

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.71>

УДК 65.012.3

О. П. Пащенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5003-8977>

А. Ф. Степанчук,

здобувач вищої освіти, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9492-0768>

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. Pashchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business, and Marketing Technologies,

Zhytomyr Polytechnic State University

A. Stepanchuk,

Applicant for higher education specialty «Management»,

Zhytomyr Polytechnic State University

ASSESSMENT OF ENTERPRISE READINESS FOR CHANGES IN MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена аналізу готовності підприємств до змін у контексті сучасних викликів, зокрема цифровізації, економічної нестабільності, глобальних криз. Розглянуто ключові фактори, які впливають на адаптивність організацій, включаючи лідерство, корпоративну культуру, інноваційний потенціал та гнучкість бізнес-процесів. Проведено порівняльний аналіз сучасних моделей оцінки готовності до змін, серед яких модель McKinsey 7S, причинно-наслідкова модель Берка-Літвіна та Prosci ADKAR. Особливу увагу приділено інтегративній моделі організаційної динаміки Джона Коттера, яка акцентує увагу на системному підході до управління змінами. Висвітлено практичну значущість цих моделей для створення стійких бізнес-моделей, здатних ефективно адаптуватися до динамічного середовища. Представлено рекомендації щодо впровадження інструментів оцінки готовності до змін в умовах невизначеності.

The article delves into the analysis of enterprises' readiness for change, addressing contemporary challenges such as global crises, digitalization, and economic instability. It identifies key factors critical to organizational adaptability, including effective leadership, corporate culture, innovation potential, and the flexibility of business processes. The study highlights the importance of evaluating an organization's preparedness for change as a fundamental aspect of strategic management.

A comprehensive comparative analysis of current readiness assessment models is presented, with a focus on McKinsey 7S, the Burke-Litwin Causal Model, and Prosci ADKAR. Each model is examined for its strengths and limitations in analyzing internal and external factors influencing adaptability. The article places special emphasis on John Kotter's integrative organizational dynamics model, which provides a systemic framework for change management. This model's holistic perspective links structural elements within organizations, ensuring alignment between strategy, processes, and resources.

The research explores the practical application of Kotter's model as a versatile tool for diagnosing organizational weaknesses, identifying opportunities

for improvement, and planning effective transformation strategies. Its focus on fostering collaboration across organizational levels is particularly relevant for enterprises navigating volatile business environments. The systemic interconnection of organizational elements proposed by Kotter's model enhances strategic agility and operational resilience.

The study also emphasizes the need for a balanced integration of qualitative and quantitative approaches to change management. Practical recommendations are offered for adopting readiness assessment tools under uncertain conditions, which are essential for maintaining competitive advantage and operational sustainability. These insights provide a framework for enterprises to not only withstand crises but also leverage them as opportunities for growth, innovation, and market expansion.

By integrating these models, the article advocates for a structured approach to change management, enabling businesses to develop long-term strategies that align organizational dynamics with rapidly evolving market demands. This approach equips organizations with the tools to adapt effectively while fostering resilience and continuous improvement in the face of uncertainty.

Ключові слова: управління змінами, оцінка готовності, готовність підприємства до змін, модель Коттера, гнучкість бізнес-процесів, трансформація організації.

Keywords: change management, readiness assessment, enterprise readiness for change, Kotter's integrative model, business process flexibility, organizational transformation.

Постановка проблеми. Динамічні зміни в сучасному світі, зокрема економічна нестабільність, вплив цифровізації, воєнні дії та глобальні кризи, створюють для бізнесу непередбачувані виклики. Підприємства змушені швидко адаптуватися, приймати нестандартні рішення та знаходити нові шляхи розвитку. Особливо гостро це питання постає для українських компаній, які опинилися в скрутних умовах війни, зміщення ринків і необхідності збереження стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Аналіз готовності до змін стає важливим інструментом для управління підприємством, оскільки дозволяє виявити потенційні ризики, оцінити внутрішні ресурси та розробити стратегії для їх ефективного використання [4]. Гнучкість та здатність до адаптації набувають особливого значення в умовах, коли для забезпечення безперервності діяльності бізнесу необхідно змінювати виробничі процеси, модернізувати технології, оптимізувати ресурси та переглядати внутрішню структуру.

