

Касьян С. К., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ДО ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

В умовах загальної нестабільності економічної кон'юнктури, вітчизняні підприємства продовжують вести комерційну діяльність, а також намагаються адаптуватися та ставати більш стійкими до загроз за допомогою проведення змін, у тому числі і стратегічного рівня. При дослідженні можливостей підприємства щодо проведення стратегічних змін, необхідно коректно та послідовно проводити підготовчу роботу, що включає в себе [4]:

- 1) аналіз наявних ресурсів, а також можливостей залучення нових;
- 2) дослідження загального стану підприємства та ринку/сектору економіки, виявлення тенденцій та формування прогнозів;
- 3) деталізація потенційних ризиків/здобутків;
- 4) оцінка готовності до проведення запланованих стратегічних змін.

На думку авторів роботи, останній пункт є надважливим, оскільки на основі його результатів буде формуватися рішення про здійснення чи

відтермінування/скасування запропонованих змін. З одного боку, переоцінка готовності та можливостей підприємства щодо проведення стратегічних змін може вилитися у суттєві втрати та негативні наслідки, що можуть загрожувати його конкурентоспроможності, стабільності чи навіть виживанню на ринку; з іншого боку – у разі недооцінки своїх можливостей, підприємство може втратити можливості до набуття нових конкурентних переваг, реорганізації існуючих процесів, їх оптимізації, покращення комерційних результатів [2].

Зважаючи на важливість даного процесу, постає питання про виокремлення переліку факторів, що формують «готовність» підприємства до проведення стратегічних змін, а також визначення основних інструментів та показників, які можуть слугувати «індикаторами» для керівництва підприємства для прийняття рішення щодо того, чи є воно готовим до наступних кроків у процесі свого розвитку. Дані «індикатори» можуть бути як кількісними показниками, так і якісними, їх поєднання та паралельний аналіз дозволяють досягти максимально достовірного висновку [3].

Для кожного фактору доцільно розглянути напрями аналізу, що описують основні питання та задачі, що мають бути вивчені та досліджені для отримання результату щодо відповідності актуального стану підприємства такому, за якого є можливим та необхідним проведення стратегічних змін [5]. Беручи до уваги, що поняття «готовності» є доволі загальним, доцільним є формування підходу до оцінки, що базується на наступних групах показників: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; організаційна культура та рівень управлінських компетенцій; фінансова стійкість та наявні ресурси; технологічна готовність підприємства; інноваційність підприємства; наявні ризики та рівень управління ними; кадрова забезпеченість персоналу; обрана стратегія змін та її оцінка.

У той же час, для оцінки кожного з факторів може бути використана величезна кількість показників та метрик, однак для отримання першочергової оцінки, може бути використаний надійний та часто використовуваний набір, сформований авторами роботи у табл. 1.

Обрані групи дозволяють провести первинну, але доволі глибоку аналітику можливостей підприємства щодо планування та проведення стратегічних змін.

Таблиця 1

Дослідження факторів готовності підприємства до проведення стратегічних змін

Назва фактору	Напрями аналізу	Показники для аналізу та оцінки
Зовнішнє та внутрішнє середовище	Загальна оцінка ринкового положення підприємства, маркетингових факторів; дослідження макроекономічних та галузевих факторів; аналіз інвестиційної та інноваційної привабливості галузі	SWOT-аналіз, PEST / PESTLE-аналіз, SNW-аналіз; методики аналізу галузей і вироблення стратегій; розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності, темпів зростання ринку
Організаційна культура та рівень управлінських компетенцій	Сформована організаційна культура організації; чітко сформована ієрархія та організаційна структура; наявність на підприємстві рольової лідерської моделі; наявність культури зростання	Коефіцієнт управлінської ефективності; індекс довіри до керівництва (LTI); рівень підвищень в компанії; рівень залученості вищого управління у процеси та тенденції
Фінансова стійкість та наявні ресурси	Наявність фінансових ресурсів для запровадження змін; наявність інвестиційної діяльності компанії; наявність накопичених ресурсів	Коефіцієнт автономності; коефіцієнт фінансової незалежності; рентабельність активів та інвестицій; частка інвестицій у активах компанії
Технологічна готовність підприємства	Відповідність використовуваних технологій сучасним; рівень автоматизації, цифровізації; рівень адаптивності до сучасних тенденцій розвитку технологій	Коефіцієнт автоматизованості виробничих процесів; індекс цифрової трансформації; рівень витрат на залучення інформаційних технологій та їх підтримку
Інноваційність підприємства	Наявність патентів та матеріально-технічної бази для проведення досліджень; кількість вже впроваджених інновацій, їх ефективність; кваліфікація персоналу, залученого до ведення інноваційної діяльності	Частка витрат на НДДКР у загальних витратах компанії; доля доходу від продуктів/послуг, створених за допомогою запроваджених інновацій; рівень комерціалізації технологій; рентабельність інноваційних продуктів
Наявні ризики та рівень управління ними	Наявність системи управління ризиками та ефективного механізму боротьби із негативними наслідками; ступінь інтеграції ризик-менеджменту у діяльність підприємства	Коефіцієнт ризикової стійкості; індекс адаптивності; кількість реалізованих ризиків за певний період за типами; рівень страхування ризиків; частка необхідних фінансових резервів
Кадрова забезпеченість та готовність персоналу	Наявність необхідної кількості персоналу відповідного рівня кваліфікації для виконання стратегії; наявність програм із розвитку та навчання персоналу; проведення програм із залучення персоналу до впровадження змін	Індекс залученості персоналу (EEI); індекс задоволеності роботою (ESI); індекс підтримки змін; рівень опору змінам; рівень текучості персоналу; середній термін роботи працівника у компанії; рівень відтоку працівників, які мають найвищу результативність
Обрана стратегія змін та її оцінка	Відсутність конфліктів між обраною стратегією та місією/ціллю компанії; наявність попереднього досвіду реалізації подібних стратегічних змін; рівень деталізації стратегії змін	Індекс стратегічного розвитку; ROI від реалізації змін; частка реалізованих стратегічних ініціатив; зміни ринкової частки після введення змін

Джерело: складено авторами

У реальних бізнес-умовах, даний перелік має доповнюватися та адаптуватися в залежності від розмірів підприємства, ринку (та його специфіки), виду продукції чи послуг, що виробляє/надає підприємство, стадії життєвого циклу

організації, тощо [4]. На думку авторів роботи, підприємства можуть використувати сформований набір напрямів аналізу та показників, зазначених у табл. 1, для проведення загального дослідження своєї готовності до проведення стратегічних змін.

Список використаних джерел:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами. Київ: Кондор, 2017. 226 с.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59–66.
3. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2014. 316 с.
4. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1/5(21). С. 34–40.