

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ГОТОВНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2016 ДОРОШУК А. А., ГРАЦИОТОВА А. А.

УДК 65.012.23

Дорошук А. А., Грациотова А. А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии

Целью статьи является определение сущности готовности к изменениям и формирование модели комплексной оценки готовности как предварительного этапа обеспечения результативности и эффективности изменений. В ходе анализа подходов к управлению изменениями в разрезе различных школ менеджмента были систематизированы основные подходы по определению готовности к изменениям и методы ее оценки. Определена зависимость готовности от основных характеристик и показателей деятельности предприятия, а также дополнена классификация видов готовности к изменениям. Введено понятие первичной и общей готовности к изменениям. Оценку первичной готовности предложено осуществлять посредством оценки факторов готовности к изменениям, для чего проведена их систематизация. Для оценки общей готовности разработана модель, позволяющая комплексно оценить готовность через потенциал изменений, качество ожидаемого результата, скорость изменений, принятие изменений персоналом, внешнюю подконтрольность и организационную компетентность в изменениях. Перспективами дальнейших исследований оценки готовности является количественная оценка факторов готовности, оценка характера изменений и ее составляющих.

Ключевые слова: управление изменениями, готовность к изменениям, модель оценки готовности к изменениям, виды готовности, методы оценки готовности, первичная готовность, общая готовность, факторы готовности, характер готовности к изменениям.

Табл.: 4. Библ.: 18.

Дорошук Анна Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (пр. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Грациотова Анна Александровна – аспирантка кафедры менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (пр. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: sav130875@mail.ru

УДК 65.012.23

UDC 65.012.23

Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві

Метою статті є визначення сутності готовності до змін та формування моделі комплексної оцінки готовності як попереднього кроку забезпечення результативності та ефективності змін. У ході аналізу підходів до управління змінами в розрізі різних шкіл менеджменту було систематизовано основні засоби щодо визначення готовності до змін та методи її оцінки. Визначено залежність готовності від основних характеристик і показників діяльності підприємства, а також доповнено класифікацію видів готовності до змін. Введено поняття первинної та загальної готовності до змін. Оцінку первинної готовності запропоновано здійснювати через фактори готовності до змін, для чого проведено їх систематизацію. Для оцінки загальної готовності розроблено модель, яка дає змогу комплексно оцінити готовність через потенціал змін, якість очікуваного результату, швидкість змін, прийняття змін персоналом, зовнішню підконтрольність та організаційну компетентність щодо змін. Перспективами подальших досліджень в оцінці готовності є кількісна оцінка факторів готовності, оцінка характеру змін і його складових.

Ключові слова: управління змінами, готовність до змін, модель оцінки готовності до змін, види готовності, методи оцінки готовності, первинна готовність, загальна готовність, фактори готовності, характер готовності до змін.

Табл.: 4. Бібл.: 18.

Дорошук Ганна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (пр. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Ганна Олександрівна – аспірантка кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (пр. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: sav130875@mail.ru

Doroshuk H. A., Hratsiotova H. O. The Methodical Approaches to Evaluating the Readiness in the Management of Changes at Enterprise

The article is aimed at defining the essence of readiness for changes and creating a model of integrated evaluation of readiness as a preliminary stage of provision of effectiveness and efficiency of changes. In the analysis of approaches to management of changes in the context of various schools of management, the main approaches to determining readiness for changes as well as methods for their evaluation were systematized. The dependence of readiness from the main characteristics and indicators of activity of enterprise has been determined, and the classification of kinds of readiness for changes has been complemented. The concept of primary and general readiness for changes has been introduced. It has been suggested that evaluation of primary readiness is implemented through evaluating factors of readiness for changes, with this purpose a systematization of them was carried out. To evaluate the general readiness a model has been developed, providing a comprehensive evaluation of readiness through the potential of changes, quality of the result expected, speed of changes, adoption of changes on the part of staff, external controllability, and organizational competence in the changes. Prospects for further research in evaluating the readiness will be a quantitative evaluation of factors of readiness, evaluation of the nature of changes, and its components.