Підприємства, які готові до змін, можуть швидше реагувати на ринкові коливання, максимально використовувати нові можливості, мінімізувати негативні впливи кризових явищ. Натомість недостатня готовність підприємств до адаптації загрожує зниженням конкурентоспроможності, втратою ринкових позицій і зниження фінансової стійкості. Тому оцінка готовності до змін є важливим аспектом стратегічного управління і забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. Впровадження системного підходу до оцінки готовності допомагає підприємствам побудувати стійку модель розвитку, здатну витримати кризові впливи та забезпечити адаптацію до нових умов ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка готовності підприємств до змін привертає увагу багатьох дослідників. Інтегративна модель Коттера забезпечує системний підхід до управління змінами [8]. Модель McKinsey 7S аналізує «жорсткі» і «м'які» елементи організації [1], а модель Берка-Літвіна діагностує зміни через аналіз середовища, культури та лідерства [1]. Модель Prosci ADKAR акцентує роль людського фактору [9]. У дослідженнях змін також відзначені роботи Дж. Коттера [8], Дж. Гейса [7] і Т. Каммінгса з К. Уорлі [6]. Основними факторами успішності названо корпоративну культуру, гнучкість процесів, інноваційність та ресурси [5]. Проте подальших досліджень потребує розгляд нових підходів до оцінки готовності підприємств до змін в умовах динамічного розвитку технологій та непередбачуваних викликів глобального середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз ключових факторів, які впливають на готовність підприємств до змін, а також основних моделей її оцінки. Завданням дослідження є визначення ролі системного

підходу, зокрема інтегративної моделі Коттера, у підвищенні адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Стаття також спрямована на розробку рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами в умовах сучасних викликів і криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни – це процес переходу від одного стану до іншого, що відбувається через модифікацію, оновлення або розвиток певного об'єкта, системи чи явища. Загалом зміни є невід'ємною частиною розвитку та адаптації до нових умов, оскільки вони дозволяють системам, організаціям чи індивідам покращувати свої функції, реагувати на виклики та рухатися вперед.

Для підприємства, зміни означають процеси, спрямовані на трансформацію внутрішніх структур, процесів, стратегій або культури компанії для підвищення її ефективності, конкурентоспроможності або адаптації до нових умов ринку. Зміни можуть охоплювати впровадження нових технологій, оновлення бізнес-процесів, зміну організаційної структури, розвиток корпоративної культури або адаптацію до регуляторних та економічних змін.

Зміни на підприємстві є необхідним елементом його еволюції та відповіді на зовнішні виклики, такі як нові ринкові тенденції, зміни у вподобаннях споживачів або нові вимоги законодавства. Однак, щоб ці зміни були успішними і приносили бажані результати, важливо правильно оцінити готовність підприємства до змін. Оцінка готовності до змін дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, зрозуміти, які ресурси та підтримка необхідні для ефективного впровадження нововведень, і підготувати персонал до майбутніх трансформацій. Цей процес включає оцінку як організаційних структур, так і психологічного клімату всередині компанії, що є важливим для мінімізації опору змінам. Дієве управління змінами дозволяє організації підвищити продуктивність, зменшити ризики, пов'язані з відставанням від конкурентів, і створити умови для стабільного розвитку та інновацій.

Отже, ефективне управління змінами, яке розпочинається з оцінки готовності організації, сприяє плавному переходу до нових умов, мінімізує

ризиками та забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах змінного середовища. Оцінка готовності дозволяє не лише уникнути потенційних невдач, але й ретельно спланувати процес змін, підвищуючи шанси на їхнє успішне впровадження [10].

На рисунку 1 наведено основні причини, які спонукають підприємства оцінювати свою готовність до змін, аналізувати поточну ситуацію та підготовлюватися до майбутніх викликів.

