

УДК: 330.133:67/68

Оксана М. Міх

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ НЕОБХІДНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*У статті досліджено напрями розвитку підприємств легкої промисловості України. Обґрунтовано методичний підхід до визначення готовності підприємства до впровадження змін. Враховуючи побудований профіль підприємства, розроблено алгоритм оцінки необхідності впровадження змін на прикладі ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика».*

*Ключові слова:* легка промисловість, профіль підприємства, методичний підхід, оцінка необхідності здійснення змін.

Оксана М. Мих

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*В статье исследованы направления развития предприятий лёгкой промышленности Украины. Обоснован методический подход к определению готовности предприятия к внедрению изменений. С учётом построенного профиля предприятия разработан алгоритм оценки необходимости внедрения изменений на примере ПАО «Волчанская обувная фабрика».*

*Ключевые слова:* лёгкая промышленность, профиль предприятия, методический подход, оценка необходимости осуществления изменений.

Oksana M. Mikh

*Kyiv National University of Technology and Design*

**METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING THE NEED FOR IMPLEMENTING CHANGES AT LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES**

The paper explores the key trends in the development of light industry enterprises in Ukraine. A methodological approach to evaluating an enterprise readiness for change is grounded. Based on the company profile, an algorithm for assessing the need to implement changes has been developed for the AJSC «Volchansk Footwear Factory».

*Keywords:* light industry, company profile, methodological approach, evaluating the need for implementing changes.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Сучасні підприємства забезпечують виживання на ринку, ефективне функціонування, збереження конкурентоспроможності не лише продукції, але й власне підприємства в цілому, а також розвиток в процесі безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури тощо. Нинішні важкі умови для функціонування підприємств спричиняють такий процес, що зміни обумовлені саме необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Для цього необхідно розробити технологію стратегічно-адаптивного управління змінами на підприємстві. Чим вищим є рівень адаптації, тим система стає надійнішою та тим вищим є рівень її виживання та ефективності функціонування.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів процесу управління змінами внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: М. Аїстова [1], Н. Беляєва [2], Д. Воронков [3-4], О. Гарафонова [5-8], О. Гайдей [9].

**Невирішені частини дослідження** Зміни на підприємстві обумовлені станом підприємства, який пов'язаний із необхідністю виходу з кризового стану, етапом життєвого циклу підприємства, потенційним банкрутством, недостатньою ефективністю видів діяльності підприємства, виживанням та ефективним функціонуванням, і спрямовані на забезпечення розвитку підприємства в довгостроковому періоді в плані стратегічної діяльності підприємства на ринку.

Таким чином, основні цілі нашого наукового дослідження: встановити та розписати методичний підхід до оцінки готовності підприємства легкої промисловості України до змін; визначити пріоритетні напрями змін легкої промисловості України.

**Метою статті** є обґрунтування методичних положень оцінки готовності підприємства до змін.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Управління змінами на підприємстві є досить складним процесом та містить у собі ряд елементів, які у поєднанні між собою створюють єдину систему управління змінами на підприємстві. Кожний з елементів системи ґрунтується на окремому модельному базисі. Для того, щоб визначити методичний підхід щодо оцінки необхідності впровадження змін розглянемо його процесну складову. Процесна складова методологічного підходу до розробки комплексу моделей управління змінами на підприємствах легкої промисловості наведена на рис. 1. Процесна складова методологічного підходу до розробки комплексу моделей управління змінами на підприємствах легкої промисловості складається з трьох модулів.

У першому модулі опрацьовуються окремі моделі і підсистеми моделей прогнозування. Розроблені моделі повинні бути взаємно ув'язані і складати єдину систему для цілей прогнозування, що забезпечує взаємодію окремих моделей відповідно до певних вимог. Такі вимоги будуть зафіксовані в програмі досліджень з проблеми в цілому.