Keywords: management of changes, readiness for changes, model of evaluating the readiness for changes, types of readiness, methods for evaluating readiness, primary readiness, general readiness, factors of readiness, nature of the readiness for changes.

Tabl.: 4. Bibl.: 18.

Doroshuk Hanna A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odessa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Hratsiotova Hanna O. – Postgraduate Student, Department of Management, Odessa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: sav130875@mail.ru

Управление изменениями становится реальностью и важной составляющей системы управления предприятием. Предприятия уже осознали тот факт, что для эффективного функционирования и устойчивого развития необходимо постоянное внедрение изменений разного уровня. Опыт многих предприятий за последние годы показывает, что даже в условиях системного видения направлений и уровней изменений, которые необходимы для поддержания устойчивых конкурентных позиций, не все предприятия способны своевременно и слаженно их внедрить. Одной из причин является то, что предприятиям не хватает действенных механизмов общей оценки готовности к изменениям. Именно поэтому определение теоретических основ и исследование практических аспектов оценки готовности отечественных предприятий к изменениям является актуальной составляющей общей концепции управления изменениями.

Проблема оценки готовности к изменениям популярна в кругах как ученых, так и практиков – организационных консультантов. Теоретико-методологические основы для определения готовности предприятия к изменениям заложил такие отечественные и зарубежные ученые, как С. Ашмарина [1], Б. Вейнер [18], А. Виханский [2], Д. Воронков [3], В. Гусева [4], А. Ермоленко [8], И. Запужляк, Д. Коэн [9], О. Кузьменко [10], П. Куликов [11], А. Павлова, Х. Рамперсад, С. Усик [12], М. Фаерман [13], И. Федулова [14], Е. Фламгольц, И. Халитова [15], Дж. Харрингтон [16], И. Хлизова, Г. Широкова и др.

Если проанализировать подходы к оценке готовности в разрезе отечественного и зарубежного опыта, то в то время как в зарубежной практике акцент больше делается на оценку готовности персонала [4; 8; 11; 12], в отечественной практике больше исследуют готовность к инновациям и нововведениям через оценку качества ресурсов предприятия (квалификации персонала, наличия оборудования, современных технологий) [9; 10; 14; 17].

Проблема оценки готовности предприятия к изменениям достаточно популярна среди бизнес- и организационных консультантов. Но значительное количество методик, используемых на практике, не имеет достаточного теоретического обоснования, у них разрозненный характер и они не дают возможности оценить динамику готовности. То есть анализ научных публикаций и практический опыт свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствует целостная методологическая база для определения сущности готовности к изменениям, оценки и управления ею.

Целью статьи является определение сущности готовности предприятия к изменениям и формирование модели комплексной оценки готовности для обеспечения эффективности изменений.

Термин «готовность к изменениям» впервые был использован в 1993 г. в работе А. Арменакиса, С. Харриса, К. Мосшолдера [17]. С тех пор «готовность к изменениям» как характеристика определенного состояния субъектов и их деятельности достаточно часто используется как в научной литературе, так и в практике бизнес-консалтинга. Наиболее распространены такие подходы к определению готовности.

Готовность к изменениям рассматривается как готовность персонала предприятия к изменениям. Авторы оценивают готовность к изменениям через удовлетворенность персонала существующим положением дел и восприятие личного риска, связанного с проведением преобразований. Эти две переменные определяют уровень готовности персонала к изменениям: низкая готовность, умеренно неопределенная готовность и высокая готовность (А. Виханский, Д. Коэн, М. Фаерман) [2; 9; 13]. Готовность выражает внутреннее состояние субъекта (отдельного индивида или группы индивидов), обеспечивает успешное осуществление им деятельности [10]. Готовность к изменениям – совокупность определенных знаний, умений и навыков, которыми обладает человек и которые он реализует как свои компетенции [4, с. 74]. Готовность персонала предприятия к изменениям представляет собой уровень информированности работниками об изменениях через осознание сущности и последствий внедрения инноваций, а также уровень заинтересованности работников в результатах реализации инноваций [14].