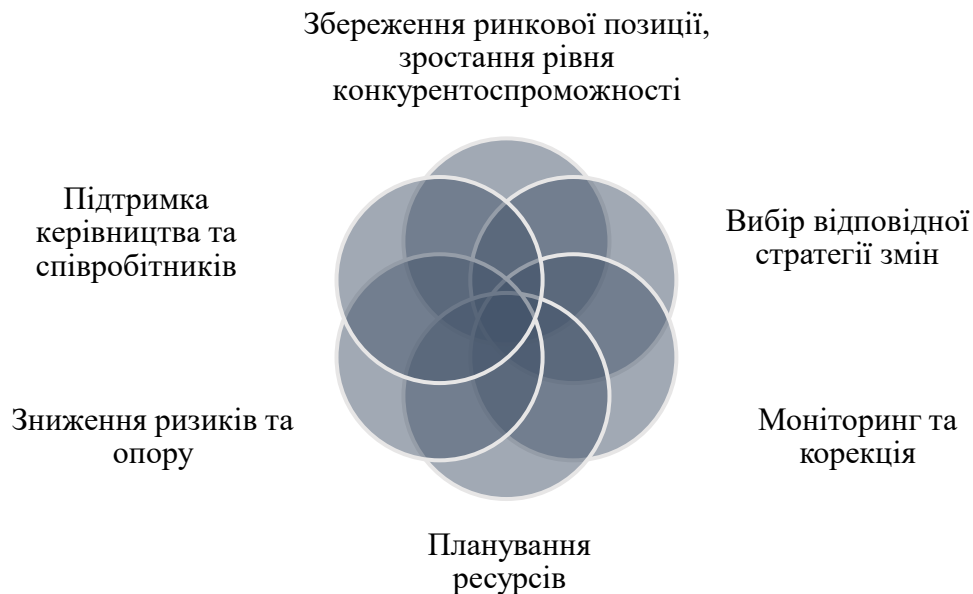


Рис. 1. Причини оцінки готовності підприємства до змін

Джерело: власна розробка.

Фактори готовності суб'єкта підприємництва до змін охоплюють комплекс внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають здатність підприємства успішно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [1]. Вони включають різні аспекти організаційної діяльності, зокрема структуру, культуру, ресурси та процеси (табл.1). Аналіз факторів готовності підприємства до змін допомагає визначити основні умови для впровадження змін, а також виявити ключові бар'єри та можливості, які впливають на здатність організації адаптуватися до нових умов.

Таблиця 1. Фактори готовності підприємства до змін

Середовище	Група факторів	Складові
Внутрішнє	Організаційна культура	- наявність корпоративних цінностей, що підтримують інновації та гнучкість; - ступінь відкритості до нових ідей та змін; - вміння співробітників швидко адаптуватися до нових обставин і дотримуватися єдиних принципів.
	Лідерство та управлінська підтримка	- підтримка змін з боку керівництва, яке готове інвестувати час і ресурси в трансформації; - компетентність і здатність лідерів до стратегічного мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності; - уміння лідерів ефективно комунікувати та мотивувати команду до змін.
	Кадровий потенціал	- кваліфікація співробітників та їхня готовність до освоєння нових навичок; - рівень залученості та мотивації персоналу до участі у трансформаціях; - наявність у співробітників необхідних компетенцій для роботи в нових умовах.
	Фінансові ресурси	- достатність фінансових ресурсів для інвестування в нові проекти, обладнання або навчання персоналу; - ефективне управління бюджетом, що дозволяє виділяти кошти на підтримку змін, навіть в умовах економічної нестабільності.
	Інноваційний потенціал	- рівень технологічного розвитку та доступність сучасних інструментів для покращення процесів; - готовність підприємства інвестувати в дослідження та розробки, нові технології та автоматизацію; - співпраця з науково-дослідними організаціями та інноваційними партнерами.
	Гнучкість бізнес-процесів	- наявність адаптивних бізнес-процесів, що дозволяють швидко реагувати на зміни; - використання сучасних методів управління проектами (Agile, Scrum), які підвищують гнучкість; - системи контролю та управління, які допомагають вчасно коригувати стратегії та операційні рішення.
	Інформаційна та аналітична підтримка	- доступ до актуальної та точної інформації для ухвалення обґрунтованих рішень; - використання аналітичних систем і прогнозування, які допомагають вчасно розпізнавати ризики і можливості; - розвинена система внутрішньої комунікації для швидкого обміну інформацією.
	Система управління ризиками	- вміння ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації; - наявність плану на випадок непередбачуваних ситуацій (кризовий менеджмент); - використання сучасних інструментів моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє швидко реагувати на зміни.
Зовнішнє	Зовнішні зв'язки	- мережа надійних партнерів та постачальників, готових підтримати підприємство у періоди змін; - наявність контактів із регуляторними органами, що сприяють адаптації до нових законодавчих вимог.
	Імідж та репутаційна складова	- активна присутність у соціальних мережах та ефективна маркетингова стратегія, що сприяє підтримці позитивного іміджу підприємства та швидкому реагуванню на відгуки клієнтів; - репутація на ринку, яка забезпечує довіру клієнтів та інвесторів, необхідну для успішного впровадження змін.

