

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.177-182>**Панкова А.Ю.**кандидат економічних наук
Національний університет «Запорізька політехніка»**Pankova Alla**PhD in Economic
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
<https://orcid.org/0000-0003-4441-2683>**Панков Д.О.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

Pankov Dmytro

National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

У цій статті детально аналізується доцільність впровадження змін у підприємстві, зосереджуючи увагу на критичних аспектах, які впливають на ефективність цього процесу. Важливим елементом аналізу є оцінка готовності організації до змін, що визначає, наскільки підприємство здатне реалізувати необхідні перетворення в даний момент. Сучасні організації знаходяться під постійною зміною зовнішнього середовища, ресурси обмежені, тому слід більш ретельно підходити до запланованих змін та їх оцінки. Оцінка запланованих змін повинна бути комплексною, необхідно враховувати по-перше, можливість впровадження заходів в організації, по-друге, потенційну ефективність інновацій. Основна мета цієї статті полягає у вдосконаленні процесів управління змінами в організаціях, використовуючи організаційне забезпечення як інструмент для підвищення ефективності цих процесів. Для досягнення цієї мети пропонується тріада елементів, які складають комплексну оцінку ключових факторів успіху змін у підприємстві. Ця тріада добре інтегрується в модель ADKAR, розроблену Д. Хайатом, яка слугує основою для оцінки ситуації та управління змінами як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих працівників.

Ключові слова: підприємство, управління змінами, організаційні зміни, ризики впровадження змін, ефективність, модель ADKAR.

JUSTIFICATION OF THE FEASIBILITY OF IMPLEMENTING CHANGES AT THE ENTERPRISE

The article provides a rationale for the feasibility of implementing changes at the enterprise. Following crisis phenomena in the economy, actions to achieve short-term, mainly financial goals prevail in organizations. At the same time, worldwide experience shows that companies that focus only on current problems of survival have no guarantee of success in the future, and only those organizations that lay the foundations for this development today, in crisis conditions, will be able to fully develop in the future. For managers of Ukrainian enterprises, mastering the theoretical and practical aspects of change management is especially relevant, since work in the conditions of continuous economic, political and technological changes is accompanied by internal disintegration and the lack of systematicity in the implemented changes. The feasibility of implementing changes at the enterprise was analyzed and provided. The readiness of the organization for changes determines the sufficiency of forces in the organization to carry out changes at present. The main purpose of this article is to improve change management processes in organizations, using organizational support to improve the efficiency of these processes. Research methods: dialectical method of scientific knowledge, structural and logical - for clarifying the essence and content of change management, comparative analysis for grouping criteria for the implementation of successful organizational and economic changes. The practical significance displays a list of strategic changes offered to the enterprise to increase the efficiency of business functioning and a set of approaches to assessing the effectiveness and risks of implementing organizational changes. The proposed triad of elements of a comprehensive assessment of the key success factors of changes in the organization fits well into the model of D. Khayat - the ADKAR model, which allows you to assess the situation and manage changes both at the level of the organization as a whole and a specific employee.

Keywords: enterprise, change management, organizational change, change risk, efficiency, ADKAR model.

JEL Classification. M10, M11

Актуальність проблеми. На сьогоднішній день управління змінами в українських компаніях залишається маловивченим, а існуючі підходи і моделі часто неактуальні. Динамічне бізнес-середовище і численні фактори, що впливають на функціонування підприємства, зобов'язують керівництво і співробітників оперативно реагувати на зміни, що виникають в процесі організації. Ця реакція повинна бути однаковою мірою миттєвою і ефективною, щоб підприємство могло зберегти свої позиції на ринку і забезпечити своє подальше існування. Під організаційними впливами розуміються розробка, впровадження, контроль та оцінка ефективності змін, де управлінські рішення та реорганізація виступають основними інструментами трансформації.

Організаційні зміни стосуються, перш за все, планування на підприємстві, корекції його структури, реорганізації процесів і реінжинірингу бізнесу. Варто також виділити поняття організаційно-економічних змін, які пов'язані з оптимізацією і перебудовою економічної системи в цілому.