При формуванні системи показників для оцінки необхідності впровадження змін використовуємо методики, що були адаптовані з урахуванням цільової направленості та особливостей об'єкта дослідження на основі багатовимірного статистичного аналізу. Багатовимірним статистичним аналізом називається розділ математичної статистики, який вивчає методи збору і обробки багатовимірних статистичних даних, їх систематизації та обробки з метою виявлення характеру і структури взаємозв'язків між компонентами досліджуваного багатовимірного ознаки, отримання практичних висновків.

Іншими словами, методи зниження розмірності багатовимірного простору дозволяють без істотної втрати інформації перейти від початкової системи великого числа спостережуваних взаємозалежних факторів до системи істотно меншого числа прихованих (неспостережуваних) факторів, що визначають варіацію початкових ознак.

У другому модулі методологічного підходу до розробки комплексу моделей управління змінами на підприємствах легкої промисловості створюється система взаємодіючих моделей прогнозування, уточнюються і узгоджуються підсистеми моделей, перевіряється їх взаємодія, визначається послідовність використання окремих моделей, а також прийомів оцінки і методів перевірки одержуваних комплексних прогнозів. На цьому етапі також повинні бути складені відповідні програми для вирішення завдань на ПК з застосуванням прикладного програмного забезпечення.

Сучасна система оцінки необхідності впровадження змін на підприємствах легкої промисловості має базуватися на інтегральних, комплексних показниках. При складанні детальних програм досліджень для першого і другого модулів необхідно враховувати, що завдання методики і коло проблем і показників, що розробляються при прогнозуванні, істотно залежать від термінів прогнозів.

Третій модуль методики в призначений визначенню ефективності запропонованої стратегії управління змінами [7].