Джерело: власна розробка.

Важливо зазначити, що вище згадані фактори є взаємопов'язаними і створюють складну систему, де зміна одного елемента може вплинути на інші. Глибокий аналіз готовності дозволяє визначити, з якими викликами може стикнутися підприємство, а також сформулювати заходи для їх подолання. Вчасна ідентифікація та розвиток цих факторів сприяють мінімізації ризиків і забезпечують успішну адаптацію до змін, відкриваючи нові можливості для підприємства.

Організаційна поведінка на всіх рівнях є складним явищем, яке охоплює численні взаємодії між різними елементами та змінними, що впливають на функціонування підприємства. Через це створено різні моделі, які спрощують аналіз організації, зосереджуючись на ключових елементах, їх взаємодії та результатах, що дозволяє ефективно оцінювати продуктивність і ефективність діяльності.

Побудова та вибір моделі оцінки готовності підприємства до змін є надзвичайно важливими для успішного управління трансформаціями [2]. По-перше, такі моделі забезпечують структурований підхід до аналізу ключових аспектів організаційної діяльності, зокрема адаптивності персоналу, узгодженості між структурою й стратегією, а також доступності необхідних ресурсів. По-друге, використання моделей підвищує ефективність процесу змін, дозволяючи сфокусувати зусилля на найважливіших елементах, гармонізувати стратегії, процеси та ресурси для досягнення цілей. Крім того, моделі сприяють активному залученню персоналу, допомагаючи ідентифікувати ключові групи підтримки та потенційні осередки опору, що дає змогу своєчасно впроваджувати комунікаційні й мотиваційні заходи.

Різні моделі оцінки готовності підприємства до змін пропонують унікальні підходи до аналізу організації, дозволяючи охопити різні аспекти її функціонування [1]. Вибір відповідної моделі має велике значення, адже вона слугує методологічною основою для оцінки, планування та впровадження змін. Використання моделей дозволяє оцінити їх сильні сторони та обмеження, адаптувавши підхід до конкретних потреб підприємства.

Аналіз моделей, представлених у таблиці 2, показує важливість поєднання кількісного і якісного підходів для комплексного розуміння організаційних процесів. Наприклад, системні моделі, такі як інтегративна модель організаційної динаміки Коттера або модель Берка-Літвіна, дозволяють ідентифікувати ключові взаємозв'язки між елементами системи та причини виникнення організаційних бар'єрів. Водночас моделі, зосереджені на людському факторі, такі як Prosci ADKAR, підкреслюють важливість персоналу у впровадженні змін, стимулюючи активну участь і мотивацію співробітників. Таким чином, комплексний підхід до аналізу готовності підприємства до змін сприяє ефективній реалізації організаційних трансформацій, адаптації до зовнішніх змін і підвищенню конкурентоспроможності.

