

УДК 005.21:005.4

С.Р. Стеців

Національний університет „Львівська політехніка“, м. Львів,
Україна, e-mail: sssolomiya@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ УРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ГРУП

S.R. Stetsiv

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, e-mail:
sssolomiya@gmail.com

FORMATION OF CONCEPT OF CHANGES PLANNING AT AN ENTERPRISE CONSIDERING THE STAKEHOLDERS INTERESTS

Мета. Поетапна деталізація послідовності планування змін на підприємстві з акцентуванням уваги на врахуванні й визначенні стадії його життєвого циклу та розпізнаванні виду змін. Формування альтернатив набору інструментів підвищення готовності внутрішніх зацікавлених груп до змін залежно від складності їх цілей та завдань.

Методика. У дослідженні використано загальнонаукові методи системного підходу, багатоваріантного аналізу, узагальнення досвіду науковців за проблемою, для схематичного зображення розробок використано графічний метод.

Результати. Розроблено концепцію планування змін на підприємстві. Окреме місце в концепції відведено питанням розпізнавання змін, що здійснено шляхом формування системи одночасних рівнянь, яка базується на узгодженні інтересів зовнішніх та внутрішніх зацікавлених груп з інтересами підприємства. Технологіями впровадження змін, що становлять передумову формування карти цілей змін, визначено технологію механістичних змін та організаційного розвитку. Таким чином, у концепції поєднано структурний та психологічний погляди на управління змінами. З урахуванням важливості людського ресурсу в досягненні цілей діяльності та змін зокрема, визначено інструментарій підвищення готовності внутрішніх зацікавлених груп до впровадження змін.

Наукова новизна. Розроблено концепцію планування змін, що враховує особливості функціонування та напрями розвитку підприємства відповідно до стадії життєвого циклу. Удосконалено та деталізовано інструменти, спрямовані на підвищення готовності внутрішніх зацікавлених груп підприємства до впровадження змін, та досліджено ефективність їх застосування залежно від технології впровадження змін.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності підприємств будь-якої галузі з урахуванням її особливостей під час планування змін. Наведені інструменти підвищення готовності до впровадження змін можуть бути використані в мотиваційних аспектах діяльності та спрямовані на зростання творчої активності, розвиток, навчання та змагальність серед внутрішніх зацікавлених груп.

Ключові слова: *готовність, зацікавлені групи, інструменти, планування змін, стадія життєвого циклу*

Постановка проблеми. Відхилення результатів змін від запланованих виникає часто через їх неефективне планування. Дослідження основних тенденцій змін ринкового середовища дозволяють стверджувати, що реалізація проактивних спланованих змін веде до розвитку суб'єкта господарювання, для впровадження яких першочерговим завданням є аналізування та оцінювання теперішньої ситуації на підприємстві. Протягом останніх кількох десятиріч систем оцінювання значно видозмінились із традиційних, орієнтованих на фінансовий аналіз, до збалансованих систем, що передбачають аналізування діяльності в різних аспектах цілісно.

Проведений аналіз діяльності успішних компаній дозволяє стверджувати, що результати їх діяльності значною мірою залежать від ступеня врахування ними інтересів зацікавлених груп, що пояснюється сутністю підприємства як відкритої системи. Незважаючи на розвиток наукових досліджень у даному напрямі, поширення практики узгодження зазначених інтересів у діяльності зарубіжних компаній, вітчиз-

няні підприємства й надалі концентрують увагу на двох домінуючих групах: власники та споживачі. Планування проактивних змін повинно базуватись на такій системі оцінювання, яка би враховувала інтереси домінуючих зацікавлених груп, особливостей функціонування підприємства залежно від стадії його життєвого циклу (ЖЦП). Часто для реалізації необхідних змін підприємство відчуває недостачу ресурсів, нечіткість цілей та завдань змін, невідповідність організаційної структури, низьку мобілізацію персоналу, що потребує аналізування ступеня його готовності до змін та виявлення шляхів її підвищення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання успішного впровадження та ефективного управління змінами досліджувалось вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких: Беляєва Н.С., Куліков П.М., Воронков Д.К., Сенге П.М., Коттер Дж. та ін. Проблеми управління ЖЦП досліджуються у працях Адізеса І.К., Горбачової О.М., Дак Д.Дж., Івашковської І.В., Коваленко О.В. та ін. Дослідження вітчизняних науковців стосуються, переважно, типізації змін, розроблення результативних моделей управління змі-