Із огляду на сьогоднішні непрості умови та виклики українські підприємства переважно послуговуються інтуїтивним, підприємницьким підходом до розробки та впровадження змін. Доволі рідко зустрічається тенденція до змін у стратегічних планах і рішеннях на нижчих рівнях підприємства, переважно на найвищому управлінському рівні. Зазвичай подібна діяльність оформлена не у вигляді формалізованих управлінських документів, а стратегічних рішень, а від того і фрагментарних, тих, що стосуються переважно цін, технологій чи окремих аспектів взаємодії зі споживачами та оптимізації чисельності персоналу, не маючи системного підходу.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Наукові праці таких видатних вчених-економістів, як А. Арменакіс, Дж. Келлі, Дж. Дак, Дж. Пфедфер, І. Адісес, Ф. Гуяр, Л. Грейнер, Р. Дафт, Дж. Коттер, К. Фрайлінгер, М. Ханнан, Р. Холл присвячено широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення. В економічній науці також достатньо прізвищ вітчизняних науковців, що займалися дослідженням питання управління організаційними змінами І. Акімова, О. Виноградова, С. Довбня, М. Кизим, А. Наливайко, В. Пономаренко. Відсутність системності підходів, методів управління та оцінки організаційних змін на підприємствах потребує додаткового системного дослідження процесів та особливостей організаційних змін. Це сприяє розробці теоретичних і методологічних основ, які необхідні для досягнення бажаного економічного стану підприємства.

Метою статті є удосконалення методології управління змінами на підприємстві засобами організаційного забезпечення.

Вклад основних результатів дослідження. Сучасні організації постійно стикаються з необхідністю змін. Ці зміни можуть впливати не лише на окремих співробітників, а й на всю структуру організації в цілому. Вони можуть охоплювати технічні та

технологічні, маркетингові та організаційні інновації. Зміни часто впроваджуються для збереження існуючих позицій і протидії негативним процесам і тенденціям, що виникають в організації. У деяких випадках зміни стають стимулом для розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, зміни можуть варіюватися за масштабом і складністю в залежності від різних факторів, що їх викликають, і вимагати різного обсягу ресурсів для їх реалізації.

Одним із перших та найважливіших етапів впровадження змін на підприємстві є оцінка та обґрунтування їхньої доцільності, що включає [6]:

- визначення, які (процес, продукт, результат тощо) зміни чи покращення необхідні;
- встановлення мети для досягнення бажаного результату;
- формування компетентної групи, відповідальної за проєкт управління змінами.
- окреслення поточних організаційних процесів із використанням технологічних карток, визначення «проблемних точок», що потребують змін.
- використання функції зі створення карти процесу в режимі реального часу для спільної роботи з командою;
- визначення загроз та переваг, складання списків “за” та “проти”, проведення SWOT-аналізу або аналізу силового поля;
- визначення обсягу ресурсів, необхідних для здійснення змін. Пункт може включати складання бюджету витрат, необхідних для реалізації виявлених потреб у змінах;
- за допомогою діаграми Ганта виокремити прямі проєкту управління змінами; переконатися у правильності складання календарного планування;
- оновлення карти майбутнього стану (припинення, завершення тощо) процесів згідно змін, що виникатимуть у процесі. Карта може бути створена в інтрамережі організації або інших внутрішніх веб-сайтах за допомогою додатку Creently Viewer з відкритим доступом;
- підготовка до ризиків, що можуть виникнути в процесі, готовність швидко аналізувати, реагувати на зміни та постійно вдосконалювати систему управління ризиками.

При оцінці доцільності змін важливо враховувати не тільки очікувані фінансові результати і витрати, але і поточні ресурси і здатність організації впроваджувати ці зміни. Тому для підвищення якості управлінських рішень щодо організаційних змін слід застосовувати комплексний підхід, який охоплює як оцінку ефективності змін, так і здатність організації їх впроваджувати.

Аналіз доцільності змін повинен починатися з визначення їх важливості та необхідності для підприємства, а також оцінки здатності організації впроваджувати такі зміни.