Завдяки прогнозуванню результатів та створенню адаптивних структур, моделі оцінки готовності забезпечують довгострокову стійкість підприємства, дозволяючи йому реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Таким чином, правильно обрана модель стає основою для успішної реалізації змін, сприяючи збереженню конкурентоспроможності організації та підвищенню її ефективності в умовах динамічного ринку.

Інтегративна модель Коттера ефективно розкриває взаємозв'язки між структурними елементами організації та демонструє, як ці елементи можна адаптувати для підвищення ефективності її діяльності.

Детальніше розглянемо основні компоненти моделі та їхню взаємодію в рамках організаційної динаміки. Інтегративна модель Коттера є універсальним інструментом для управління змінами, який забезпечує цілісне розуміння підприємства як взаємопов'язаної системи [8]. Модель дозволяє організаціям не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й створювати умови для сталого розвитку. Зокрема, вона сприяє залученню співробітників до змін, формуванню організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення, та забезпеченню довгострокового успіху.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз моделей оцінки готовності підприємства до змін

Модель	Ключові елементи	Переваги	Недоліки	Сфери застосування
Інтегративна модель організаційної динаміки Коттера	Включає 6 структурних елементів (зовнішнє середовище, співробітники і активи, формальні структури, соціальна система, технології, домінуюча коаліція) та ключові процеси.	Дас змогу зрозуміти взаємозв'язок між структурними елементами організації, підходить для стратегічного управління змінами.	Складність у застосуванні через необхідність детального аналізу всіх елементів і процесів.	Використовується для розробки довгострокових стратегій управління змінами та діагностики організаційної ефективності.
Модель McKinsey 7S	Стратегія, структура, системи, стиль управління, співробітники, навички, спільні цінності.	Простота використання, чітке розуміння взаємозв'язків між «жорсткими» (strategy, structure, systems) і «м'якими» (skills, staff, style, shared values) елементами.	Не враховує зовнішнє середовище; фокусується більше на внутрішніх чинниках, що може бути недостатньо для динамічного середовища.	Підходить для оцінки готовності організації до змін, узгодження внутрішніх процесів.
Причинно-наслідкова модель організаційної ефективності та змін Берка-Літвіна	12 змінних, включаючи зовнішнє середовище, місію, стратегію, лідерство, культуру, структуру, системи, мотивацію, індивідуальні потреби тощо.	Системний підхід до аналізу змін; врахування причинно-наслідкових зв'язків між змінними.	Складна структура; потребує значних ресурсів і часу для впровадження.	Використовується для діагностики організаційних змін і виявлення взаємозв'язків між різними елементами.
Модель Вайсборда з шести блоків	Цілі, структура, відносини, нагороди, лідерство, допоміжні механізми.	Чіткий і зрозумілий підхід до оцінки функціонування організації; дозволяє швидко виявити слабкі місця.	Модель не враховує зовнішніх факторів і специфічних деталей кожного бізнесу.	Використовується для внутрішнього аналізу підприємств, які прагнуть оптимізувати свою структуру і процеси.
Модель Prosci ADKAR	Усвідомлення (Awareness), Бажання (Desire), Знання (Knowledge), Здатність (Ability), Закріплення (Reinforcement).	Орієнтація на працівників; фокус на людському аспекті змін; зрозуміла послідовність для оцінки і впровадження змін.	Не враховує структурних і зовнішніх елементів організації; підходить лише для окремих змін, а не системних трансформацій	Використовується для управління змінами, які залежать від залучення персоналу.

Джерело: сформовано на основі [1; 7; 9].

Джон Коттер, відомий спеціаліст у галузі лідерства та управління змінами, підкреслив важливість розгляду організації як системи взаємопов'язаних виборів. Його модель включає сім ключових компонентів: набір основних організаційних процесів і шість структурних елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективності організаційної діяльності (рис. 2). Такий підхід робить модель Коттера незамінною для комплексного аналізу готовності підприємств до змін та визначення напрямків для їх оптимізації.