Другие авторы рассматривают готовность как общую способность предприятия к изменениям, обусловленную финансовыми, материально-техническими и трудовыми ресурсами предприятия (П. Куликов) [11].

Также готовность к изменениям рассматривают через организационную компоненту как показатель организационного обеспечения и организационной благоприятности. Дальнейшие перспективы внедрения нововведений рассматриваются в определении базовой стратегии изменений, которая раскрывает уровень и содержание необходимых адаптаций или трансформаций (С. Ашмарина, Б. Герасимов) [1].

Ряд авторов используют комплексный подход, утверждая, что готовность к изменениям на предприятии формируется из нескольких составляющих: понимание важности проблемы и знания реальной ситуации; готовности персонала к инновациям (желание, опыт, способности); финансовых возможностей предприятия; уровня технологической оснащенности предприятия; желание и умения пользоваться заимствованной компетенцией (идеи, проекты, консультации) информационной готовности; организационно-функциональной готовности [15]. А. Ермоленко рекомендует при оценке готовности к изменениям учитывать факторы влияния внешней и внутренней среды, стадию жизненного цикла предприятия, а также уровень потенциальной возможности реагировать на воздействие конкретных внешних и внутренних факторов [8, с. 89].

Анализируя работы, можно выделить наиболее часто используемые методы оценки готовности:

- ✦ метод экспертных оценок [12];
- ✦ метод опроса и анкетирования [2; 9];
- ✦ методы теории нечетких множеств [4, с. 76];
- ✦ методы математической статистики и теории вероятностей [8].

Способы оценки готовности к изменениям в терминах различных школ менеджмента приведены в табл. 1.

Способы оценки готовности в терминах различных школ менеджмента

Научная школа, подход	Подход к управлению изменениями	Сущность управления изменениями	Ожидаемый эффект от изменений	Понимание готовности и способы оценки готовности к изменениям
1	2	3	4	5
Школа поведенческих наук	<p><i>Человеческий фактор</i></p> <p>Четырехфазная модель (индивидуальных) изменений; стратегия привлечения сотрудников в организационные изменения (С. Скот, Д. Джаф); модель «айсберг» управления изменениями» (Ф. Кругер); кадровая работа для создания адаптивной системы (И. Адизес); модель мотивации к обучению / изменений (Дж. Келлер); типичные иррациональные ошибки при управлении изменениями (К. Айкен, С. Келле); теория линейных руководителей (Т. Ларкин и С. Ларкин)</p>	Управлять изменениями посредством изучения и изменения убеждений / поведения сотрудников организации. Также надо стремиться к развитию компетенций персонала, выявлению и использованию возможностей	Организационная компетентность и эффективность	Готовность – это возможность адекватного восприятия нового и возможность реализации этого нового. Оценка готовности – оценка способностей, убеждений, компетенций персонала
Школа социальной системы, неинституциональная модель и организационная экология	<p><i>Самоорганизация</i></p> <p>Теории хаоса, сетей, сложности, основанные на ограниченной предсказуемости социальных систем (И. Пригожин, И. Стенгерс; К. Вейк, Р. Куинн; Г. Сминия, А. Нистелрой)</p>	Изменения – вечный двигатель, не прекращающийся никогда. Управление изменениями с помощью энергии людей, направленной на решение задач. Необходим поиск новаторских идей, творческих подходов	Выживание организации	Оценка готовности – это оценка «творческого потенциала» организации
Инновационный и стратегический подход	<p><i>Рациональность (планирование и контроль)</i></p> <p>Декалогия – процесс, повышающий вероятность изменений (Д. Лепор, О. Козн), трехступенчатая модель изменений К. Левина; восемь шагов Дж. Коттер; фазовая модель В. Бриджеса; плановые изменения (В. Френч, Ф. Каст и Дж. Розенцвейг); М. Хаммер и Дж. Чампи о реинжиниринге бизнес-процессов организации, а также управление проектами, тотальное управление качеством, стратегическое управление и подбные</p>	Необходимо заранее четко определить желаемые результаты и действия по их достижению (план), далее следует мониторить реализацию плана по контрольным точкам и «подтягивать» отставание	Соответствие свойств, достигнутых организацией в результате изменения первоначального проекта; введение новшеств	Оценка готовности – это оценка рациональных факторов подготовленности организации к плановой деятельности: наличие плана, наличие оргструктур и т. д.
Конфликтный и конфликтно-игровой подход	<p><i>Мягкие методы (оргултура, власть, конфликты, коммуникация)</i></p> <p>Стратегии изменений по уровню концентрации власти (Л. Бернс); модель «айсберга» (Ф. Кругер); модель способностей компании (К. Кристенсон, М. Овердорф); культура изменений (Г. Шварц и С. Дэвис); изменения как вирусы (М. Гладуэлл); работы С. Бачарача и Е. Лоулера, Т. Петтигрю, Л. Грейнера и В. Шейн; типология сотрудников по восприятию нововведений (Э. Роджерс)</p>	Необходимо учитывать интересы людей, надо стремиться заставить их принять определенные идеи. Баланс в организации достигается в результате борьбы групп и блоков. Поэтому управление изменениями – это переговоры, формирование стратегических альянсов, политических игр	Доминирование внутри организации	Оценка готовности – выявление интересов, баланса сил и т. д.