нами, що в підсумку зводяться до модифікацій базової моделі за К. Левіним, формування систем оцінювання результатів впроваджених змін. Зарубіжні науковці, здебільшого, фокусуються на психологічних аспектах змін на підприємстві [1], дослідженні особистісних установок та виокремленні типів працівників з урахуванням їх ставлення до впровадження змін [2], дослідженні процесу індивідуальних змін, ролі корпоративної культури під час впровадження змін. Без уваги залишається проблема ідентифікації необхідних змін на підприємстві залежно від стадії його функціонування та розвитку, за винятком досліджень Д. К. Воронкова [3], який запропонував встановлювати характер змін на основі сценарного моделювання. Проте останнє стосується лише стратегічних змін. Дослідженню готовності підприємства до впровадження змін присвячені праці Віханського О.С., Дак Д.Дж., Хлизової І.В., Загашева І.О., Кулікова П.М., Арменакіса А.А. Соснюка О.П., Вайнера Б.Дж., Коттера Дж. та ін., проте малодослідженою є проблема вибору інструментів підвищення готовності підприємства до впровадження змін. У дослідженнях науковців наголошено на необхідності ефективних комунікацій між керівництвом та підлеглими, членами групи чи команди, проте не конкретизовано інструментарій, який би забезпечив високу готовність до змін усіх залучених до їх впровадження осіб.

Цілі статті. 1. Сформувані та охарактеризувати концепцію планування змін з урахуванням структурного та психологічних поглядів на впровадження змін. 2. Встановити найбільш ефективні інструменти підвищення готовності внутрішніх зацікавлених груп підприємства до впровадження змін з урахуванням технології впровадження змін.

Виклад основного матеріалу. Згідно зі структурним поглядом, під час планування змін слід зосереджувати увагу на формалізованих правилах, чітко встановлених цілях, структурах, завданнях, планах змін. Психологічний погляд фокусується на врахуванні особливостей корпоративної культури, готовності працівників, емоційному стані колективу тощо. Для ефективного планування змін ці дві позиції повинні бути поєднані, що знайшло відображення в розробленій концепції планування змін (рис. 1). Структурний погляд у концепції відобразився як: формування карти цілей змін; системність розпізнавання змін; формування бюджету часу та витрат; деталізація календарних планів заходів у програмі змін. Психологічний погляд акцентує увагу на встановленні необхідності підвищення готовності підприємства до впровадження змін та виборі адекватних інструментів підвищення готовності.

Для якісного планування змін першочерговим є їх ініціювання, що має на меті аналізування чинників впливу зовнішнього середовища, у даному випадку макросередовища. Іншим завданням ініціювання змін повинно стати дослідження взаємоузгодження інтересів істотних зацікавлених груп та підприємства, що можна прирівняти до мікросередовища діяльності підприємства. На підставі аналізування джерел, за проблемою особливостей діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств, нами виділено зовнішні (поста-

чальники, споживачі, неурядові організації, місцеві та державні органи влади, інвестори та кредиторі, конкуренти) та внутрішні (власники, керівництво, працівники або колектив працівників) зацікавлені групи.

Стадія ЖЦП є відображенням ефективності поточної діяльності підприємства, його фінансового та економічного стану, системи управління, стратегічних пріоритетів, кадрової політики, потенціалу підприємства тощо. Ураховуючи те, що сьогодні без впровадження змін чи вдосконалень у різних аспектах діяльності підприємство потрапить до числа неконкурентоспроможних, інформація щодо стадії життєвого циклу є однією з найважливіших для прийняття рішення щодо стратегічної та поточної діяльності підприємства та перспектив його розвитку.

Стадію ЖЦП запропоновано визначати на основі поєднання кількісних (зовнішній моніторинг) та якісних (внутрішній моніторинг) методів оцінювання. Внутрішній моніторинг рекомендовано здійснювати шляхом опитування експертів у формі анкетування. Зовнішній моніторинг передбачає розрахунок інтегрального показника ЖЦП за формулою

$$I_{j\zeta\alpha\bar{a}} = \sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 (I_{j(\zeta\alpha\bar{a}i)} + 1)} = \sqrt[5]{(I_{j(\delta\bar{n})} + 1) \times (I_{j(\bar{e}z\bar{e}\bar{a})} + 1) \times (I_{j(\bar{a}\bar{a})} + 1) \times (I_{j(\bar{i}\bar{n})} + 1) \times (I_{j(\bar{d}\bar{a}\bar{i}\bar{o})} + 1)} \quad (1)$$

де $I_{j(\zeta\alpha\bar{a})}$ – загальний інтегральний показник життєвого циклу j-го підприємства; $I_{j(\text{част.})}$ – часткові інтегральні показники груп оцінювання j-го підприємства; $I_{j(\text{ф.с.})}$, $I_{j(\text{лікв.})}$, $I_{j(\text{д.а.})}$, $I_{j(\text{рент})}$, $I_{j(\text{м.с.})}$ – часткові інтегральні показники, відповідно, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності, майнового стану j-го підприємства.

