Наявність динамічних здібностей стосовно системного управління стратегічними змінами	Наявність динамічних здібностей притаманних підрозділам	Наявність динамічних здібностей притаманних групам працівників

Це означає, що для всебічного оцінювання готовності підприємства до змін необхідно оцінити минулий досвід впровадження змін (ретроспективну компоненту), проаналізувати існуючий на даний час стан готовності та з'ясувати потенціал розвитку компетенцій, які знадобляться підприємству в процесі управління перетвореннями. Передусім для високого рівня готовності підприємствам необхідно мати вдалий досвід впровадження минулих змін, достатній рівень економічної стійкості і стратегічну орієнтацію на теперішній час та наявні динамічні здібності. Ключовими критеріями готовності в умовах високодинамічного бізнес-середовища є саме динамічні здібності підприємства.

Апробацію запропонованої методологічної схеми комплексного оцінювання готовності підприємств до змін було проведено на базі 20 підприємств м. Донецька та області. Означені підприємства були згруповані у кластери за такими ознаками, як стадія життєвого циклу (зростання; зрілість, у т.ч. інституціональна стабілізація, управління покращеннями, управління знаннями; деградація, у т.ч. потрапляння в організаційні пастки) та рівень розвитку інтеграційних процесів (кількість структурних одиниць, які є у складі підприємства завдяки вертикальній або горизонтальній інтеграції). В умовах поглиблення

Таблиця 2. Структура досліджуваних підприємств за визначеними кластерами, авторська розробка

Номер кластеру та графічне позначення	Найменування кластеру	Назва підприємств	Питома вага підприємств кластеру у загальній кількості досліджуваних підприємств, %
1 	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів.	1. ПАТ ВО «Коніг», 2. ПАТ «АПК-Інвест».	10%
2 	Зрілі підприємства із середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів.	3. ПАТ «ЛВКФ», 4. ТОВ «ХТЗ», 5. ПАТ «Геркулес», 6. ПАТ «АВІФ».	20%
3 	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів.	7. ТОВ «Фіто», 8. ПАТ «Вінтер», 9. ТОВ «Харвест», 10. НПО «Донікс», 11. ТОВ «Інпро».	25%
4 	Зростаючі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів.	12. ТОВ «Донецька індустріально-будівельна компанія».	5%
5 	Зростаючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів.	13. ТОВ «ША», 14. ТОВ «Сарепта-Альфа», 15. ТОВ «ДІФ».	15%
6 	Підприємства, що знаходяться на стадіях деградації або в організаційних пастках і мають середній рівень розвитку інтеграційних процесів (далі – підприємства, які деградують, із середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів).	16. ТОВ ВКФ «Онікс».	5%
7 	Підприємства, що знаходяться на стадіях деградації або в організаційних пастках і мають низький рівень розвитку інтеграційних процесів (далі – підприємства, які деградують, із середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів).	17. ТОВ «Бліс», 18. ПАТ «Азот», 19. ТОВ «Стрім», 20. ТОВ «Техпром».	20%
Усього	7 кластерів	20 підприємств	100%

глобалізації, злиття галузей і скорочення життєвих циклів галузей і підприємств самі такі ознаки слід вважати найбільш доцільними. Серед досліджених підприємств було встановлено 7 актуальних кластерів (табл. 2).

