

УДК 65.012.3

Степанчук А.Ф., студентка групи МО-68, ФБСО  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Пащенко О. П.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Впровадження змін є важливим елементом діяльності на підприємстві, оскільки це дозволяє адаптуватися до динамічного ринку, підвищувати ефективність, забезпечувати довгостроковий розвиток, мотивувати працівників і керувати ризиками. Зміни допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати інновації та вчасно реагувати на потреби споживачів. Впровадження змін стимулює професійний розвиток персоналу і створює культуру інновацій, що є ключовим для успіху підприємства в умовах мінливого середовища.

Готовність підприємства до змін являє собою його збалансований стан, за якого всі підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування та впровадження результатів змін. Від рівня готовності підприємства до стратегічних змін залежить необхідність і пріоритетність їх здійснення. Тому для досягнення цілей підприємство повинно володіти внутрішніми можливостями і бути здатним підтримувати взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Здібність підприємства до змін і відповідна спроможність його інфраструктури дозволяє спрогнозувати результати реалізації обраної стратегії та знизити ризик її неуспішності найбільш оптимальним шляхом [1].

Що таке оцінка готовності до змін? Оцінка готовності до змін вимірює, наскільки організація або команда підготовлені до впровадження нових технологій, процесів або операційних методологій [2]. Оцінка готовності допомагає командам визначити перешкоди або опір змінам, щоб вони могли внести відповідні корективи перед впровадженням великих ініціатив щодо трансформації. Проведення оцінки готовності до змін гарантує, що будь-які нові способи роботи будуть добре сприйняті та приведуть до бажаного результату.

Оцінка готовності до управління змінами на підприємстві має кілька переваг:

1. Поліпшення готовності. Згідно зі звітом Oak Engage, 43% працівників вважають, що їхнє робоче місце не підготовлене до серйозних змін [3]. Оцінка готовності дозволяє визначити, чи здатна команда та інфраструктура організації впоратися з майбутніми змінами. Це дає змогу вжити проактивних заходів, таких як навчання або підтримка, а також виявити сильні сторони та слабкі місця для корекції. Після цього можна розробити стратегічний план, який забезпечить плавний процес змін з меншим ризиком несподіванок.

2. Зменшення ризиків. Ризики завжди непередбачувані. Проведення оцінки готовності допомагає уникнути типових ризиків, таких як опір змінам, незалученість зацікавлених сторін та недоліки у використанні ресурсів. Це дозволяє розробити стратегії для подолання потенційних проблем ще на ранніх стадіях.

3. Покращення залучення зацікавлених сторін. Раннє залучення зацікавлених сторін до оцінки готовності до змін забезпечує їхню підтримку та зменшує опір. Організації з активною участю ключових робітників зазвичай відзначають більш плавний перехід до нововведень. Тому важливо розуміти, наскільки вони готові до змін.

4. Ефективний розподіл ресурсів. Оцінка готовності дозволяє краще розподіляти ресурси організації, фокусуючи їх на реальних потребах. Наприклад, при впровадженні нової CRM-системи може з'ясуватися, що основна проблема полягає не в технічній підготовці, а в недостатньому інформуванні працівників про вплив нової системи на їхню роботу. Таким чином, акцент на комунікації та підтримці керівництва допомагає уникнути зайвих витрат і сприяє більш плавному переходу.

5. Уточнення майбутніх викликів. 28% співробітників відчувають нестачу інформації щодо змін в організації [4]. Виходячи з цього, відчувається потреба у визначенні чітко спланованих дій і забезпеченні реалістичного бачення проблем, що допоможе уникнути ситуацій, коли зміни стають неконтрольованими.

Комплексна оцінка готовності до змін передбачає глибокий аналіз організації та проекту на всіх рівнях. Аналізуючи такі фактори, як існуючі умови, наявні ресурси, мотивація співробітників і організаційна культура, можна розробити індивідуальний план впровадження бажаних змін. Управління змінами не повинно бути хаотичним. Без чіткої оцінки організація ризикує зіткнутися з перешкодами або навіть збитися з курсу. Тому важливо детально розглянути основні кроки, необхідні для проведення цієї оцінки [5].

1. Визначення цілей та масштабу змін. Чітке окреслення цілей змін та визначення їх масштабу, допоможе зрозуміти, на які процеси та людей впливатиме зміна і як вона покращить поточну ситуацію. Важливо мати чітке уявлення про причини цих змін, розуміти, які процеси будуть задіяні, і знати, як відбуватиметься впровадження. Крім того, дослідження тривалості цього процесу дозволить сформулювати

реалістичні погляди і встановити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки прогресу та швидкого вирішення потенційних проблем.