Розрахунок часткових показників здійснюється в порівнянні з фінансово-економічним станом конкурентів, що дає змогу ідентифікувати підприємства, що займають лідерські позиції, позиції аутсайдерів чи послідовників серед сукупності підприємств, що аналізуються.

Рішення, прийняте після завершення підготовчого етапу планування змін, а саме їх ініціювання та ідентифікації стадії ЖЦП, стосується необхідності впровадження змін або невтручання в діяльність та приймається на основі позитивної чи негативної зміни стадії ЖЦП.

Для фіксування змін у $I_{j(\zeta\alpha\bar{a})}$ стадію ЖЦП слід визначати в динаміці та, як мінімум, за два звітних періоди, що дозволить порівнювати отримані значення. Така зміна відображає характер впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства. Позитивний вплив свідчить про відсутність потреби в реактивних змінах. Проте ця інформація недостатня для прийняття рішення щодо проактивних змін, що спрямовані на розвиток, а отже повинні бути узгоджені зі стратегією, місією підприємства, пріоритетними напрямками розвитку тощо.

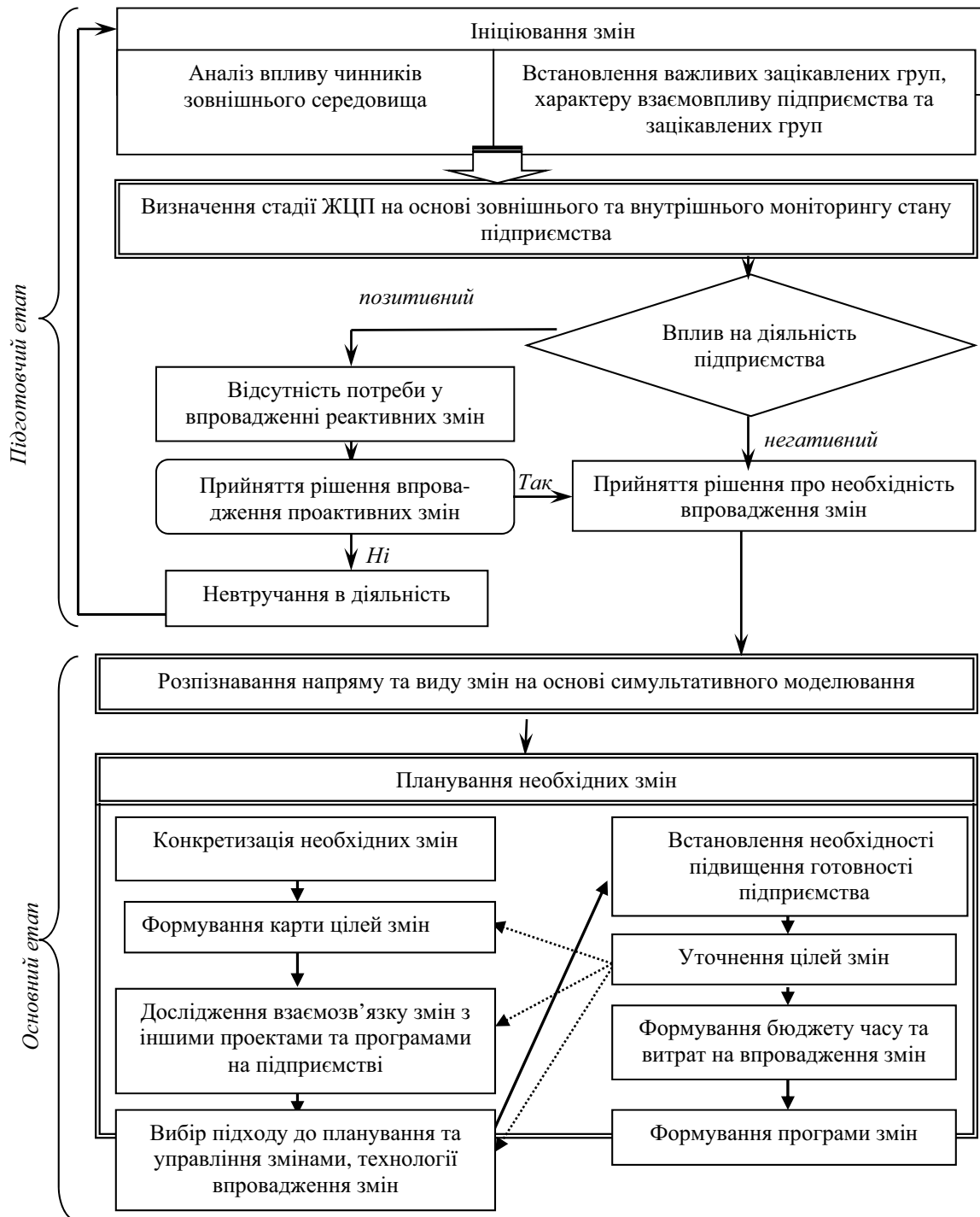


Рис. 1. Концепція планування змін у процесі життєвого циклу підприємства :
> – зворотній зв'язок; → – послідовний зв'язок

Основний етап концепції планування змін включає розпізнавання змін та їх безпосереднє планування, що здійснюються з урахуванням принципів, визначених у [4], обов'язкових елементів планування та управління змінами на підприємстві, а саме: базових, інструментальних, зовнішніх та мотиваційних. Зазначимо, що вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та навпаки не є послідовним у часі та прогнозованим, а найчастіше виникає одночасно. З огляду на це,

взаємоузгодження інтересів зовнішніх і внутрішніх зацікавлених груп та підприємства повинно відбуватись системно. Найкраще такий вплив описує симулятивне моделювання. Отже, розпізнавання змін охоплює реалізацію етапів 1–4.

Етап 1. Побудова початкової загальної симулятивної моделі розпізнавання та планування змін на підприємстві з урахуванням стадії ЖЦП.

Початкова модель набуде вигляду

$$\begin{cases} Y_1 = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_m + Y_2 + \dots + Y_k \\ Y_2 = b_0 + b_1 x_{(m+1)} + b_2 x_{(m+2)} + \dots + b_s x_p \\ \dots \\ Y_k = c_0 + c_1 x_h + c_2 x_{(h+1)} + \dots + c_j x_l \end{cases}, \quad (2)$$