Окончание табл. 1

Структурно-ситуационная теория	Ситуационный подход Семь принципов успешного проведения изменений (М. Фуллер, М. Майлз); управление изменениями с помощью временных систем (М. Майлз); теория организационных метафоров (Г. Морган); жизненные циклы (И. Адизес)	Оценивать ситуацию и использовать различные методы (комбинируя их) в зависимости от ситуации	Приспособления к изменениям внешней среды как «содержательное»	Оценка готовности через оценку ситуации и выбор методики
Организационно-экологический подход	Системный и факторный подходы Факторы успеха преобразований (Д. Ульрих); модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана; модель DICE (D-duration, продолжительность; I-integrity, ответственность; C-commitment, привязанность; E-effort, усилия) управления изменениями с точки зрения неизменности ядра организации (М. Ханнан и Дж. Фриман) Обучающая организация Учебная модель изменений ADKAR – Prosci (Д. Хайят); теории обучения таких авторов, как Дж. Колб, И. Рабин, Дж. Осланд, П. Сенге, И. ван Дер Слуййс «Временные» теории Временные схемы: цикл «изменения – проблемы – решения» (И. Адезиса); схемы изменений во времени (Г. Минцберг)	Организация как система, при управлении изменениями учитываются все значимые факторы Основное предположение – люди меняются, когда они учатся, поэтому необходимо обучать людей Изменения как способ переходы от одной стадии жизненного цикла к другой	Повышение способности организации к выживанию	Готовность – это комплексная характеристика состояния организации перед проектом изменения. Необходимо выявить наиболее значительные факторы и оценить их Оценка готовности – это оценка способности к обучению и коммуникации Оценка готовности – это определение места организации схемой

Источник: разработано и дополнено авторами на основе [7, с. 43; 15, с. 156-158].

Систематизированные в табл. 1 научные школы и подходы к управлению изменениями дают возможность оценить ожидаемый эффект от изменений, определить понимание сущности готовности и выбрать один из способов оценки готовности к изменениям. Методические подходы к оценке готовности, сформированные в различных школах, будут использованы в статье при формировании комплексного подхода к оценке готовности.

Готовность к изменениям зависит от многих характеристик и показателей предприятия (табл. 2). Приведенные показатели и характеристики дают возможность предварительно оценить готовность экспресс-методом.

