

**Гвініашвілі Т.З.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами  
*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара*

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО ЗМІН

**Гвініашвілі Т.З. Методичні засади оцінки готовності суб'єктів підприємництва до змін.** В статті обґрунтовано необхідність оцінки готовності суб'єктів підприємництва до впровадження змін. На основі встановлення факторів готовності суб'єкта підприємництва до здійснення змін визначено, що готовність формується на трьох рівнях, а саме: індивідуальний, груповий та організаційний. Крім того, на основі дослідження факторів готовності суб'єкта підприємництва до змін на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях визначено три групи факторів комплексної структури готовності суб'єкта підприємництва до змін. Запропоновано методика оцінки готовності суб'єкта підприємництва до змін, яка дозволяє перевести оцінювану якісно сукупність факторів у систему їх кількісних оцінок об'єктивно та з достатнім ступенем узгодженості.

**Ключові слова:** суб'єкт підприємництва, зміни, управління змінами, ефективність, готовність до змін, рівні готовності.

**Гвініашвілі Т.З. Методические основы оценки готовности субъектов предпринимательства к изменениям.** В статье обоснована необходимость оценки готовности субъектов предпринимательства к внедрению изменений. На основе определения факторов готовности субъекта предпринимательства к осуществлению изменений установлено, что готовность формируется на трех уровнях, а именно: индивидуальный, групповой и организационный. Кроме того, на основе исследования факторов готовности субъекта предпринимательства к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях определены три группы факторов комплексной структуры готовности субъекта предпринимательства к изменениям. Предложена методика оценки готовности субъекта предпринимательства к изменениям, которая позволяет перевести оцениваемую качественно совокупность факторов в систему их количественных оценок объективно и с достаточной степенью согласованности.

**Ключевые слова:** субъект предпринимательства, изменения, управление изменениями, эффективность, готовность к изменениям, уровни готовности.

**Gviniashvili T.Z. Methodical bases of an assessment of business entities' readiness for changes.** The article substantiates the necessity of assessment of business entities' readiness to introduce changes. Based on determining the factors of the business entity's readiness to implement changes, it is established that the readiness is formed on three levels, namely: individual, group and organizational. In addition, based on a research of factors of the business entity's readiness to implement changes, at the individual, group and organizational levels there were defined three groups of factors of the complex structure of the business entity's readiness to implement for changes. A methodology for assessment of business entities' readiness for changes is proposed, which makes it possible to transfer the qualitatively assessed set of factors into a system of their quantitative values objectively and with a sufficient degree of coherence.

**Key words:** business entity, changes, change management, efficiency, readiness for changes, readiness levels.

Вступ. За сучасних умов складних трансформаційних процесів все більшої актуальності набувають питання вирішення теоретичних і практичних проблем ефективного управління сучасними суб'єктами підприємництва. Велика кількість суб'єктів підприємництва сьогодні змушені здійснювати зміни у зв'язку з непростими соціально-економічними умовами [12, с. 81]. Постійно зростаючий інтерес до питання оцінки готовності до змін пояснюється тим, що підготовлені до змін суб'єкти підприємництва впроваджують зміни з найбільшим успіхом в порів-

нянні з непередбаченими. Тому сьогодні багато суб'єктів підприємництва розглядають стратегію розвитку крізь призму нових економічних умов і готуються до майбутніх змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем готовності суб'єктів підприємництва до змін представлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Л. Бейг [8], Б. Вайнер [20], М. Вакола [19], Т. Гринько [2], Г. Мкртчян, Е. Войлокова [4], Б. Лайнз [16], С. Розенберг [18], И. Халитова [5],

Д. Холт [13], М. Хосеїн [14], М. Чоу [9], Л. Шадріна [6], Г. Ярулліна [7] та ін. У той же час практичний досвід щодо оцінки готовності суб'єктів підприємництва до змін залишається поза наукового аналізу, що свідчить про необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

**Виклад основного матеріалу.** Судження, що зміни вважаються невід'ємною частиною життя організації в сучасному світі, призвело до розуміння, що суб'єкт підприємництва повинен бути готовий до них. Таким чином сформувалось поняття «готовність до змін». Першим етапом тлумачення даного поняття є визначення загальних підходів до дослідження змін і готовності до них. Для аналізу готовності до змін має сенс окремо зупинитися на наступних ключових поняттях: «зміна», «готовність», «готовність до змін», виділити основні характеристики даних понять, визначити ступінь їх дослідженості в науці.