Рис. 2. Інтегративна модель організаційної динаміки Коттера

Джерело: сформовано на основі [7].

В організації функціонують два взаємопов'язані набори процесів. Перший стосується транспортування або трансформації енергії та матеріалів, а другий – збору інформації, прийняття рішень і комунікації. Інтегративна модель організаційної динаміки Коттера акцентує увагу на аспектах функціонування організації, які впливають на її ефективність у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах [7].

У короткостроковій перспективі ефективність організації визначається якістю причинно-наслідкових зв'язків, що поєднують усі елементи системи.

Реакція організації на зміни в середовищі залежить від ефективності процесів збору інформації, прийняття рішень та швидкості їх впливу на інші елементи організації. Наприклад, коригуючі дії можуть включати зменшення обсягів виробництва, пошук нових клієнтів або зниження цін для уникнення накопичення запасів. Затримки у реагуванні призводять до нераціонального використання ресурсів. Таким чином, у короткостроковій перспективі ефективними є організації, що характеризуються високою якістю управлінських процесів, здатністю швидко адаптуватися до змін та оптимальним використанням ресурсів.

У середньостроковій перспективі (від кількох місяців до кількох років) ефективна організація має здатність підтримувати свою короткострокову результативність. Це досягається завдяки узгодженню шести структурних елементів організації, які включають стратегію, структуру, культуру, ресурси, процеси та персонал. Якщо дезузгодженість між цими елементами не коригується, вона може призвести до накопичення втрат і, зрештою, поставити під загрозу життєздатність підприємства.

За Коттером, організація зазвичай коригує такі дезузгодженості шляхом вибору «шляху найменшого опору», що часто передбачає реорганізацію навколо елемента, який найважче або найдорожче змінити. Однак, якщо витрати, пов'язані з дезузгодженістю, є незначними, організація може певний час ігнорувати ці проблеми, що створює ризик для стабільності в майбутньому.

У довгостроковій перспективі (від 6 до 60 років) ефективність організації визначається її здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ключовими чинниками стають рушійні сили організації – структурні елементи, які починають домінувати у впливі на ключові процеси. Ці елементи формують «глибоку структуру» організації, яка може сприяти інерції та створювати бар'єри для змін. Для довгострокового успіху організація повинна забезпечувати високу адаптивність своїх структурних

елементів. Важливо, щоб ці елементи були здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, не створюючи внутрішніх перешкод.

Чим більше структурні елементи відповідають умовам, представленим у таблиці 3, тим легше організації адаптуватися та реагувати на динамічні виклики. Тому довгострокове управління змінами зосереджується на забезпеченні максимальної гнучкості і адаптивності структурних елементів.

Таблиця 3. Приклади станів елементів, які сприяють адаптації системи

Фактори	Стан, який не обмежує та сприяє адаптації
Соціальна система	- ключові норми підтримують організаційну гнучкість; - високий рівень довіри в стосунках; - загальна влада в системі висока; - високий моральний дух; - сильне почуття спільної мети.
Організаційні структури	- існують різні формальні системи для структурування, оцінювання, мотивації, відбору та розвитку різних типів співробітників; - формальні системи також використовуються для моніторингу змін у організації та її середовищі й відповідно їх коригування.
Співробітники та матеріальні активи	- обладнання в ідеальному стані; - співробітники, зокрема менеджери середньої ланки, висококваліфіковані; - організація має обладнання та навички, які не потрібні зараз, але можуть знадобитися в майбутньому.
Технології	Організація має найсучасніші технології для своїх продуктів, послуг і адміністративних систем, а також кілька альтернативних технологій, які можуть знадобитися в майбутньому.
Домінуюча коаліція	- велика, різномісна, але згуртована група достатньо розумних людей, які добре працюють разом, мають достатньо високий рівень лідерства; - члени групи різного віку.
Зовнішнє середовище	- організація має обмежену кількість залежностей, зі стриманою контрбалансуючою владою; - попит на товари та послуги зростає; - постачання стабільне; - регулятори поведуться послідовно й справедливо; - громадськість прихильно ставиться до організації; - економіка у хорошому стані; - політична система функціонує.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