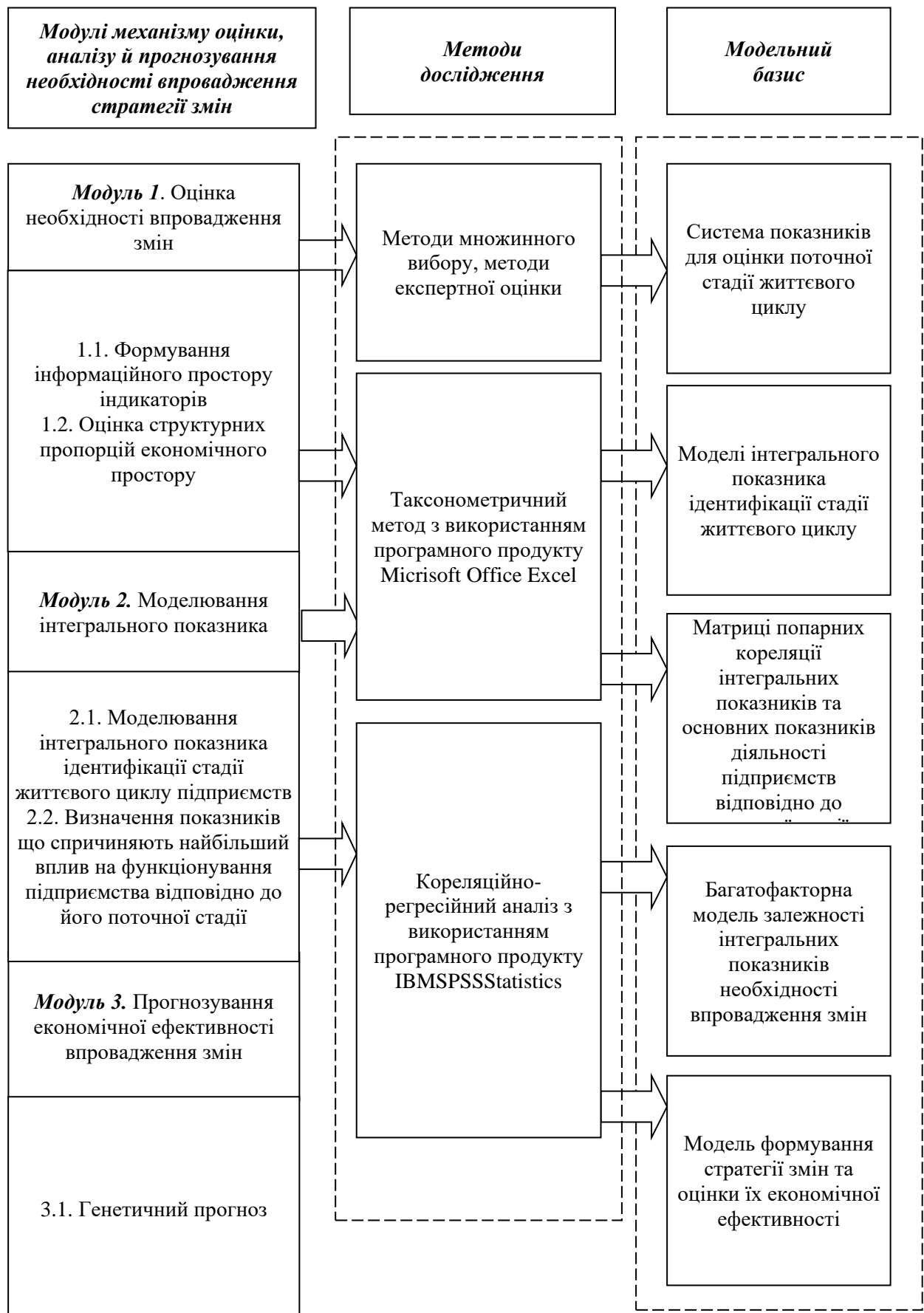


Рис. 1. Процесна складова методологічного підходу до розробки комплексу моделей управління змінами на підприємствах легкої промисловості України

З метою проведення дослідження, спрямованого на вивчення особливостей впровадження стратегії змін підприємств легкої промисловості відповідно до їх поточної стадії життєвого циклу, насамперед, необхідно дати визначення життєвого циклу підприємства.

Життєвий цикл – це послідовне проходження підприємством всіх або тільки деяких стадій його розвитку або деградації, починаючи з освіти і закінчуючи смертю. Виходячи з даного визначення, очевидно, що жодна компанія не зацікавлена в тому, щоб пройти весь цикл до кінця, так як це неминуче призведе до смерті, тобто руйнування бізнесу. Але такий результат не є єдиним і неминучим, оскільки у підприємства існує шанс вийти на принципово новий рівень свого розвитку, що дозволяє уникнути передчасної смерті і продовжити подальший розвиток на новому етапі. Для докладного розгляду цього питання звернемося до попередніх досліджень, присвяченим аналізу життєвих циклів [7-8].

Відомо, що діяльність підприємства залежить від внутрішніх параметрів (вибору стратегії підприємства, джерел фінансування, управлінських навичок тощо) і зовнішніх параметрів (макроекономічних чинників, конкурентного середовища та ін.). Згідно концепції І. Адізеса [7], життєвий цикл підприємства є результатом зміни цих параметрів.

Слід зазначити, що аналіз життєвого циклу за допомогою інтегрального показника зростання включає в себе абсолютні параметри, які можуть бути для різних компаній неоднаковими, тому практичне застосування даної методики є вельми скрутним з погляду точності віднесення підприємства до тому чи іншому етапу життєвого циклу.

Найбільш точним методом оцінки ефективності діяльності підприємства легкої промисловості в часі виступає таксономічний аналіз. Він застосовується для зіставлення багатовимірних об'єктів, які характеризуються великою кількістю ознак. Таксономічний показник рівня розвитку являє собою синтетичну величину, що акумулює ознаки, що характеризують досліджуване економічне явище чи процес. Технологія побудови інтегрального показника за методом розрахунку таксономічного коефіцієнта розвитку відображена нижче.