де Y_1, Y_2, \dots, Y_k – ендogenous змінні; x_1, x_2, \dots, x_l – екзогенні змінні; a_0, b_0, c_0 – параметри рівнянь.

Для простоти розрахунків у моделі кожне рівняння системи повинно відображати взаємовплив інтересів підприємства та певних учасників його зовнішніх чи внутрішніх зацікавлених груп, а, отже, охоплювати набір показників, що найкраще описують узгодження таких інтересів.

Етап 2. Модифікація сформованої симульативної моделі відповідно до особливостей галузі, в якій функціонує підприємство.

Етап 3. Кількісне оцінювання взаємозалежності змінних у моделі та встановлення числових значень параметрів моделі. Етап передбачає попередню підготовку даних за допомогою їх стандартизації, розрахунку коефіцієнтів парної кореляції та вилучення несуттєвих показників, розрахунку на основі МНК параметрів моделі, перевірку щільності зв'язку між ознаками на основі встановлення множинних коефіцієнтів кореляції та детермінації. Зважаючи на те, що дана симульативна модель є рекурсивною, обґрунтовано застосовувати ІМНК.

Етап 4. Аналіз моделі розпізнавання та планування змін, її специфікація. Етап має на меті аналізування напрямів та сили впливу незалежних змінних на залежні, формулювання висновків щодо: вузьких місць у діяльності підприємства та напрямів здійснення необхідних для вирішення проблем змін.

Етап 5. Планування необхідних змін, що здійснюємо в послідовності, наведеній у другій частині рис. 1

Карта цілей змін дозволяє структурувати встановлені цілі змін, їх цільові значення та заходи щодо впровадження змін, значно спрощує процес планування. Дана карта передбачає встановлення цілей та заходів системно з урахуванням складових: внутрішні та зовнішні зацікавлені групи, внутрішні бізнес-процеси, фінансово-економічний стан та технології впровадження змін, а саме технологія механістичних змін, що відображає структурний погляд на планування змін чи технологія організаційного розвитку – психологічний погляд. Під час впровадження змін за допомогою технології організаційного розвитку увага акцентується на взаємодії з персоналом, комунікаціях, що характерно для довгострокових проактивних змін. Натомість технологія механістичних змін характеризується чіткістю правил, планів, значним ступенем централізації прийняття рішень, що більш притаманно короткостроковим реактивним змінам.