Анализ научных работ позволил выделить различные подходы к определению готовности, и как следствие – разные ее виды (табл. 3).

Нами вводятся понятия первичной и общей готовности, что позволяет снять ряд противоречий и упорядочить подходы к оценке готовности. Готовность к изменениям определяется во многом желанием руководства (спонсора изменений) проводить изменения для достижения цели или желаемого состояния предприятия. Будем такую готовность называть первичной, она в основном соответствует уровню притязаний в изменениях.

Первичная готовность определяется: наличием спонсора изменений; желанием руководства; факторами готовности, классификация которых систематизирована в табл. 4.

Для того, чтобы сильнее подчеркнуть эффект воздействия внешних и внутренних факторов на изменения в организации, Л. Е. Ермоленко использует такой термин, как гипер- и гипогенные факторы, взятый из геохимии и впервые использованный академиком А. Е. Ферсманом в 20-х годах прошлого века [8]. Мы также далее будем использовать этот подход.

Оценка первичной готовности может проводиться с использованием экспресс-метода (см. табл. 2) либо по многочисленным опросникам.

Общую готовность к изменениям можно определить после проведения диагностики, в ходе которой будет проанализировано текущее состояние предприятия и то, как будет достигнут результат. То есть изменения в любом

Таблица 2

Зависимость готовности к изменениям от характеристик и показателей предприятия

Готовность к изменениям	
Низкая ←	→ Высокая
<i>Размер бизнеса</i>	
Малый	Большой
<i>Стадии жизненного цикла предприятия</i>	
Зрелость, бюрократия	Рост, расцвет
<i>Источник изменений</i>	
Внешний	Внутренний
<i>Уровень изменений</i>	
Глобальный	Локальный
<i>Наличие опыта изменений</i>	
Нет	Есть
<i>Финансовые ресурсы изменений</i>	
Низкие	Высокие
<i>Видение цели предприятия</i>	
Есть	Нет
<i>Наличие мотивации к изменениям</i>	
Нет	Есть
<i>Состояние корпоративной культуры в организации</i>	
Плохое	Хорошее
<i>Наличие сопротивления изменениям</i>	
Есть	Нет
<i>Конкурентоспособность предприятия</i>	
Низкая	Высокая
<i>Зависимость от внешней среды</i>	
Высокая	Низкая

Источник: авторская разработка.

случае произойдут, но в ином масштабе, или в другой сфере, а управление изменениями должно обеспечивать достижение поставленных целей. Для этого первичную готовность необходимо скорректировать с учетом глубины, скорости, масштаба изменений.

Первичная готовность во многом определяется желанием роста и развития, а также гипер- и гипогенными факторами, которые подталкивают или препятствуют достижению этого состояния. А общая готовность определяется состоянием предприятия, при котором все его компоненты настроены на эффективное сотрудничество по внедрению изменений и определяется их характером – глубиной, скоростью, масштабом.

За основу определения характера изменений взята концептуальная модель стратегических изменений, предложенная Д. Воронковым. Он рассматривает ее как функцию потенциала изменений, которая определяет глубину изменений (разница между фактическим и желаемым

Таблица 3

Виды готовности к изменениям

Критерий классификации	Вид готовности
По уровню готовности [2]	Низкая, средняя, высокая, неопределенная готовность
В зависимости от категории работников [9]	Готовность директоров, менеджеров, служащих, работников команды
В зависимости от ситуации изменений [9]	Готовность на каждой стадии по Д. Коэну: 1. Внушение ощущения необходимости срочных действий. 2. Создание команды реформаторов-лидеров. 3. Выбор правильное видение. 4. Формирование интереса у людей. 5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях. 6. Достижение быстрых побед. 7. Продолжение изменений. 8. Фиксация изменений
В зависимости от преград [9]	Зона готовности к изменениям, зона возможных проблем, зона препятствий
В соответствии с ситуацией, которая требует изменений [4]	Общая и ситуационная готовность
По полноте	Полная, частичная готовность
По направленности изменений	Инновационная готовность, готовность к организационным изменениям, готовность к стратегическим изменениям
В зависимости от обусловленности факторов изменений	Обусловленная гипергенными и психогенными факторами
В зависимости от срока	Краткосрочная и долгосрочная готовность
В зависимости от стратегии развития	Готовность к оперативным, тактическим и стратегическим изменениям
В зависимости от уровня изменений	Индивидуальная готовность, готовность группы, организационная готовность
В зависимости от стадии изменений	Первичная и общая готовность