Огляд літератури показав різноманітність моделей, методів, прийомів і рекомендацій оцінки готовності організації до змін, що підкреслює актуальність даного питання. Нижче перелічимо деякі з них:

- псевдо-математична формула Д. Глейхера оцінює необхідність змін з урахуванням балансу між вигодами і витратами. Згідно з його підходом, зміни слід вносити, якщо є три складові: невдоволення поточним станом, чітка мета і певна програма дій [1];

- Д. Ульріх пропонує оцінити готовність організації до змін, зосередившись на психологічних та управлінських аспектах, таких як наявність сильного лідера, обізнаність персоналу про важливість змін, рівень їх прихильності та впевненості у правильності обраного напрямку [2];

- за методологією консалтингової компанії McKinsey необхідно проаналізувати сім ключових факторів для оцінки готовності до змін, які включають: стратегію розвитку, стиль керівництва, співробітників, організаційну структуру, навички та знання, загальні цінності та регламентовані процедури. Перевагою цієї моделі є акцент на взаємодії між людьми в організації [3];

- модель М. Вайсборда включає в себе додатковий важливий аспект успіху змін - систему винагород, яка може стимулювати або, навпаки, знижувати мотивацію персоналу брати участь у змінах [4];

- К. Левін, розробник базової моделі управління змінами, базував її на порівнянні рушійних і стримуючих сил. Модель «силового поля» дозволяє оцінити здатність організації здійснювати зміни та допомагає визначити дії, необхідні для подолання опору та забезпечення успішних результатів [5].

Вивчення факторів, що сприяють успішній реалізації організаційних змін, вимагає детального аналізу різних складових внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його здатність ефективно впроваджувати ці зміни. Рекомендується структурувати процес аналізу, розділивши його на три основні етапи. При оцінці здатності організації впроваджувати зміни важливо чітко розрізнити поняття:

- «здатність до змін»;
- «готовність до змін»;
- «необхідність змін» [6].

Здатність організації до змін відображає її досвід у сфері інновацій та трансформацій. Це поняття пов'язане з минулим і демонструє «як було раніше». Аналіз здатності до змін спрямований на вивчення ефективності вже вжитих заходів, рівня задоволеності результатами, помилок, які були допущені, та уроків, отриманих у процесі. Для цього аналізу важливо використовувати як експертні оцінки, так і статистичні дані, враховуючи думки менеджерів і учасників змін.

Готовність до змін визначає наявні в організації ресурси для здійснення трансформації на даний момент. Ця концепція орієнтована на оцінку потенціалу організації з урахуванням адекватності та якості її ресурсів. Оскільки ефективність інновацій значною мірою залежить від персоналу, який їх реалізує, слід зосередитися на оцінці кадрового потенціалу. Це включає активність працівників у висуванні ідей, їх реакцію на зміни, навчання та саморозвиток.

Необхідність змін підкреслює важливість вирішення проблем і завдань, які можуть виникнути внаслідок трансформацій, спрямованих на майбутнє. Це зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До зовнішніх належать зміни в вимогах ринку, дії конкурентів, технологічний прогрес та соціально-політичні зміни. Серед внутрішніх факторів можна виділити стратегію розвитку організації та наявність у її діяльності «вузьких місць». Усі ці фактори пов'язані з інноваційною сприйнятливістю підприємства.

Розглянуті категорії в сукупності формують систему оцінки ключових факторів успіху змін та визначають здатність організації до їх реалізації. Аналіз цих аспектів допомагає визначити першочергові кроки для підвищення ефективності впровадження змін на підприємстві (рис. 1).