Вибір технології залежить від виду змін, їх цілей, складності завдань, наявності ресурсів чи обмеженості в них. Зауважимо, що найбільш ефективний результат змін може бути досягнутий за умови комбінації вищевказаних технологій.

Важливе місце під час планування змін займає встановлення необхідності підвищення готовності підприємства до впровадження змін та вибір інструментів для забезпечення цього. Як зазначено вище, поняття готовності до змін стає все більш актуальним, що підтверджується активізуванням наукових досліджень у цьому напрямі. Так, у концепції „5 повідомлень“ за А. Арменакісом [5] зосереджено увагу на індивідуальній та груповій готовності працівників до змін, що забезпечується комунікаціями, спрямованими на обґрунтування потреби у змінах за складовими: особиста валентність, ефективність змін, впевненість у власних можливостях, принципова підтримка та різниця між поточним і бажаним станом. У моделі „R-W-A“ за Дак Д.Дж. [6] готовність є однією із складових схильності до впровадження змін. У зазначеній моделі готовність визначається поінформованістю працівників щодо поточного стану та усвідомленням ними необхідності у змінах. З погляду С. Ковальова, готовність особи до змін слід зміцнювати за допомогою „розкруток“, як технік нейролінгвістичного програмування [7].

Слід погодитись із твердженням Б. Вайнера, що організаційна готовність до змін є багаторівневою конструкцією [8]. Визначаючи організаційну готовність як психологічний стан, при якому члени організації є прихильними до змін та впевненими у своїх можливостях їх впровадити, науковець акцентує увагу на таких детермінантах готовності: цінність змін, ефективність змін та контекстуальні фактори [8].

Спираючись на дослідження науковців у сфері управління змінами та безпосередньо готовності до змін [1; 2; 6; 8], встановлено, що ефективність впровадження змін залежить від: внутрішньоорганізаційної готовності, готовності внутрішніх зацікавлених груп до впровадження змін, підтримки змін зовнішніми зацікавленими групами, попереднього досвіду впровадження змін.

Підставою для вибору інструментів підвищення готовності підприємства та внутрішніх зацікавлених груп до впровадження змін (таблиця) є різні комбінації готовності останніх до впровадження змін залежно від рівня їх спроможності до впровадження змін, усвідомлення необхідності змін на раціональному рівні, прийняття змін в емоційному аспекті, а також фільтри ефективності застосування обраних інструментів. Рівень спроможності до впровадження змін – це здатність працівника виконувати різні завдання в рамках програми змін за допомогою наявних у нього вмінь, знань, навичок. Усвідомлення необхідності змін на раціональному рівні є відображенням розуміння працівником теперішньої ситуації на підприємстві, погодження із запропонованими шляхами вирішення проблеми, а у разі непогодження – наявність конструктивного опору запланованим змінам.

Емоційне неприйняття змін виникає з появою „чужого елемента“, у даному випадку це загрози, що несуть у собі майбутні зміни. Згідно з Кіртоном [2], людей (працівників) відрізняє тип мислення, який може набувати діаметрально протилежних характе-

ристик „суперінноватора“ або „суперадаптора“, тому реагування на „чужий елемент“ зі сторони кожного працівника є відмінним. Це зумовило під час аналізу-

вання емоційного неприйняття змін взяти до уваги дослідження фахівців у сфері нейролінгвістичного програмування та психології.

Таблиця

Ефективність застосування інструментів підвищення готовності внутрішніх зацікавлених груп до впровадження змін залежно від якості її детермінант та технології впровадження змін