В цілому, під зміною розуміється цілеспрямований процес переходу організації або будь-якого її значимого елемента в новий якісний стан під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [3, с. 53]. Прикладом може слугувати зміна взаємовідносин між різними структурними одиницями (особистостями, організаціями або соціальними інститутами), зміна їх статусів, виникнення нових об'єднань тощо. В даний час зміни відбуваються постійно і їх результати можуть бути причиною нових змін. Як правило, ефективне управління змінами є запорукою успішного розвитку суб'єктів підприємництва [2, с. 248]. Все це обумовлює інтерес дослідників до даної наукової теми.

В науковій літературі поняття «готовність», розглядається з точки зору декількох підходів, а саме: готовність з точки зору теорії ставлення, етапності процесу змін, диспозиційного підходу та організаційної психології [7, с. 5]. Як відзначають дослідники, ставлення до змін з боку працівників є ключовим фактором успіху їх реалізації [14, с. 1300].

Найчастіше поняття «готовність до змін» трактується як стан схильності суб'єкта до чого-небудь [5, с. 32]. Відносно даного визначення слід зазначити, що готовність – це стан суб'єкта. Аналізуючи загальне поняття, деякі автори відзначають також, що готовність визначається стосовно певної активності та стосовно певної ситуації або умов [8, с. 77]. В даному випадку, в економіці для суб'єктів підприємництва досить стійким терміном є «адаптація до змін». Науковий доробок з даної проблематики свідчить про те, що готовність суб'єкта підприємництва до змін досліджується на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному [17, с. 27].

Індивідуальна готовність до змін – це проактивне позитивне ставлення, яке може бути трансформовано в прагненні підтримувати зміни та впевненість в успіх будь-якої ініціативи [19, с. 209].

Групова готовність враховує колективні уявлення про те, що:

- зміни необхідні;
- організація здатна впроваджувати зміни ефективно;
- група отримує тільки вигоду від результатів змін;
- група має можливість впоратись з вимогами.

М. Чой і У. Руона визначили готовність як ступінь, в якій співробітники притримуються позитивної думки про необхідність змін, а також ступінь, в якій співробітники вважають, що такі зміни можуть мати позитивні наслідки для себе та всієї організації [9, с. 52]. Інші дослідники у визначенні готовності фокусуються на відгуках співробітників ступеня прийняття на себе відповідальності за великомасштабні зміни [16, с. 115].

Таким чином готовність суб'єкта підприємництва до змін на індивідуальному та груповому рівнях пов'язана з усвідомленням необхідності змін і формуванням механізмів підтримки, таких як організаційна культура та клімат в організації. Наведені твердження можна узагальнити і розглянути готовність з точки зору психологічних і структурних факторів на індивідуальному та груповому рівнях (таблиця 1).

Психологічні фактори – це фактори, які відображають ступінь, в якій співробітники когнітивно або емоційно схильні прийняти та здійснити зміни. Структурні фактори – фактори, що відображають ступінь, в якій обставини підвищують або знижують активність співробітників в прийнятті та впровадженні змін [13, с. 12].

Фактори організаційного рівня готовності суб'єкта підприємництва до змін, на нашу думку, доцільно поділити на чотири групи, а саме: персонал, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні.

Отже організаційний рівень готовності суб'єкта підприємництва до змін слід розглядати з точки зору об'єднаного психологічного та структурного підходу. Структурні особливості організації, забезпеченість ресурсами формують готовність як колективну прихильність змінам та колективну ефективність реалізації змін [20, с. 181]. Фактори готовності суб'єкта підприємництва до змін на організаційному рівні наведено в таблиці 2.

З поступовим розвитком теорії управління змінами, дослідницький пошук все більше був спрямований на вивчення організаційної готовності до змін: організації в цілому, а не тільки її персоналу. В даний час більшістю зарубіжних авторів готовність до здійснення змін розглядається не на індивідуальному суб'єктивному рівні, а на рівні організації, об'єктивному рівні; в структуру готовності входить більша кількість не тільки індивідуальних характеристик, але і організаційних [21, с. 67].