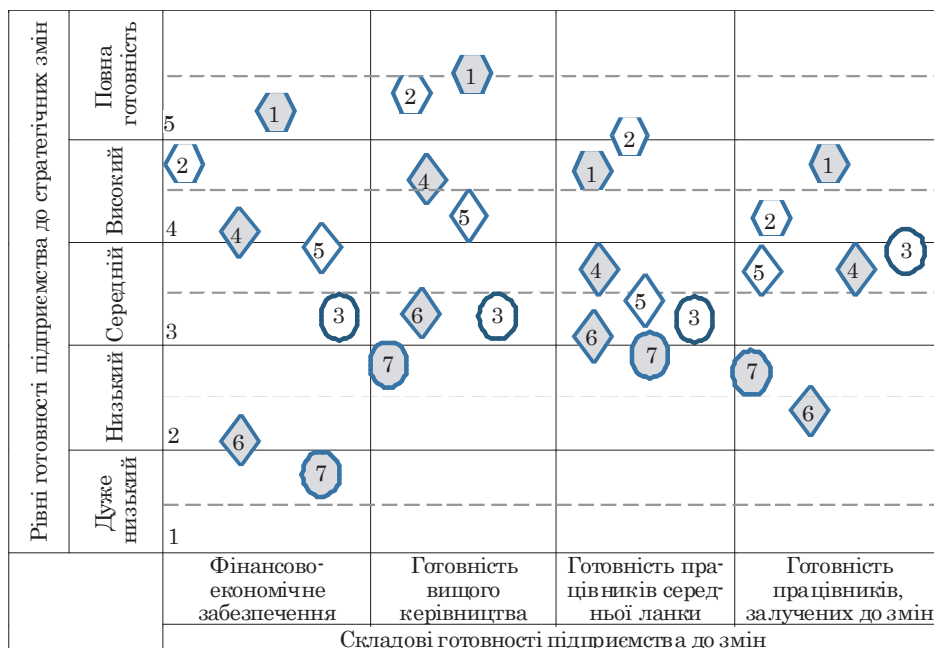


Рис. 3. Розподіл досліджуваних кластерів підприємств за рівнями готовності до стратегічних змін, авторська розробка

Результати показали, що високий рівень готовності до змін за всіма складовими мають лише зрілі підприємства з високим або середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів, що є цілком логічним, оскільки сюди увійшли підприємства-лідери ринку. Зростаючим підприємствам притаманний високий рівень готовності до змін тільки у розрізі компетентісної готовності вищого керівництва. Оскільки зростаючі підприємства ще не досягли оптимального балансу «гнучкість-стабільність», їхні організаційні структури й культури не повною мірою узгоджені зі стратегією, то рівень готовності до змін решти працівників залишається на середньому рівні. Рівень фінансово-економічного забезпечення змін у таких підприємств дещо вищий за середній. Дещо нижчий за середній мають рівень готовності до перетворень зрілі підприємства з низьким рівнем інтеграції. Найгіршою виявилась ситуація на підприємствах, які знаходяться в організаційних пастках, тобто не досягли стадій розквіту через неефективне стратегічне управління. Найбільш проблемною зоною для таких підприємств є пошук джерел фінансово-економічного забезпечення антикризових трансформацій.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі **висновки**:

1. Узагальнення наукових надбань з питань методології і методики визначення готовності підприємств до змін дозволяє стверджувати, що в існуючих працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи дослідження



різних аспектів готовності підприємства до змін, переважно – готовності персоналу. Проте системне врахування таких чинників готовності, як фінансово-економічне забезпечення, компетентісна готовність працівників усіх рівнів ієрархії та загальна організаційна сприятливість змінам не знайшли достатнього відображення у проведених дослідженнях.

2. Концептуальний авторський підхід до визначення етапів комплексного оцінювання готовності підприємства до змін передбачає обчислення 12 інтегральних показників рівня готовності до змін за 4 складовими: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість і компетентісна готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів, залучених до змін для кожної стадії управління змінами із застосуванням методів теорії нечітких множин. Рівень готовності підприємства до змін пропонується визначати за п'ятирівневою шкалою у розрізі кожної з 4 складових.

3. Дослідження рівня готовності до змін 20 підприємств м. Донецька та області показало, що високий рівень притаманний лише підприємствам, які знаходяться на стадіях стабілізації та мають високий або середній рівень розвитку інтеграційних процесів. Зростаючі підприємства загалом мають середній рівень готовності до змін. Головною проблемною зоною для них є компетентісна готовність працівників середньої та нижчих ланок. Найбільш проблемними виявились підприємства, які знаходяться в тих чи інших організаційних пастках і мають низький рівень фінансово-економічного забезпечення необхідних перетворень та недостатній рівень позитивного сприйняття змін працівниками нижчих ланок.

До перспектив подальших досліджень слід віднести розширення системи показників готовності до змін і пошук нових методик для розрахунку інтегративних показників готовності підприємств до перетворень.

1. Ашмарина С.А., Герасимов Б.Н. Управление изменениями: Учеб. пособие. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.

2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006. – 612 с.

3. Ермоленко Л.И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям // Вестник СамГУ. – 2011. – №3. – С. 86–92.

4. Козн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.

5. Куликов П.М., Беляева Н.Е. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям // БизнесИнформ. – 2009. – №5. – С. 130–136.

6. Павлова А.В. Позиционирование машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации его производства // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – №5. – С. 2–20.

7. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6. – С. 142–151.

8. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала (на примере организации малого и среднего бизнеса): Автореф. дис... канд. психол. наук. – Ярославль, 2007. – 24 с.

9. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.

10. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: Учебник. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 480 с.

Стаття надійшла до редакції 1.03.2013.