Рівень спроможності / усвідомлення необхідності змін на раціональному рівні / прийняття змін в емоційному аспекті	Технологія впровадження змін	
	Організаційний розвиток	Механістичні зміни
Високий / усвідомлення / прийняття	-	-
Високий / усвідомлення / неприйняття	Моральне стимулювання; коучинг; наставництво; НЛП („розкрутка вгору“); рефреймінг змісту	Матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; рефреймінг контексту
Високий / не усвідомлення / неприйняття	Моральне стимулювання; партисипативне управління; коучинг; семінари візуалізації; НЛП („розкрутки“); рефреймінг змісту	Матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; семінари візуалізації; НЛП („розкрутки“); рефреймінг змісту
Високий / не усвідомлення / прийняття	Партисипативне управління; коучинг; семінари візуалізації; НЛП („розкрутки“); інформування працівників	Партисипативне управління; семінари візуалізації; НЛП („розкрутки“); інформування працівників
Низький / усвідомлення / прийняття	Матеріальне стимулювання та навчання персоналу; партисипативне управління; наставництво при підборі нових працівників; бенчмаркінг	Матеріальне стимулювання та навчання персоналу; наставництво при підборі нових працівників; лізинг персоналу
Низький / усвідомлення / неприйняття	Навчання персоналу; коучинг; наставництво; консультаційні послуги; бенчмаркінг; аутсорсинг	Навчання персоналу; наставництво та матеріальне стимулювання; консультаційні послуги; лізинг персоналу
Низький / не усвідомлення / прийняття	Матеріальне стимулювання та навчання персоналу; інформування працівників; консультаційні послуги; бенчмаркінг; аутсорсинг	Матеріальне стимулювання та навчання персоналу; інформування працівників
Низький / не усвідомлення / неприйняття	Консультаційні послуги; бенчмаркінг; аутсорсинг	Консультаційні послуги; бенчмаркінг; лізинг персоналу

Фільтрами ефективності застосування обраних інструментів є підтримання змін зовнішніми зацікавленими групами, індивідуальний та організаційний досвід впровадження змін.

Характер досвіду впровадження змін регулює інтенсивність застосування інструментів та потребу у формуванні альтернатив їх комбінацій. Організаційний досвід свідчить про можливість аналізування особливостей управління змінами у конкурентів чи партнерів у даному напрямі, а також безпосередній досвід впровадження змін підприємством в аналогічному чи подібному напрямі. Індивідуальний досвід характеризується практикою впровадження змін менеджерами та працівниками на даному підприємстві, менеджерами та працівниками даного підприємства в інших фірмах.

Проявом низької готовності внутрішніх зацікавлених груп до змін є опір змінам, що відображається в наявності деструктивної поведінки, яка не сприяє проведенню змін. Тому підвищення готовності шляхом зміни поведінки, на що спрямовані моральне та матеріальне стимулювання, є дієвим лише в окремих випадках (таблиця) та обумовлює застосування більш тонких психологічних інструментів.

Коучинг спрямований на розкриття сильних сторін працівників, допомогу в подоланні ними внутрішніх бар'єрів під час планування та здійснення змін: страх працівників щодо невідомого, їх сумніви щодо власних можливостей, не сконцентрованість, обмежувальні твердження, які не дають можливості реалізувати свій потенціал [9]. Спектр питань, які вирішує коучинг, є дуже широким, від внутрішньоособистісних до загально-організаційних. Та його застосування є ефективним, коли досягнення цілей, завдань змін не обмежене короткими часовими рамками.

Однією з найважливіших функцій наставника є його здатність бути рольовою моделлю для інших, тобто зразком виконання певного завдання та набору цінностей [9]. Використання наставництва є ефективним, коли мають місце зміни в організаційній структурі або ж зміни, які супроводжуються перестановкою кадрів, зміною функціональних обов'язків працівників, підбором нових працівників тощо, також зміни, які стосуються корпоративної культури, а саме зміни, що впроваджуються за допомогою технології організаційного розвитку. Під час механістичних змін наставництво слід розглядати як доповнення до матеріального стимулювання.

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – сукупність когнітивних інструментів для моделювання поведінки людини. Завдання НЛП щодо підвищення готовності полягає в заміні старих шаблонів реакції та поведінки на нові, що є більш продуктивними в конкретній ситуації, розширенні усвідомлення певних явищ, процесів чи подій, розвитку гнучкості сприйняття навколишньої дійсності, формуванні сприймання працівником себе як частини колективу чи системи, підвищення здатності працівників до співробітництва в команді [9].

Рефреймінг полягає у зміні напряму думки людей та пошуку альтернативних способів бачення ідей, подій, ситуацій. Фрейм – це схема переконань, цінностей, які використовує людина для формування змісту та значення, ставлення до певної ситуації [9]. Якщо змінити повністю рамку чи її складову, зміниться загальний зміст та значення.