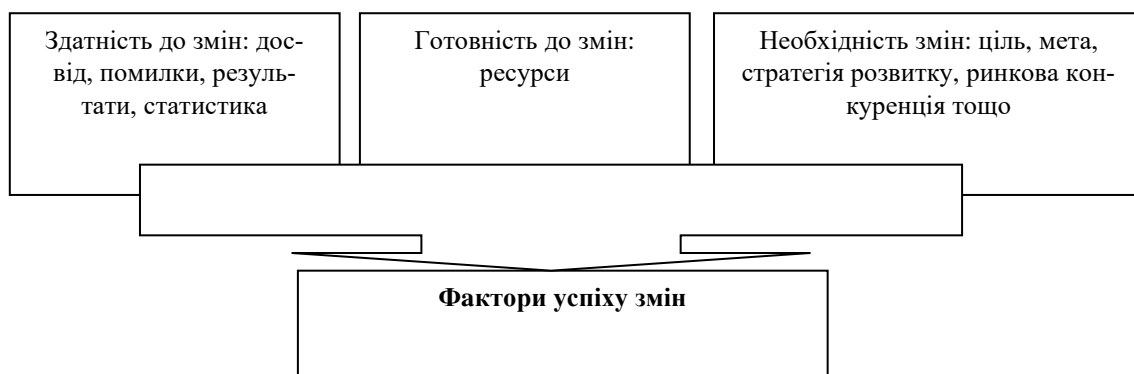


Рис. 1 Основні фактори успіху впровадження змін

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Запропонована тріада елементів для комплексної оцінки основних факторів успішності змін в організації гармонійно вписується в модель ADKAR, розроблену Д. Хайятом [2]. Ця модель слугує інструментом для оцінки ситуації та управління змінами як на рівні всієї організації, так і для окремих співробітників. Для практичного впровадження цього підходу необхідно детально вивчити кожен з трьох елементів.

Рекомендується використовувати проектний підхід для аналізу здатності до змін, враховуючи досвід організації з подібними перетвореннями, зосереджуючись на основних елементах управління проектами: термінах, витратах і результатах. Ознайомитися з критеріями оцінки здатності організації до змін, розробленими спеціально для цієї статті, можна в таблиці 1.

Оскільки таку оцінку рекомендується проводити

окремо для кожної зміни з метою виявлення можливих проблем і недоліків, необхідно розробити окрему методику її реалізації. Тому для аналізу готовності

підприємства до змін необхідно враховувати певні групи факторів, які наведені в таблиці 2.

Таблиця 1

Критерії оцінки здатності організації до змін

Критерії оцінки	Рекомендації щодо використання	Значення
Терміни реалізації змін	Порівняння з плановими показниками	Виконано у зазначені терміни, виконано достроково, перевитрачання часу до 50 % від запланованого
Вартість (витрати)	Порівняння з плановими показниками	Витрати у межах бюджету, економія коштів, перевитрати до 50 % бюджету, перевитрати понад 50 % бюджету
Ступінь досягнення мети	Порівняння з плановими показниками	Мету досягнуто повністю, частково, мету не досягнуто

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Фактори готовності організації до змін

Група факторів	Характеристика
Персонал	Наявність лідера Знання, вміння та навички персоналу Підвищення кваліфікації персоналу Рівень спротиву змінам
Матеріально-технічні зміни	Забезпеченість обладнанням, устаткуванням, інструментами, тощо Рівень зносу обладнання
Фінанси	Наявність необхідних фінансових ресурсів та можливість їх залучення ззовні Наявність системи матеріального заохочення
Інформація	Наявність відповідного програмного забезпечення Розроблена система документообігу, звітності

Джерело: розроблено авторами

Необхідність змін вказує на актуальність вирішених проблем організації, а також залежить від тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо наступні критерії оцінки необхідності змін:

- відповідність цілям і стратегії розвитку підприємства;
- рівень урахування тенденцій розвитку ринку;
- застосування передових практик і досягнень науково-технічного прогресу;
- дотримання вимог нормативно-правових актів і рекомендацій [6].

На основі цього можна стверджувати, що всебічний аналіз кожного з трьох основних елементів допомагає організації краще зрозуміти фактори успіху окремих змін з управлінської точки зору. Щоб ухвалити рішення про впровадження або відмову від певних змін, важливо враховувати не лише суть перетворень, а й пов'язані з ними ризики та можливі наслідки. Оцінка ефективності змін передбачає економічний аналіз з урахуванням потенційних доходів і витрат, і може бути проведена за допомогою різних методів. Також важливо проаналізувати можливі ризики, які можуть виникнути, а також вивчити успішний досвід реалізації таких змін в інших організаціях.