2. Збір даних. Для проведення оцінки важливо мати відповідну інформацію. Основні показники, які слід відстежувати, включають плинність кадрів, продуктивність, а також результати попередніх змін. Важливо зрозуміти ставлення співробітників, підтримку керівництва та оцінити загальну культуру компанії. Ці дані можна зібрати за допомогою опитувань, інтерв'ю з ключовими особами або аналізу попередніх результатів.

3. залучення зацікавлених сторін. Ключем до успіху будь-якої ініціативи зі змін є залучення відповідних людей та створення команди, яка керуватиме процесом. Для цього необхідно активно залучати зацікавлені сторони з самого початку, надаючи їм можливість висловлювати свої думки та ідеї під час планування. Створення різноманітної команди, яка складатиметься з лідерів і членів, відповідальних за виконання завдань, допоможе забезпечити підтримку на всіх рівнях організації. Важливо заохочувати відгуки та підтримувати ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу.

4. Аналіз організаційної культури. Під даним аспектом розуміється аналіз того, як співробітники сприймають зміни, та виявити можливі перешкоди або сприятливі фактори. Для цього можна використовувати опитування або інтерв'ю з працівниками, щоб оцінити їхнє ставлення. Також важливо спостерігати за фактичною поведінкою співробітників і визначити розбіжності між заявленими цінностями та їхньою реальною поведінкою. Результати покажуть готовність команди до змін і адаптивність культури компанії.

5. Оцінка навичок співробітників. Часто невдачі в процесі змін виникають через недостатню компетентність співробітників у певних сферах. Ретельна оцінка наявних навичок допоможе виявити прогалини та організувати відповідне навчання. Проаналізувавши продуктивність працівників, слід звернути увагу, де є недоліки, організувати необхідні тренінги й забезпечити підтримку під час навчання.

6. Використання інструментів для оцінювання. Для того щоб ефективно управляти змінами, потрібні інструменти, які допоможуть відстежувати всі етапи процесу — від збору даних до виконання конкретних завдань. Найбільш відомими інструментальними засобами, які можуть бути використані при оцінці готовності підприємства до змін, є: RWA-модель, модель McKinsey 7S, модель Prosci ADKAR, модель профілів Gartner Enterprise Change Readiness, трирівнева модель BCG і бліц-аналіз готовності компанії до змін за Х. Рамперсадом [6].

7. Визначення потенційних перешкод. Процес змін може стикатися з різними бар'єрами, тому важливо заздалегідь ідентифікувати можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення. До потенційних перешкод може належати опір змінам серед співробітників, низька довіра керівництву, обмежені ресурси або страх перед невідомим.

8. Розроблення плану дій. Після завершення оцінки готовності, необхідно створити чіткий план дій. Він має містити конкретні завдання, відповідальних осіб і терміни виконання для реалізації змін. Цей план допоможе керувати процесом і забезпечити відповідальність на всіх рівнях організації. Чітке бачення кроків посприяє більш впевненому та успішному впровадженню змін.

Оцінка готовності суб'єкта підприємництва до змін дозволяє спрогнозувати успішність необхідних змін і зрозуміти, наскільки він є життєздатним, конкурентоспроможним та успішним. Після завершення оцінки готовності компанія буде готова розпочати належне планування свого проекту щодо певних змін. Відповідальна підготовка підприємства гарантує безперебійну роботу проекту – усунення потенційних перешкод і зменшення зусиль, необхідних для завершення проекту.

В сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів суб'єкта підприємництва повинні більш детально та виважено підходити до питання оцінки готовності до планованих перетворень. Ця оцінка повинна носити комплексний характер, тобто враховувати можливість реалізації заходів, з одного боку, і потенційну ефективність нововведень – з іншого.

#### **Список використаної літератури:**

1. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. Вип. 3 (41). С. 84-90. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-84-90>
2. Gupta D. How to Conduct a Change Readiness Assessment. 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/change-readiness-assessment/>
3. Oak Engage's Change Report. 2023. С. 6-7. URL: <https://www.oak.com/resources/guides-templates/oak-engage-change-report/>
4. Sudarshan S. How to Prepare Your Team with a Change Readiness Assessment. 2024. URL: <http://surl.li/wpqncb>
5. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 2014. Вип. 4. С. 297-313.
6. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 1 (48). С. 321-330.