Источник: систематизировано и дополнено авторами на основе [2; 4; 9].

состоянием предприятия); ресурсы, необходимые для реализации потенциала изменений, определяет скорость изменений; условия проведения изменений, которые представляют собой сценарии инновационного развития предприятия при функционировании и изменяющейся внешней среде и определяет масштаб изменений [3, с. 105].

Математическое определение характера изменений будет выглядеть следующим образом:

$$Сзм = f(A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6),$$

где A_1 – потенциал изменений, оценка которого предполагает диагностику текущего состояния организации, которая сама уже может быть частью проводимых изменений, и оценку же-

Таблиця 4

Классификация факторов

В зависимости от источника изменений [2]		Гипогенные (внешние) факторы	
Средство управления, финансовая система, кадровая, производственная, инновационная, маркетинговая система, информационная система управления, система обеспечения		Гипогенные (внешние) факторы	
Модель поля сил К. Левина [2]			
Давящие силы		Силы сопротивления	
Препятствия		Ограничения	
Контракт запрещает использование комплектов других производителей		Выходит за рамки бюджета текущего года	
Корпоративная культура, которая поддерживает инновации. Необходимость снижать затраты. Высокий уровень конкуренции, активные наступательные действия конкурентов		Проблемы обслуживания, риск простоя	
Факторы будущего успеха преобразований Д. Ульриха [11]			
Лидер изменений	Создание ощущения необходимости проведения изменений	Создание приверженности	Изменение систем и структур
Время и энергия для изменений. Создание команды изменений	Осознание важности и выгоды изменения для организации	Распределение ответственности за изменения. Наличие коалиции по поддержке изменений	Связь изменений с различными подсистемами. Изменения в структуре
		Выгоды от изменений для сотрудников и клиентов предприятия	Оценка эффективности изменений. Оценка результата и процесса изменений
			Мониторинг успехов
			Ориентация на результат
Факторы готовности по стадиям изменений Д. Коэна [9]			
1 стадия	2 стадия	3 стадия	4 стадия
Необходимость срочных изменений	Команда реформаторов лидеров	Сознательное видение и выбор правильной стратегии	Проявление интереса и мотивации персонала
			Устранение препятствия, создание условий для изменений
			Достижения быстрых промежуточных побед
			Закрепление эффективных изменений и видение новых
			6 стадия
			7 стадия
			8 стадия

Источник: систематизировано авторами на основе [2; 9; 11].

лаемого состояния организации. Потенциал изменений обеспечивает вектор изменений и их глубину [3, с. 104], но в отличие от Д. Воронкова считаем, что потенциал изменений обеспечивает лишь их направление и объем (масштаб), а глубина изменений будет определяться качеством ожидаемого результата;

A_2 – качество ожидаемого результата, которое во многом будет определяться так называемой истинностью проведенных изменений, то есть насколько глубоко изменения коснулись сторон жизни организации (по сложности изменений от простого к сложному: проекты, системы, процессы, структуры, стратегии, цели, культура) и насколько удалось закрепить эти изменения в практике предприятия, сделать их частью ежедневной рутины, насколько результат повлиял на поведение отдельных работников, групп и организации в целом. Оценку качества ожидаемого результата может проводиться с использованием методологии Дж. Харрингтона [16];