Враховуючи усе сказане вище, можна підсумувати, що модель Коттера демонструє, як зміна одного з елементів організаційної системи може

вплинути на інші, тому вона є корисним інструментом для стратегічного управління змінами та підвищення ефективності організації. Застосування цієї моделі дозволяє керівникам визначити слабкі місця в організаційній структурі, забезпечити ефективну взаємодію між ключовими елементами та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки системному підходу модель допомагає побудувати довгострокові стратегії розвитку, орієнтуючись на підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Але, з іншого боку, інтегративна модель організаційної динаміки Коттера наголошує на необхідності ефективного забезпечення короткострокової адаптивності організації. Тому, вчасний аналіз і корекція структурних елементів дозволяють уникнути інерційності, підвищити гнучкість і створити основи для сталого розвитку.

Успішна трансформація організації – це комплексний процес, який потребує чіткої структури, послідовності дій і залучення всіх рівнів управління. Традиційний підхід до змін часто стикається з викликами, зокрема з опором працівників, недоліками комунікації чи неузгодженістю між стратегією та реальними діями. Для ефективного впровадження змін необхідно не лише розуміння потреб організації, але й доступ до дієвих інструментів, які забезпечують підтримку на кожному етапі трансформації.

Одним із найпоширеніших і ефективних підходів у цьому контексті є модель восьми кроків до трансформації організації Джона Коттера. Вона охоплює ключові аспекти управління змінами та фокусується на створенні довготривалих результатів. Ця модель забезпечує не лише структурованість процесу трансформації, але й допомагає врахувати людський фактор, без якого успішні зміни неможливі.

Незважаючи на те, що теорія Коттера – це лише теорія, і не гарантує неминучого успіху, на цей момент це найточніший та найдосконаліший опис кроків, необхідних для успішної реалізації змін. Тому, розглядаючи вісім кроків до трансформації організації, стає очевидним, що ефективність цього підходу залежить від гармонійної взаємодії всіх його етапів. Кожен із кроків

відіграє ключову роль у впровадженні змін, і особливо важливим є постійне підкріплення досягнутих змін, оскільки лише закріплені результати дозволяють уникнути повернення до попередніх неефективних практик.

1. Створення відчуття терміновості

- Вивчення ринкових і конкурентних реалій для виявлення потенційних криз і нерозкритих можливостей.
- Переконавання щонайменше 75% менеджерів у тому, що поточний стан речей є більш небезпечним, ніж невідомість.

2. Формування потужної керівної коаліції

- Зібрати групу з загальною відданістю і достатньою владою для управління змінами.
- Заохотити роботу як команди поза межами звичайної ієрархії.

3. Формування візії та стратегії

- Створення бачення, яке допоможе скерувати зусилля щодо змін.
- Розробка стратегій для досягнення цього бачення.

4. Популяризація ідеї

- Використання всіх можливих засобів для донесення нового бачення та стратегій.
- Демонстрація нових моделей поведінки за прикладом керівної коаліції.

5. Надання можливості іншим діяти відповідно до бачення змін

- Позбавлення від перешкод для змін.
- Зміна систем або структур, які серйозно підривають бачення.
- Заохочення ризику і нетрадиційних ідей, дій і підходів.

6. Планування та створення короткострокових результатів

- Визначення та забезпечення видимих поліпшень продуктивності.
- Визнання і заохочення співробітників, які сприяють цим поліпшенням.

7. Закріпити успіхи та ініціювати подальші зміни

- Використання підвищеної довіри від ранніх успіхів для зміни систем, структур і політик, які не відповідають баченням.
- Найм, просування і розвиток співробітників, які можуть реалізувати бачення.
- Пожвавлення процесу за допомогою нових проектів, тем і агентів змін.

