

Стець С. С.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)

**АУДИТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МОДЕЛЛЮ 7s McKinsey
У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Умови турбулентного бізнес-середовища зробили організаційні зміни необхідним елементом для успішної адаптації організацій до нових викликів і використання можливостей. Постійні зміни в потребах споживачів, зростаюча конкуренція та технологічний розвиток спонукають компанії змінювати підхід до здійснення діяльності, впроваджувати проактивний підхід до змін. Для українських підприємств, попри загальні виклики, ключовим стає масштабний вплив війни, який є винятковим саме для України, тому організаційні зміни стають необхідністю та набувають термінового характеру. Тому важливо напрацьовувати власні підходи для забезпечення стійкості українського підприємництва, базуючись на кращих світових практиках.

Для успішної реалізації організаційних змін необхідна ретельна підготовка, першим кроком якої є проведення аудиту наявного стану підприємства. Комплексно проведений аудит виявить складові підприємства, які потребують змін, допоможе сформулювати пріоритетність змін та оцінити потенційні ризики. Досліджуючи тему організаційних змін приходимо до висновку, що серед відомих, немає жодної моделі чи підходу, які б могли забезпечити комплексність та вичерпність аудиту організації. Саме тому важливо за основу використовувати одну з моделей та доповнювати її іншими, враховуючи специфіку організації та очікуваний результат. Серед моделей, які можна використати для проведення аудиту оберемо 7s McKinsey [1].

Незалежно від моделі для проведення аудиту першим кроком має бути формування команди змін. Це група співробітників з різних підрозділів та рівнів організації, різним досвідом знаннями. Варто також залучати зовнішнього аудитора для забезпечення об'єктивності дослідження.

Наступним кроком у проведенні аудиту є збір даних, структурованих відповідно до елементів моделі 7S.

1. Стратегія:

- наявність стратегії загалом, її актуальність та рівень впровадженості;
- відповідність стратегії до ринкового середовища;
- діюча бізнес-модель організації та її актуальність;
- яким чином відбувається формування стратегічних цілей в організації;
- частота перегляду стратегії та які останні зміни були внесені.

2. Структура:

- наявність організаційної та функціональної структури;
- відповідність структури стратегії організації, тобто чи наявна структура забезпечить ефективне виконання стратегії;
- взаємодії між елементами структури та їхня ефективність;
- чи структура затверджена та впроваджена, тобто чи працівники організації знають/розуміють структуру та ролі в ній;
- координація та узгодженість діяльності між різними елементами структури.

3. Система:

- основні системи, які використовуються для управління організацією (фінансові, кадрові, комунікація, зберігання інформації і документів, та ін.);
- система координації, моніторингу, контролю та оцінки якості роботи кожного структурного елементу та організації в цілому;
- внутрішні правила і процеси, які використовуються організацією;
- система, процеси та методи управління персоналом;
- система оцінки ефективності процесів, автоматизації, технологій.

4. Стиль:

- стиль чи стилі управління, які застосовуються в організації;
- процес проведення замірів ефективності стилю/стилів управління;
- наскільки стиль управління сприяє розвитку працівників організації та підвищенню їхнього рівня залученості.

5. Персонал:

- кадровий склад загалом з урахуванням кваліфікації та компетенцій працівників, необхідних для реалізації стратегій організації;
- ефективність діяльності структурних підрозділів та працівників;
- заповненість штату, дефіцит персоналу загалом чи окремих позицій;

- рівень забезпечення реалізації кожного етапу ELC (employee life cycle – життєвого циклу працівника в організації);

- стан системи оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

6. Навички:

- відповідність навичок/компетенцій працівників потребам організації, чи вони можуть забезпечити реалізацію стратегії;

- функціонал/послуги, які організація може надавати/виконувати на конкурентному рівні відповідно до навиків працівників;

- потреба організації в унікальних чи вузькоспеціалізованих навиках;

- система моніторингу та оцінки розвитку навиків працівників та аналізу потреб ринку в нових навиках.

7. Спільні цінності:

- наявні місія та візія організації, їх впровадження та прийняття працівниками;

- впроваджені цінності на яких побудована організація, та як вони співвідносяться з місією;

- вираження прийнятих цінностей та їхні прояви в роботі організації, відносинах працівників та трансляції назовні;

- культура організації та її відповідність до цінностей.

Збір даних з пунктів вище відбувається із використанням форм для опитувань працівників, проведення інтерв'ю, фокус-груп, командних зустрічей, методів картування процесів, SWOT-аналізу та аналізу внутрішньої документації.

Додатково важливо проаналізувати кілька наступних аспектів на яких модель 7s не сфокусована. Перш за все це аналіз зовнішнього середовища і тих факторів, які однозначно впливають на діяльність організації та можуть визначати її стратегію – економічна ситуація, стан галузі, політичні, соціальні та технологічні зміни.

Окремо важливо звернути увагу на аналіз конкурентів, який має включати аналіз стратегії конкурентів, їхніх продуктів/послуг, цінової політики та маркетингових активностей.

Для досягнення кращих результатів аудиту варто також провести порівняльний аналіз (Benchmarking) для порівняння процесів, продуктів чи послуг

організації із найкращими практиками і таким чином визначити точки для зростання організації та потреби змін.

Також окремо варто провести аудит фінансових показників, а саме оцінку рентабельності, прибутковості, ліквідності та інших, які є ключовими індикаторами стану діяльності організації.

Аудит поточного стану організації є необхідним кроком у підготовці підприємства до проведення будь яких змін і саме його повнота забезпечить успішність наступних кроків. Важливо також врахувати комунікаційний аспект, а саме коректне та вичерпне поширення інформації працівникам про аудит. Комунікація з працівниками має відбуватися перед початком аудиту, впродовж його проведення, а після завершенню його результати необхідно презентувати працівникам організації з трансляцією подальших кроків. Це підвищить відчуття безпеки, рівень їхньої залученості та розуміння спільного майбутнього з організацією.

Список використаних джерел:

1. Enduring Ideas: The 7-S Framework. (2008, 1 березня). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

Щитовська Б. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО ЕКОНОМІЧНИХ ПОТРЕЯСІНЬ

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, здатність бізнесу адаптуватися до економічних потрясінь є визначальним чинником його стійкості та успішності. Гнучкість бізнес-моделі дозволяє компаніям ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігати конкурентоспроможність та використовувати нові можливості. Сьогодні, щоб досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток, підприємствам важливо зосередитися на формуванні чіткої мети, далекоглядного бачення та розробці гнучких стратегій, які дозволять їм створювати цінність для клієнтів [1, с. 50].