Для ефективної оцінки змін слід враховувати можливі ризики, а також комплекс економічних показників, які відображають вплив змін на фінансові показники організації, зокрема на продажі, прибуток і прибутковість. У деяких випадках доцільно використовувати інвестиційний підхід, розглядаючи зміни як інвестиційний проект і оцінюючи їх за такими показниками, як NPV, IRR, PP тощо.

На основі оцінки основних факторів успішності та ефективності змін можна узагальнити критерії для отримання єдиного показника. Використання бальної шкали та адитивної моделі дозволяє об'єднати всі критерії, враховуючи їх значущість для організації. Загальний бал, отриманий за оцінювані заходи, дозволить ранжувати їх за привабливістю, визначаючи пріоритетність виконання.

Табл. 3 – це відображення критеріїв оцінки доцільності зміни з рекомендаціями щодо виставлення оцінок за п'ятибальною шкалою.

Згідно табл. 3 максимальна кількість балів для розрахунку доцільності впровадження змін складає 55 без урахування факторів важливості. Звідси випливає, що чим вище оцінка планованої зміни в організації, тим вище ранг цієї пропозиції, тим вище доцільність її реалізації.

Таблиця 3

Оцінка доцільності впроваджених змін в організації

Зміни, їх доцільність та критерії оцінки	Значення	Кількість балів
1	2	3
1. Зміни, та здатність організації щодо їх реалізації		
1.1 Реалізація змін в організації в строк, враховуючи попит та досвід	Недостатньо, або немає досвіду в організації, щодо проведення змін, або зміни не були завершені.	0
	Багато часу витрачено в порівнянні з запланованим, або плановими показниками	1–3
	Зміни виконано, як заплановано, у строк	4
	Дострокова реалізація змін	5
1.2 Використання та врахування досвіду організації з реалізації змін, які стосуються вартості	Недостатньо, або немає досвіду в організації, щодо проведення змін, або зміни не були завершені.	0
	Витрати перевищено в порівнянні з запланованими	1–3
	Витрати витрачено як заплановано	4
	Зміни були виконані з економією коштів	5
1.3 Врахування досвіду та досягнення поставлених цілей організації	Недостатньо, або немає досвіду в організації, щодо проведення змін, або зміни не були завершені.	0
	Часткова реалізація цілей	1-3
	Досягнення в повному обсязі цілей	4
	Досягнення цілей з отриманням позитивних результатів	5
2. Критерії готовності організації до змін		
2.1 Робітники, персонал	Готовність колективу (персоналу) до змін, наявність неформального лідера, кваліфікація	0-5
2.2 Матеріально-технічне забезпечення організації	Доступність, наявність необхідної сировини, ресурсів, матеріалів, амортизація основних фондів, рівень зносу	0-5
2.3 Фінансове забезпечення організації	Наявність фінансового забезпечення, зовнішнє фінансування для реалізації змін в організації	0-5
2.4 Комунікація та інформація	Наявна система звітності, документообігу, програмного забезпечення в організації	0-5
3. Зміни в організації, їх необхідність		
3.1 Фактори внутрішнього середовища	Цілі та стратегічний план розвитку організації повинні бути відповідними. Вирішення проблем повинно бути актуальним	0-5
3.2 Факторі зовнішнього середовища	Вплив зовнішніх факторів на розвиток організації: політичних, економічних, законодавчих, комунікативні процеси, облік конкурентів	0-5
4. Впроваджені зміни та їх економічна ефективність		
4.1 Зміни короткострокові	Показник (величина) потенційного доходу (%) від прибутку в організації	0-5
4.2 Зміни довгострокові	NPV, PP	0-5
5. Впроваджені зміни та їх рівень ризику		
5.1 Вірогідність ризиків – Висока	При отриманні результатів невизначеність дуже велика. У інших організацій відсутній досвід реалізації подібних змін	0-1
5.2 Рівень ризиків - Середній	Вплив зовнішнього середовища обумовлює високу ймовірність виникнення більшості ризиків та загроз	2-3
5.3 Рівень ризиків - Низький	Є можливість керувати більшістю ризиків	4-5