Тобто, рефреймінг є інструментом, що передбачає переконоструювання наявної ситуації та представлення її в потрібному світлі, здійснюючи різного роду (емоційний, психологічний, ідейний та ін.) вплив на працівника з метою зацікавлення та формування у нього прихильності до змін.

Рефреймінг змісту передбачає трансформацію змісту проблеми при незмінній контекстуальній рамці. Натомість, рефреймінг контексту спрямований на трансформацію рамки, до якої поміщена певна подія, що позначається на змісті події [7].

Виокремимо альтернативи застосування рефреймінгу для проблеми, що досліджується:

1. Коли впровадження змін обмежено в ресурсах, рефреймінг спрямований на ствердження необхідності у впровадженні встановленого виду змін – рефреймінг контексту.

2. Коли впровадження змін не обмежено жорсткими рамками ресурсів, рефреймінг спрямований на залучення працівників до впровадження змін, передбачає багатопозиційний аналіз проблеми та формування альтернатив вирішення проблеми – рефреймінг змісту.

Якщо розглядати роль консультування в підвищенні готовності, то даний інструмент спрямований на підготовку та підтримку працівників у вирішенні завдань змін.

Бенчмаркінг полягає в порівняльному аналізі дій та досвіду підприємств-конкурентів чи партнерів, що успішно впровадили подібні або ідентичні зміни як і підприємство, що здійснює бенчмаркінг. У результаті проведення такого аналізу підприємство може запозичувати досвід впровадження змін комплексно або в розрізі певних етапів чи складових цього процесу. Це значно знижує ризики отримання негативного чи неочікуваного результату, запобігає витрачання зайвих ресурсів на пошук рішення.

Застосування лізингу персоналу зумовлено відсутністю на підприємстві необхідних кваліфікованих кадрів, обмеженістю часових та фінансових ресурсів, низькою спроможністю працівників до впровадження змін та емоційним неприйняттям змін персоналом. Лізинг висококваліфікованих кадрів, відповідно до

потреб підприємства, дає змогу заощадити ресурси підприємства, сприяє підвищенню кваліфікації та підготовці наявних працівників, отриманню цінної інформації та знань для підприємства [10].

Формування бюджету часу та витрат на впровадження змін здійснюється з урахуванням виду змін, технології впровадження змін та рівня готовності підприємства до змін, адже застосування кожного з інструментів підвищення готовності потребує додаткового часу та витрат. Результатом планування змін є сформована програма змін-плану дій, необхідних для виконання запланованих цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Готовність підприємства до впровадження змін може бути підвищена за допомогою інструментів, що лежать у площинах когнітивного, гуманістичного, компетентнісного, поведінкового, ситуаційного та системного підходів до управління змінами. Концепція планування змін є досить лаконічною, може бути використана в коротко-, середньо- та довгострокових періодах діяльності та враховує сучасні погляди науковців у сфері управління змінами у психологічних та структурних аспектах.

Список літератури / References :

1. Hiatt, J.M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers, available at: www.change-management.com (accessed December 14, 2012).
2. Kirton, M. J. Adaptation-Innovation: In the Context of Diversity and Change (2003), New York, NY: Routledge.
3. Воронков Д. К. Сценарне моделювання умов здійснення стратегічних змін на підприємстві / Д.К. Воронков // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 283–291.
- Voronkov, D.K. (2010), “Scenario modeling of conditions of strategic changes realization at an enterprise”, *Aktualni problemy ekonomiky*, no.8, pp. 283–291.
4. Стеців С.Р. Принципи формування методу розпізнавання змін у процесі життєвого циклу підприємства / С.Р. Стеців // Наука й економіка. – 2012. – № 3 (27). – С. 104–108.
- Stetsiv, S.R. (2012), “The principles of formation of changes identification method during life cycle of an enterprise”, *Nauka i ekonomika*, no. 3(27), pp. 104–108.
5. Armenakis, A.A. (2002), “Crafting a change message to create transformational readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, no.2, pp. 169–183.
6. Дак Дж.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дак Дж.Д. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
- Dak, J.D. (2003), *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change], Alpina Pablisher, Moscow, Russia.
7. Ковалев С.В. Основы нейролингвистического программирования / Ковалев С.В. – Воронеж: Издательство НПО МОДЭК, 2001. – 160 с.

Kovaliov, S.V. (2001), *Osnovy neirolingvisticheskogo programmirovaniya* [Basics of Neuro Linguistic Programming], Izdatelstvo NPO "MODEK", Voronezh, Russia.