Підвищений інтерес до даної теми пояснюється тим, що підготовлені до змін суб'єкти підприємни-

Таблиця 1

**Фактори готовності суб'єкта підприємництва до змін на індивідуальному та груповому рівнях**

Рівень	Структурні фактори	Психологічні фактори
Груповий	Коллективна прихильність – віра та спільна рішучість слідувати курсом дій, який приведе до успішної реалізації змін. Коллективна ефективність – загальне уявлення про спільні можливості організувати та здійснити дії, необхідні для успішної реалізації змін.	Розбіжність між поточним та бажаним станом справ. Організаційний клімат – достатня кількість матеріальних ресурсів (фінансування, винагороди, системи стимулювання тощо) і організаційна культура. Механізми підтримки – набір чітко сформульованих цілей і завдань, детальний план впровадження з ролями та системою оцінювання результатів.
Індивідуальний	Ефективність: уявлення про те, що співробітники здатні реалізувати запропоновані зміни. Доцільність: уявлення про те, що запропоновані зміни є доцільними для організації. Підтримка менеджментом компанії: уявлення про те, що лідери прихильні змінам. Особиста валентність: уявлення про те, що запропоновані зміни є вигідними для членів організації.	Знання, навички та здібності, необхідні для впровадження змін.

Джерело: складено автором за джерелами [6; 10; 15]

Таблиця 2

**Фактори готовності суб'єкта підприємництва до змін на організаційному рівні**

Група факторів	Складові
Персонал	– наявність лідера; – знання, вміння і навички персоналу; – активність підвищення кваліфікації персоналу; – рівень опору змінам
Матеріально-технічні	– забезпеченість технікою; – рівень зносу обладнання
Фінансові	– наявність фінансових ресурсів і можливість їх залучення; – наявність системи матеріальної винагороди
Інформаційні	– наявність відповідного програмного забезпечення; – розроблена система документообігу, звітності; – комунікаційна політика

Джерело: складено автором за джерелами [6; 10; 15]

цтва впроваджують їх з найбільшою ефективністю в порівнянні з непідготовленими. Тому сьогодні багато вітчизняних суб'єктів підприємництва вимушені адаптувати свою стратегію розвитку у відповідності до нових економічних умов бізнес-середовища та готуватися до майбутніх змін.

В цілому, можна стверджувати, що на сьогоднішній день сформувалася цілісна концепція готовності суб'єктів підприємництва до змін, що включає наступні характеристики [4, с. 290]:

– найбільш дослідженими на сьогоднішній день є структура, функції, види, умови готовності, рівні готовності, зв'язок між готовністю і результатом діяльності;

– багато досліджень присвячені якійсь та кількісній характеристиці готовності. Якісний вираз – це структура готовності (очікування, прагнення, задуми індивіда тощо). Кількісне вираження – це рівні готовності (від мінімального до максимального);

– виділяються наступні функції готовності особистості: самозахист, прилучення до норм і цінностей, функції самоствердження, пізнавальна функція;

– вважається, що з часом конкретні установки та готовність перетворюється в узагальнені установки та риси особистості;

– вивчаються різні умови, в яких проявляється готовність: готовність до нової професійної діяльності, до діяльності в кризових умовах, готовність до інноваційної діяльності тощо;

– дослідження показують, що готовність індивіда до змін є значним фактором ефективності кінцевого результату;

– виділяють і досліджують різні види готовності за різними критеріями, наприклад, загальна та конкретна готовність, суб'єктивна і об'єктивна тощо.

Таким чином, на сьогоднішній день існує достатня кількість інформації щодо різних характеристик готовності до змін, таких як: поняття,

структура, ознаки готовності та неготовності, функції готовності, рівні готовності, види готовності, рівні організації, на яких можна оцінювати та управляти готовністю, інструменти оцінки, зв'язок наявності готовності з успіхом змін, можливості управління тощо.