Джерело: розроблено авторами

Висновки. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище швидко змінюється і ресурси обмежені, організаціям необхідно більш детально і обдуманно підходити до оцінки запланованих змін. Така оцінка повинна бути комплексною, враховуючи як можливості реалізації заходів самою організацією, так і очікувану ефективність нововведень. Оцінка успішності змін базується на трьох основних аспектах: здатності до змін,

готовності та потребі в них. Оцінка ефективності змін включає використання різноманітних показників і методів для визначення економічної доцільності, а також врахування потенційних ризиків. Для формалізації та організації результатів оцінки рекомендується об'єднати всі показники в єдиний інтегральний показник, який відобразить доцільність змін для організації.

Список використаних джерел:

1. Organizational Development: The Change Formula. (n.d.). Retrieved from: https://www.academia.edu/10284686/Organizational_Development_The_Change_Formula
2. Харічкова, С.К., Дорошук, Г. А. (2017). Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса: Освіта України. 148 с.
3. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации. (n.d.). Retrieved from: <https://www.management.com.ua/strategy/str314.html>
4. Сиволап, А.В. (n.d.). Аналіз основних змістовних моделей управління змінами організації. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91097/33-Sivolap.pdf?sequence=1>
5. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers (D. Cartwright, Ed.). New York: Harper & Row. 374 p.
6. Панков Д.О. (2022). Управління змінами на переробному підприємстві. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 132 с. Retrieved from: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0bcbf893-67b6-4e42-9a00-5d617869830e/content>
7. Серебряк, К.І. (2016). Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, № 6(230). С. 135-138. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>
8. Полінкевич, О.М., Волинець, І. Г. (2018). Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 352 с.
9. Буднік, М.М. (2017). Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 225 с.

References:

1. Organizational Development: The Change Formula. (n.d.). Retrieved from: https://www.academia.edu/10284686/Organizational_Development_The_Change_Formula
2. Kharychko, S.K., & Doroshuk, H.A. (Eds.). (2017). Suchasnyi instrumentarii upravlinnia povedinkoiu sub'iektiv hospodariuvannia: monohrafiia [Modern tools for managing the behavior of economic entities: monograph]. Odessa: Osviata Ukrainy, 18 p. [in Ukrainian].
3. Model' McKinsey 7S: klyuchevi elementy mikrosredy orhanizatsiyi. (n.d.). Retrieved from <https://www.management.com.ua/strategy/str314.html> .
4. Syvolap, A.V. (n.d.). Analiz osnovnykh zmistovnykh modelei upravlinnia zminamy orhanizatsiyi [Analysis of the main meaningful models of change management in the organization]. Retrieved from <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91097/33-Sivolap.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
5. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers (D. Cartwright, Ed.). New York: Harper & Row, 374 p/
6. Pankov, D.O. (2022). Upravlinnya zminamy na pererobnomu pidpriemstvi [Diploma thesis] [Change management at the processing plant [Diploma thesis]. Retrieved from: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0bcbf893-67b6-4e42-9a00-5d617869830e/content> [in Ukrainian].
7. Seriebryak, K.I. (2016). Upravlinnia orhanizatsiynomy zminamy – neobkhidna umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Management of organizational changes – a necessary condition for ensuring the development of the enterprise]. Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia, No. 6(230). Pp. 135-138. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf> [in Ukrainian].
8. Polinkevych, O.M., & Volynets, I.H. (2018). Upravlinnia stratehichnymy zminamy ta innovatsiamy na pidpriemstvi: navch. Posibnyk [Management of strategic changes and innovations in the enterprise: tutorial]. Lutsk: Vazha-Druk, 352 p. [in Ukrainian].
9. Budnik, M.M. (2017). Upravlinnia zminamy: pidruchnyk [Change management: manual]. Kyiv: Kondor, 225 p. [in Ukrainian].