Експертна оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою: 5 – найбільш вагомий, 1 – найменш вагомий показник. Оцінка відносної значимості кожного показника множиться на відповідний коефіцієнт значущість цього показника, потім вони підсумовуються. В результаті отримуємо інтегральну оцінку готовності (опору) підприємства до проведення змін за однією з п'яти характеристик (максимальна може дорівнювати п'яти, мінімальна – одиниці). Максимальна оцінка за всіма п'ятьма параметрами, таким чином, буде дорівнює 25, а мінімальна – 5.

Для наочної порівняльної оцінки рівня опору підприємств побудуємо профіль зведеної оцінки успішності змін на прикладі підприємств легкої промисловості.

За результатами проведено дослідження складемо профіль підприємства, який дозволяє оцінити необхідність та доцільність впровадження змін, а також та їх очікувану ефективність. Так, профіль оцінки успішності змін у ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика» відображено в табл. 1.

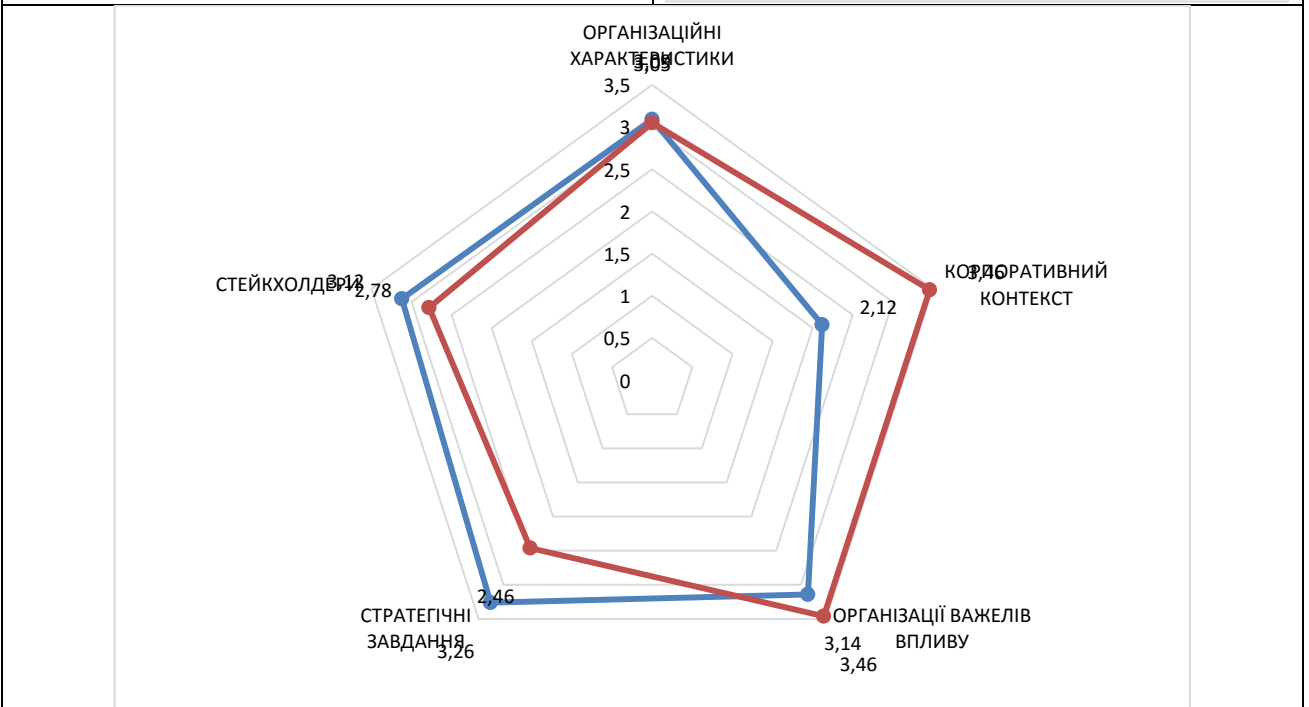
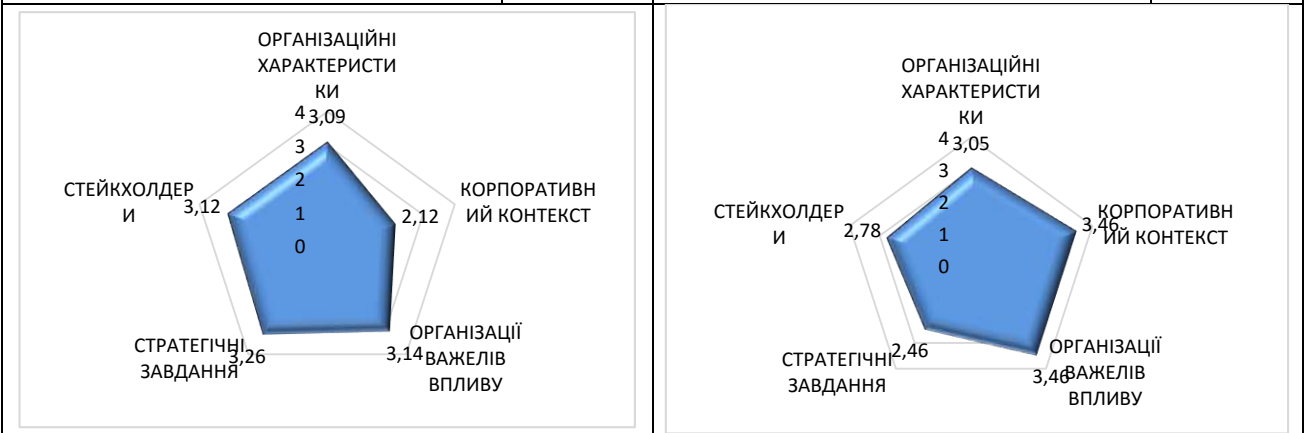
У результаті здійсненої оцінки досліджуване підприємство ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика», отримавши оцінку готовності до змін на рівні 14,73 і оцінку опору змінам на рівні 15,21.