Необхідність змін свідчить про актуальність розв'язуваних проблем організації, а також залежить від тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Адже у широкому розумінні під готовністю суб'єкта підприємництва до змін слід розуміти його комплексну характеристику, а саме його поточний стан, тобто сукупність основних параметрів і характеристик підприємства в певний момент (або інтервал) часу перед здійсненням змін [1, с. 155]. Також готовність передбачає прихильне ставлення або мотивацію до змін, пов'язані з бажанням та зацікавленістю; визначає ступінь мобілізації всіх його ресурсів з метою найбільш ефективної реалізації зміни; дозволяє зрозуміти, як швидко і з яким ступенем точності суб'єкт підприємництва здатний відповідати на виклики середовища його функціонування [18, с. 464]. Оцінка готовності суб'єкта підприємництва до змін дозволяє спрогнозувати успішність необхідних змін і зрозуміти, наскільки він є життєздатним, конкурентоспроможним та успішним.

Отже, комплексна структура готовності суб'єкта підприємництва до змін включає організаційний, груповий та індивідуальний рівні готовності. Ядром групового рівня готовності суб'єкта підприємництва до змін є колектив, а саме його характеристики та склад. Слід виокремлювати різні групи персоналу в рамках колективу, адже готовність в цілому залежить як від дій окремих осіб і груп, так і від взаємодії між індивідами та зазначеними групами [11, с. 295].

На основі дослідження факторів готовності суб'єкта підприємництва до змін на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях визначено три групи факторів комплексної структури готовності суб'єкта підприємництва до змін.

#### 1. Внутрішні характеристики:

- стадія життєвого циклу (з розумінням неефективності настає наступний етап розвитку);
- кадрова політика;
- досвід керівництва (усвідомлення поточного стану і розуміння майбутнього плану);
- наявність ресурсів (кількість і якість ресурсів);
- вік і структура персоналу (рідкісні фахівці можуть звільнитись, якщо не підтримують зміни).

2. Зовнішні характеристики стосовно суб'єкта підприємництва:

- існуюча частка ринку (конкуренція, невідповідність до вимог ринку);
- політична ситуація;
- законодавство.

#### 3. Характеристики змін:

- масштаб і значимість змін;

- причини здійснення та мотиви змін;
- умови та терміни реалізації змін.

Завдання оцінки готовності суб'єкта підприємництва до змін є одним із найбільш складних, оскільки передбачає необхідність перевести оцінювану тільки якісно сукупність факторів у систему їх кількісних оцінок об'єктивно та з достатнім ступенем узгодженості. Це завдання розбивається на дві ізольовані одна від одної частини: оцінка значущості кожної групи факторів; оцінка величини кожного фактору в балах. Кожне окреме завдання виконується окремою групою експертів. Послідовність оцінки відображено на рис. 1.

Для виконання першої частини завдання необхідно обрати групу експертів, які за змістом своєї роботи часто виконують узагальнені оцінки середовища діяльності суб'єкта підприємництва та мають досвід у такому оцінюванні. Учасники групи повинні бути поінформовані про цілі аналізу та мати змогу користуватися будь-якою публічною інформацією, крім інформації щодо результатів діяльності та стану конкретних суб'єктів підприємництва. Зведення результатів роботи цієї групи слід здійснювати за методом зваженої суми оцінок. Друга група включає керівників аналізованих суб'єктів підприємництва, головних бухгалтерів, керівників відділів маркетингу (або відділів збуту), працівників консалтингових фірм, фахівців відділів економічного аналізу. Ця група експертів має доступ до звітності суб'єкта підприємництва.

Експерти даної групи не мають можливості спілкуватися між собою у процесі аналізу і до отримання необхідного рівня узгодженості оцінок, а також отримати публічну інформацію про стан ринку.

Перевірка узгодженості думок експертів є невідмінною умовою коректності реалізації експертного методу оцінювання та здійснюється за допомогою таких критеріїв:

- «міні-макса», який розраховується за формулою

$$k_{nm} = \frac{\omega_{\max} - \omega_{\min}}{\omega_{\max} + \omega_{\min}} \leq 0,5, \quad (1)$$

де  $k_{nm}$  – критерій «міні-макса»;

$\omega_{\max}$  – максимальна оцінка експерта з групи;

$\omega_{\min}$  – мінімальна оцінка експерта з групи.