8. Закріплення нових підходів у культурі

- Визначення зв'язків між новою поведінкою та корпоративним успіхом.
- Розробка програм розвитку лідерства і планів наступності відповідно до нових підходів.

Рис. 3. Вісім кроків до трансформації організації Коттера

Джерело: сформовано на основі [8].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, результати дослідження ще раз підтвердили, що якісна оцінка готовності підприємства до змін є ключовим етапом у процесі трансформації. Оцінка готовності підприємства до змін є важливим етапом, оскільки вона забезпечує глибоке розуміння поточного стану організації, її сильних сторін і зон розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні ризики, уникнути несподіваних труднощів і правильно спланувати кожен крок трансформації. Без якісної оцінки підприємство ризикує не врахувати важливі аспекти, які можуть вплинути на успіх впровадження змін, наприклад, недостатню адаптивність персоналу, невідповідність між стратегією та структурою, чи нестачу ресурсів.

Окрім цього, оцінка сприяє створенню гармонії між усіма елементами організації, від управлінських процесів до культурних і технологічних аспектів. Це дозволяє краще залучити працівників, підвищити їхню готовність підтримувати нововведення та мінімізувати опір. Також вона допомагає сфокусувати зусилля на найбільш критичних напрямках, тим самим оптимізуючи витрати і час на реалізацію змін. У підсумку, якісна оцінка не лише збільшує шанси на успіх змін, але й забезпечує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність організації в умовах постійних зовнішніх викликів.

Література

1. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 321–330. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>
2. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-84-90>

3. Гвініашвілі Т.З. Методичне забезпечення оцінки впливу факторів на готовність підприємства зв'язку до здійснення організаційних змін. *Ефективна економіка*. 2016. № 1.

4. Гвініашвілі Т.З. Методичні засади оцінки готовності суб'єктів підприємництва до змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск 4 (16). С. 144–149.

5. Ляхович Л.А. Класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 56. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-13>

6. Cummings T.G., Worley C.G. *Organizational Development and Change* (7th edn). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co. 2001.

7. Hayes J. *The theory and practice of change management*. Fourth edition. London, UK: *Palgrave Macmillan*. 2014. С. 119–160.

8. Kotter J.P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 2007. № 85. С. 96–103. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення 26 Листопада 2024).

9. The Prosci ADKAR Model. A powerful yet simple model for facilitating individual change. 2020. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення: 26 Листопада 2024).

10. Weiner B.J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. № 4. С. 67-72.

References

1. Balan, V.H. (2024), “Methodological support for assessing the readiness of an enterprise for strategic changes based on fuzzy data”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 321-330. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>

2. Vlasenko, T.A. (2019), “Model for assessing the readiness of an enterprise for strategic changes”, *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (41), pp. 84-90. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-84-90>

3. Hviniazhvili, T.Z. (2016), “Methodological support for assessing the influence of factors on the readiness of a telecommunications enterprise to implement organizational changes”, *Efektivna ekonomika*, vol. 1.
4. Hviniazhvili, T.Z. (2018), “Methodological principles for assessing the readiness of business entities for changes”, *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 4 (16), pp. 144-149.
5. Liakhovych, L.A. (2021), “Classification of risks at the stage of assessing the readiness of an enterprise to implement organizational changes”, *Infrastruktura rynku*, vol. 56, pp. 77–81. <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-13>
6. Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2021), “Organizational Development and Change”, 7th ed, *South-Western Publishing Co*, Cincinnati, Ohio, USA.
7. Hayes, J. (2014), “The theory and practice of change management”, 4th ed, *Palgrave Macmillan*, London, UK, pp. 119-160.
8. Kotter, J.P. (2007), “Leading Change. Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, vol. 85, pp. 96-103, available at: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (Accessed: 26 November 2024)
9. Prosci (2020), “The Prosci ADKAR Model. A powerful yet simple model for facilitating individual change”, available at: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (Accessed: 26 November 2024).
10. Weiner, B.J. (2009), “A theory of organizational readiness for change”, *Implementation Science*, vol. 4, pp. 67-72.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.