A_3 – скорость изменений определяется ресурсами: человеческими, финансовыми, материальными, информационными, интеллектуальными, предпринимательскими, временными и др. Учитывая ключевую значимость человеческого фактора в успешном проведении изменений, этот вид ресурсов рассматривается в отдельном блоке. Особое значение при проведении изменений играет временной фактор. Следует отметить дискуссионный в научной среде момент приоритета революционного развития над эволюционным. С нашей точки зрения, эволюционное развитие имеет больше шансов на успех по той причине, что в изменениях задействованы, в первую очередь, люди, которые принимают изменения и меняются со временем;

A_4 – принятие изменений персоналом отражает насколько разные категории персонала – ключевые игроки изменений (лидер, команда, сотрудники) готовы к изменениям [6], степень сопротивления персонала, удовлетворенность текущей ситуацией, восприятие выгод и риска изменений. Оценка этой характеристики происходит с использованием наработок таких подходов к управлению изменениями, как человеческий фактор и мягкие методы (см. табл. 1);

A_5 – внешняя подконтрольность показывает влияние внешней среды на проводимые изменения, которое выражается в двух аспектах [5]: во-первых, показывает зависимость организации от внешней среды с позиции обеспечения ресурсами и возможности сбыта продукции (высокий уровень зависимости организации от внешней среды приводит к желанию ослабить эту зависимость за счет внедрения инноваций, то есть зависимые организации тяготеют к изменениям), во-вторых, поддерживающие (например, наличие государственной программы финансирования мероприятий по энергосбережению) или блокирующие изменения факторы;

A_6 – организационная компетентность относительно процесса изменений, которая определяется, с одной стороны, наличием описания начальных шагов изменений; тем, подробно ли разработан проект изменений и насколько профессиональная поддержка может быть обеспечена каждому этапу, с другой стороны, наличием «творческого» потенциала изменений. Эта ха-

рактеристика позволяет оценить готовность в рамках организационно-экологического подхода менеджмента с использованием таких подходов к управлению изменениями, как рациональный, самоорганизация и обучающаяся организация (см. табл. 1).

ВЫВОДЫ

Определение готовности к изменениям является залогом успешности их проведения. Решение проблемы оценки готовности возможно только при использовании комплексного подхода, позволяющего оценить все характеристики предприятия и его внешней среды, а также временной фактор, влияющий на характер изменений. Перспективами дальнейших исследований оценки готовности является количественная оценка факторов готовности, оценка характера изменений и ее составляющих, организационной компетентности; оценка степени готовности в динамике и определения необходимого управленческого воздействия по повышению уровня готовности к изменениям. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ашмарина С. А., Герасимов Б. Н.** Управление изменениями: учеб. пособие. Москва: Рид Групп, 2011. 208 с.
2. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. Москва: Гардарика, 1996. 416 с.
3. **Воронков Д. К.** Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
4. **Гусева О. Ю.** Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7 (145). С. 72–81.
5. **Дорошук А. А.** Факторы организационного развития предприятия в условиях глобализации. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VISUNU/2012_11_1/Doroschuk.pdf
6. **Дорошук Г. А., Савченко Г. О.** Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 50–56.
7. **Дорошук Г. А.** Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
8. **Ермоленко Л. И.** Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям. *Вестник СамГУ*. 2011. № 3. С. 86–92.
9. **Коэн Д. С.** Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
10. **Кузьменко О. М., Літвінова І. М.** Потенціал розвитку інноваційної діяльності промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала*. 2011. № 10 (1). С. 96–100.
11. **Куликов П. М.** Концепции готовности предприятий к организационным изменениям. *Бизнес Информ*. 2009. № 6. С. 82–84.
12. **Усик С. П.** Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 142–151.
13. **Фаерман М. И.** Комплексный социальный-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2007. 24 с.

14. Федулова И. В. Готовность предприятий к реализации инновационной стратегии. *Бизнес Информ*. 2010. № 11. С. 177–179.