- парний критерій узгодженості, який розраховується за формулою

$$k_y = \frac{|\omega_A - \omega_B|}{\omega_{\max}} \leq 0,5, \quad (2)$$

де  $k_y$  – критерій узгодженості;

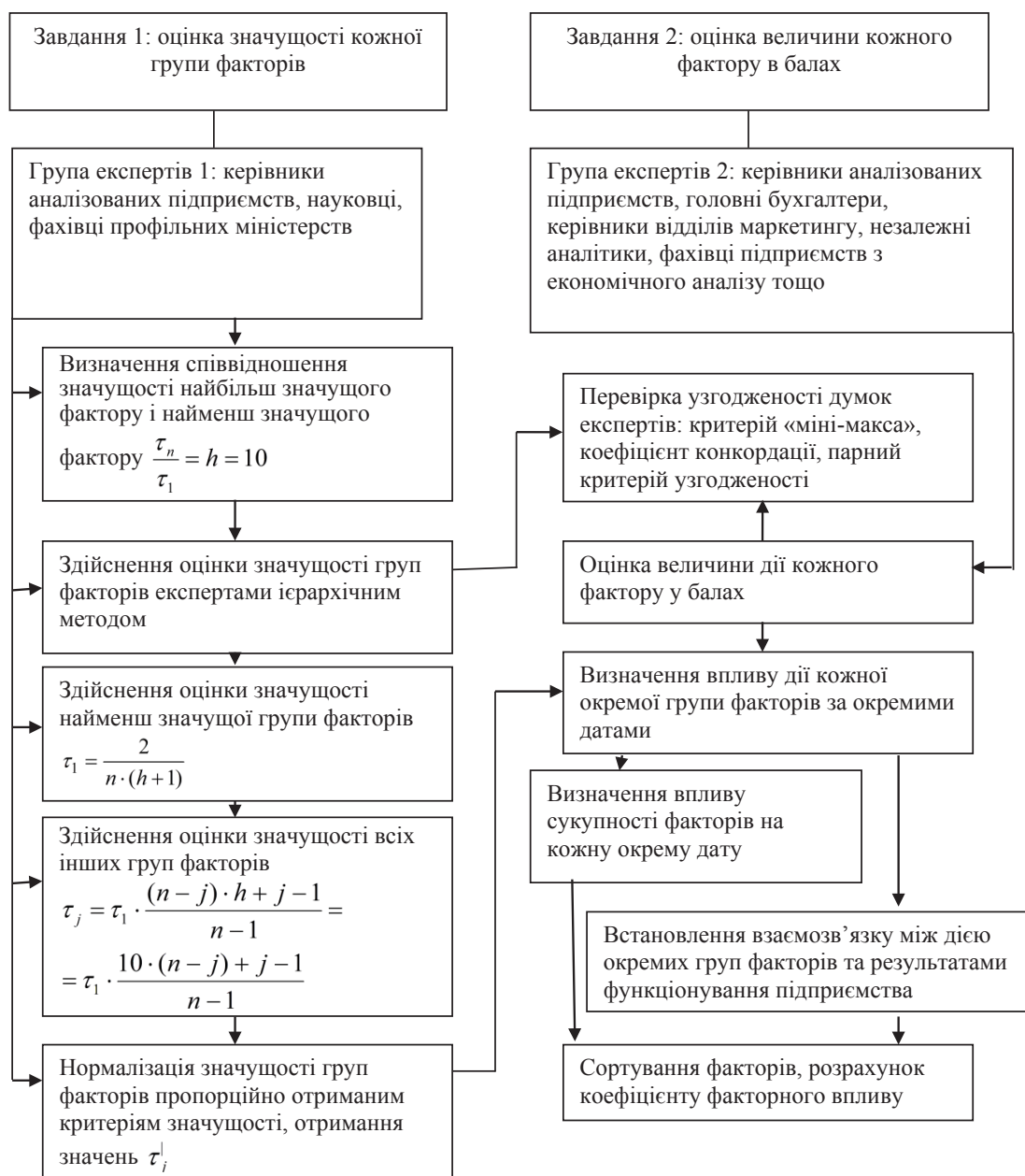
$\omega_A, \omega_B$  – оцінки експертів А і В у балах для будь-якої пари експертів.

- коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою

$$k_k = \frac{\delta_{\omega}^2}{\delta_{\max}^2} > 0,5, \quad (3)$$

де  $k_k$  – коефіцієнт конкордації;





Позначення:

$\tau_n$  – значущість максимально значущої групи факторів;

$\tau_1$  – значущість мінімально значущої групи факторів;

$n$  – кількість груп факторів;

$j$  – числітник груп факторів.