8. Weiner, B.J. (2009), A theory of organizational readiness for change, *Implementation Science*, Vol. 4: 67, available at: www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2770024/ (accessed December 14, 2012)

9. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Дилтс Р. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с.

Dilts, R. (2004), *Kouching s pomoshchiu NLP* [Coaching with a Help of NLP], Praim-YEVROZNAK, Sankt-Petersburg, Russia.

10. Червінська Л.П. Використання „альтернативної“ зайнятості персоналу / Л.П. Червінська // Збірник наукових праць КНЕУ ім. В. Гетьмана. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. – 2011. – № 2. – С. 32–37.

Chervinska, L.P. (2011), "The use of 'alternative' employment of personnel", *Zbirnyk naukovykh prats KNEU im. V. Hetmana*, no.2, pp. 32–37.

Цель. Поэтапная детализация последовательности планирования изменений на предприятии с акцентированием внимания на учете и определении стадии его жизненного цикла и распознавании вида изменений. Формирование альтернатив набора инструментов повышения готовности внутренних заинтересованных групп к изменениям в зависимости от сложности их целей и задач.

Методика. В исследовании использованы общенаучные методы системного подхода, многовариантного анализа, обобщения опыта ученых по проблеме, для схематического изображения разработок использован графический метод.

Результаты. Разработана концепция планирования изменений на предприятии. Отдельное место в концепции отведено вопросам распознавания изменений, которое осуществлено путем формирования системы одновременных уравнений, базирующейся на согласовании интересов внешних и внутренних заинтересованных групп с интересами предприятия. Технологией внедрения изменений, которые составляют предпосылку формирования карты целей изменений, определены технология механистических изменений и организационного развития. Таким образом, в концепции сочетаются структурный и психологический взгляды на управление изменениями. С учетом важности человеческого ресурса в достижении целей деятельности и перемен, определено инструментарий повышения готовности внутренних заинтересованных групп к внедрению изменений.

Научная новизна. Разработана концепция планирования изменений, учитывающая особенности функционирования и направления развития предприятия в соответствии со стадией жизненного цикла. Усовершенствованы и детализированы инструменты, направленные на повышение готовности внутренних заинтересованных групп предприятия к внедрению изменений, и исследована эффективность их применения в зависимости от технологии внедрения изменений.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы в деятельности предприятий любой отрасли с учетом ее особенностей при планировании изменений. Приведенные инструменты повышения готовности к внедрению изменений могут быть использованы в мотивационных аспектах деятельности и направлены на рост творческой активности, развитие, обучение и состоятельность среди внутренних заинтересованных групп.

Ключевые слова: *готовность, заинтересованные группы, инструменты, планирование изменений, стадия жизненного цикла*

Purpose. To study in-depth the sequence of changes planning at an enterprise with emphasis on the need to consider and determine its life cycle stage, and to identify the type of changes. Formation of an alternative toolkit to enhance the readiness for changes of internal stakeholders, with respect to the complexity of goals and objectives of changes.

Methodology. We have used the general scientific methods of systematic approach and multivariate analysis. We have generalized the best practices of researchers. The graphical method was used for schematic representation of the research results.

Findings. The concept of changes planning at an enterprise has been developed. Special place in the concept is devoted to the issue of recognition of changes which is carried out by formation of the simultaneous equations system. The system is based on the coordination of internal and external stakeholders' interests with the interests of enterprise. The technologies of changes implementation serving as the prerequisite for forming maps of changes' goals have allowed determining mechanistic technology of changes and technology of organizational development. Thus the concept combines structural and psychological views on change management. With regard to the importance of human resources in achieving the objectives the tools for enhancing readiness of internal stakeholders to changes implementation have been determined.

Originality. The concept of planning of changes taking into account peculiarities of the company functioning and its ways of development according to the stage of life cycle has been made. Instruments which are aimed at enhancing readiness for changes of internal stakeholders of enterprise are improved and detailed, as well as the effectiveness of their application depending on the changes implementation technology has been explored.

Practical Value. Results of the research can be used in enterprises activity of any industry with consideration of its features when planning changes. Presented tools for enhancing readiness for changes implementing can be used in motivational aspects of activity, and are aimed at the increase of creativity, development, learning and competitive spirit among internal stakeholders.

Keywords: *readiness, stakeholder, tools, planning of changes, stage of life cycle*

Рекомендовано до публікації докт. екон. наук Н.Ю. Подольчаком. Дата надходження рукопису 26.12.12.