Таким чином, підприємство ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика» має досить високий рівень опору і середнє значення готовності підприємства до змін. Для успішного впровадження на ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика» обраної форми стратегії змін, необхідно знизити рівень опору і підвищити рівень готовності до впровадження змін.

Таблиця 1

**Профіль оцінки успішності змін на прикладі ПАТ «Вовчанська взуттєва фабрика»**

Показники	Значення	Показники	Значення
1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ	3,09	1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ	3,05
2. КОРПОРАТИВНИЙ КОНТЕКСТ	2,12	2. КОРПОРАТИВНИЙ КОНТЕКСТ	3,46
3. ОЦІНКА ВАЖЕЛІВ ВПЛИВУ	3,14	3. ОЦІНКА ВАЖЕЛІВ ВПЛИВУ	3,46
4. СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ	3,26	4. СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ	2,46
5. СТЕЙКХОЛДЕРИ	3,12	5. СТЕЙКХОЛДЕРИ	2,78
ВСЬОГО	14,73	ВСЬОГО	15,21



Для того, щоб оцінити ефективність проведення змін, побудуємо матрицю позиціонування підприємств щодо успіху застосованих змін. По горизонталі даної матриці пропонується відкладати рівень готовності підприємства, а по вертикалі – рівень опору. Кожна з осей розбивається на три зони, що характеризують ступінь готовності підприємства до змін (висока, середня, низька) і три зони, що демонструють рівень опору персоналу змін

(сильний середній, слабкий). Виходячи з того, що максимальна оцінка складає 25 балів, умовно поділимо проміжок ймовірного її коливання на 3 відрізки: низька (0-8), середня (8-17), висока (16-25).