Рис. 1. Методика оцінки готовності суб'єктів підприємництва до змін

Джерело: [1, с. 167]

$\delta_{\omega}^2$  – дисперсія оцінок експертів;

$\delta_{\max}^2$  – дисперсія сумарних упорядкованих оцінок у випадку, коли думки експертів збігаються.

Оцінка значущості факторів готовності суб'єкта підприємництва до змін нормалізується таким чином, щоб узагальнена сила впливу факторів складала одиницю. Її величина залежить від кількості груп факторів і відмінностей між максимальною та мінімальною бальними оцінками.

**Висновки.** В сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів суб'єкти 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. Запропонована методика оцінки готовності суб'єкта

підприємництва до змін дозволяє перевести оцінювану тільки якісно сукупність факторів у систему їх кількісних оцінок об'єктивно та з достатнім ступенем узгодженості.

Оцінка готовності суб'єкта підприємництва до змін дозволяє спрогнозувати успішність необхідних змін і зрозуміти, наскільки він є життєз-

датним, конкурентоспроможним та успішним. Процес реалізації змін у функціонуванні суб'єкта підприємництва часто супроводжується опором з боку співробітників. Отже подальші дослідження слід спрямувати на розробку механізму подолання опору при здійсненні змін у функціонуванні суб'єкта підприємництва.

### Список літератури:

1. Гвініашвілі Т.З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ. 2017. 340 с.
2. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. Економічний часопис-XXI. 2015. № 1-2 (2). С. 51-54.
4. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям. Труды Нижегородского государственного технического университета им. П. Е. Алексеева. 2013. № 101 (4). С. 285-295.
5. Халитова И.В. Типология организаций по признаку готовности к изменениям. Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. Сборник статей по материалам XXIX международной научно-практической конференции. Новосибирск: СибАК, 2013. № 9(29). С. 28-38.
6. Шадрин Л.Ю. Научный подход к социальной диагностике организации. Труд и социальные отношения. 2010. № 10(76). С. 3-8.
7. Яруллина Г.Р. Управление организационными изменениями для обеспечения устойчивого развития предприятия. Экономические науки. 2009. № 11(60). С. 129-133.
8. Beig, L., Mirian, M., Ghazi, T. & Kharrat M. (2011) A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization. Passau, Germany, Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management. P. 74-87.
9. Choi, M. & Ruona, W. (2011) Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. Human Resource Development Review. № 10(1). P. 46-73.
10. Dym, B. & Huson, H. (2004) Leveraging Organizational Readiness for Change. System Thinker. No 9. P. 2-6.
11. Gonçalves, J.M. & Gonçalves, R.P. (2012) Overcoming resistance to changes in information technology organizations. Procedia Technology. № 5. P. 293-301.
12. Grynko, T. & Gviniashvili, T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. Economic annals-XXI. № 165 (5-6). P. 80-83.
13. Holt, D., & Vardaman, J.M. (2013) Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. Journal of Change Management. № 13(1). P. 9-18.
14. Hossein, M.M. (2011) Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science. № 3. P. 1296-1303.
15. Jalaldeen, R., Karim, N. & Mohamed, N. Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model. Communications of the IBIMA. Vol. 8. P. 128-136.
16. Lines, B.C., Sullivan, K.T. & Wiesel, A. (2016). Support for organizational change: Change-readiness outcomes among AEC project teams. Journal of Construction Engineering and Management. № 142 (2). P. 113-119.
17. Mohammadi, K., Khanlari, A. & Sohrabi, B. (2009) Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management. International Journal of Knowledge Management. No. 5(1). P. 25-45.
18. Rosenberg, S. & Mosca, J. (2011) Breaking down the barriers to organizational change. The 2011 New Orleans Academic Conference. New Orleans, Louisiana, USA. P. 461-467.
19. Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. Journal of Managerial Psychology. № 31(1). P. 202-215.
20. Weiner, B.J., Amick, H. & Lee, S. (2008) Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. Med Care Res Rev. № 65. P. 379-436.
21. Weiner, B.J. (2009) A theory of organizational readiness for change. Implementation Science. № 4. P. 67-72.