15. Халитова И. В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. № 39. С. 152–162. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-obzor-metodologii-i-prakticheskikh-metodik-otsenki-gotovnosti>

16. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями/пер. с англ. В. Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2008. 192 с.

17. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 1993. No 46. P. 681–703.

18. Weiner B. J. A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*. 2009. No. 4. URL: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>

REFERENCES

Ashmarina, S. A, and Gerasimov, B. N. *Upravleniye izmeneniyami* [Change management]. Moscow: Rid Grupp, 2011.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. "Creating Readiness for Organizational Change". *Human Relations*, no. 46 (1993): 681-703.

Doroshuk, A. A. "Fakторы organizatsionnogo razvitiya predpriyatiya v usloviyakh globalizatsii" [Factors of organizational development of the enterprise in conditions of globalization]. http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VISUNU/2012_11_1/Doroshuk.pdf

Doroshuk, H. A., and Savchenko, H. O. "Kadrove zabezpechennia upravlinnia zminamy" [Staffing change management]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 3 (13) (2014): 50-56.

Doroshuk, H. A. *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy* [Managing organizational development: theoretical and conceptual foundations]. Odesa: Bondarenko M. O., 2016.

Faerman, M. I. "Kompleksnyy sotsialno-psikhologicheskyy podkhod k preduprezhdeniyu soprotivleniy novovvedeniyam personala (na primere organizatsiy malogo i srednego biznesa)" [Comprehensive socio-psychological approach to the prevention of resistance to innovations staff (for example, associations of small and medium business)]. *Avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk*, 2007.

Fedulova, I. V. "Gotovnost predpriyatiy k realizatsii innovatsionnoy strategii" [The readiness of enterprises for implementation of innovation strategy]. *Biznes Inform*, no. 11 (2010): 177-179.

Husieva, O. Yu. "Kontseptualni zasady i prykladni aspekty kompleksnoho otsiniuvannia hotovnosti pidpriemstv do zmin" [The conceptual basis and applied aspects of complex assessment of readiness of enterprises to changes]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (145) (2013): 72-81.

Koen, D. S. *Sut peremen: putevoditel. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii* [The essence of change: a guide. Tools and tactics of change management in the company]. Moscow: Olimp-Biznes, 2007.

Kuzmenko, O. M., and Litvinova, I. M. "Potentsial rozvytku innovatsiinoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva" [The potential of development innovative activity of industrial enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 10 (1) (2011): 96-100.

Kulikov, P. M. "Kontseptsii gotovnosti predpriyatiy k organizatsionnym izmeneniyam" [The concept of readiness of enterprises for organizational change]. *Biznes Inform*, no. 6 (2009): 82-84.

Khalitova, I. V. "Organizatsionnaya gotovnost k izmeneniyam: obzor metodologii i prakticheskikh metodik otsenki go-

tovnosti" [Organizational readiness for change: a review of methodology and practices, readiness assessment]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-obzor-metodologii-i-prakticheskikh-metodik-otsenki-gotovnosti>

Kharrington, Dzh. *Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami* [Excellence change management]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2008.

Usyk, S. P. "Vybir stratehii rozvytku z urakhuvanniam stupenia hotovnosti pidpriemstva do stratehichnykh zmin" [The choice of strategy development, taking into account the degree of readiness of enterprises to strategic change]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (96) (2009): 142-151.

Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriya i prykladni aspekty* [Change management in the enterprise: theory and applied aspects]. Kharkiv: INZhEK, 2010.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: man, strategy, organization, process]. Moscow: Gardarika, 1996.

Weiner, B. J. "A Theory of Organizational Readiness for Change". *Implementation Science*. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>

Yermolenko, L. I. "Formirovaniye metodiki otsenki gotovnosti predpriyatiya k organizatsionnym izmeneniyam" [The formation technique of an estimation of readiness of enterprise to organization change]. *Vestnik SamGU*, no. 3 (2011): 86-92.