Рівень опору змінам	висока	16-25	25		
			1. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ НИЖЧЕ ОЧІКУВАНОЇ	2. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ НИЖЧЕ ОЧІКУВАНОЇ	3. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВІДПОВІДАЄ ОЧІКУВАНІЙ
			4. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ НИЖЧЕ ОЧІКУВАНОЇ	5. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВІДПОВІДАЄ ОЧІКУВАНІЙ	6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИЩА ОЧІКУВАНОЇ
	середня	8-16	7. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВІДПОВІДАЄ ОЧІКУВАНІЙ	8. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИЩА ОЧІКУВАНОЇ	9. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИЩА ОЧІКУВАНОЇ
			1 25		
			0-8	8-17	17-25
	низька	0-8	Готовність підприємства до змін		
			низька	середня	висока

**Рис. 2. Матриця позиціонування підприємств відносно успішності проведення змін**

Відповідно всередині матриці формуються дев'ять квадратів, знаходження підприємства в яких вказує можливість проведення змін на даному підприємстві. Якщо перетин двох значень потрапило в квадрант «успіх», підприємство має можливість проводити зміни з мінімальними ризиками. Якщо в квадрант «зона невизначеності» – зміни можуть мати високу результативність, але для цього необхідно докласти великих зусиль щодо зниження ступеня опору або підвищення готовності підприємства прийняти і реалізувати запропоновані зміни у моделі управління.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Підхід вчених, які надають кризі позитивного або негативного забарвлення представляється цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати.

### Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиями : [Текст] / М. Д. Аистова. — М. : АльпинаПаблицер, 2002. — 287 с.
2. Беляева Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : дис... канд. екон. наук за спец. : 08.00.04 : [Текст] / Н. Є. Беляева. — Харків, 2009. — 264 с.
3. Воронков Д. К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства : [Текст] : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Денис Костянтинівч Воронков ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2011. — 539 с.
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : [моногр.] / Д. К. Воронков ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. — Х. : ІНЖЕК, 2010. — 359 с.
5. Гаrafoнова О. І. Легка промисловість України: структура, зміни та напрями розвитку : [Текст] / О. І. Гаrafoнова // Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. — Серія 1 : Економіка і управління : [електронний збірник наукових праць]. — 2014. — № 1 (5). — С. 13–21.

6. Гарафонова О. І. Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції як основа для формування системи управління змінами на підприємстві : [Текст] / О. І. Гарафонова // Вісник Хмельницького національного університету. — Серія : Економічні науки. — 2013. — № 5. — Т. 2. — С. 56–60.
7. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : [Текст] / О. І. Гарафонова. — К. : КНУТД, 2014. — 364 с.
8. Гарафонова О. І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством : [Текст] / О. І. Гарафонова // Вісник КІБІТ. — 2014. — № 1 (23). — С. 40–44.
9. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : [Текст] : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гайдей Олексій Олексійович ; [Київ. нац. ун-т технологій та дизайну]. — К., 2013. — 215 с.

*Актуальні видання Київського національного університету технологій та дизайну*

**330.3(477)(075.8)**

**Економіка України в умовах глобалізації: підручник** / [Т. Є. Воронкова, М. П. Денисенко, В. В. Лойко, М. І. Скрипник, С. В. Бреус, М. М. Матюха, Т. В. Гавриленко, Н. В. Чаленко, Д. М. Лойко, А. О. Золковер, М. О. Вергун та ін.]. — К.: ДКС центр, 2015. — 302 с.

**ISBN 978-966-2339-97-0**

У підручнику висвітлено теоретико-методологічні основи економічного розвитку України, який здійснюється в умовах глобалізаційних викликів. Особлива увага приділена зростанню ролі держави в регулюванні інвестиційної, інноваційної діяльності підприємств України, створенню позитивного інвестиційного клімату для залучення вітчизняних і зарубіжних інвесторів, розвитку реальних і фінансових інвестицій. Розглянуто проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств і організацій для створення умов їх сталого розвитку.

Підручник розроблений для підготовки спеціалістів, магістрів з економіки і міжнародної економіки, менеджменту при вивченні дисциплін: «Глобальна економіка», «Міжнародна економічна діяльність України», «Міжнародні організації», «Економіка зарубіжних країн», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємств (організацій)» та «Зовнішньоекономічна діяльність регіону».

