

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ НА ЕТАПІ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

CLASSIFICATION OF RISKS AT THE STAGE OF ASSESSING THE READINESS OF THE ENTERPRISE TO IMPLEMENT ORGANIZATIONAL CHANGES

Підприємства, щоб успішно функціонувати та розвиватися у надзвичайно складному та динамічному зовнішньому середовищі, повинні сьогодні змінюватися. Організаційні зміни є основою якісних трансформацій соціально-економічної системи у цілому, її окремих елементів або їхніх складників. У статті розглянуто основні показники інноваційної діяльності підприємств, динаміка яких розкриває їх трансформаційну активність. Зазначено, що управління ризиками має здійснюватися на всіх етапах планування і реалізації проекту організаційних змін. Науково обґрунтована класифікація ризиків є вагомим кроком у формуванні сучасної системи управління змінами на підприємстві. Запропоновано класифікацію ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що ідентифікація ризиків дасть змогу значно підвищити рівень достовірності результатів оцінки та є умовою обґрунтованого вибору ефективних методів та інструментів ризик-менеджменту, що значно підвищить шанси підприємства досягти успіху в процесі впровадження організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, інновації, готовність до змін, ризик, ризик-менеджмент.

Предприятия, чтобы успешно функционировать и развиваться в чрезвычайно слож-

ной и динамичной внешней среде, должны сегодня меняться. Организационные изменения являются основой качественных трансформаций социально-экономической системы в целом, ее отдельных элементов или их составляющих. В статье рассмотрены основные показатели инновационной деятельности предприятий, динамика которых раскрывает их трансформационную активность. Указано, что управление рисками должно осуществляться на всех этапах планирования и реализации проекта организационных изменений. Научно обоснованная классификация рисков является весомым шагом в формировании современной системы управления изменениями на предприятии. Предложена классификация рисков на этапе оценки готовности предприятия к внедрению организационных изменений. Сделан вывод, что идентификация рисков позволит значительно повысить уровень достоверности результатов оценки и является условием обоснованного выбора эффективных методов и инструментов риск-менеджмента, что значительно повысит шансы предприятия достичь успеха в процессе внедрения организационных изменений.

Ключевые слова: организационные изменения, управление изменениями, инновации, готовность к изменениям, риск, риск-менеджмент.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-13>

Ляхович Л.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та економічної теорії
Західноукраїнський національний
університет

Liakhovych Larysa

West Ukrainian National University

Today, businesses must change to perform and develop in an extremely complex and changing environment. Organizational changes are the basis of qualitative transformations of the socio-economic system as a whole, its individual elements, or the components of these elements. The article considers the main indicators of innovation activity of enterprises, the dynamics of which reveal their transformational activity. It is noted that risk management should be carried out at all stages of planning and implementation of the project of organizational change. There is proposed the classification of risks according to the components of the assessment of the company's readiness to implement organizational changes, when the need and possibility of their implementation in accordance with the overall development strategy of the economic entity is determined. In the process of assessing the initial readiness for change, the following risks have been identified: experience gained in the past in implementing changes; practices of functioning of the risk management system; identification, analysis and forecasting of external opportunities and threats, internal strengths and weaknesses of the enterprise, in respect of which it is necessary to make organizational changes. At the stage of diagnostics of the enterprise, it is expedient to pay special attention to the risk of lack of the necessary quantity of resources of the corresponding quality for carrying out changes. It is proved that at all stages of the process of assessing the company's readiness for change, managers must have the necessary information about not only the situation at the company but also about the risks. Untimely information, its inaccuracy, limitations due to lack of information, its unavailability, or low qualification of personnel involved in its search, processing, and storage, are the causes of information risk, which is present at all stages of the process of assessing the readiness of the company to implement organizational change. It is concluded that the reliability of the results of assessing the readiness of the enterprise to implement changes will be largely determined by the following aspects: understanding the type of risk, determining the causes and sources of its occurrence; risk assessment, which, depending on its type, can be carried out on quantitative or qualitative parameters; management competence, in particular in terms of developing risk mitigation measures. Identification of risks will significantly increase the level of reliability of evaluation results and is a condition for a reasonable choice of effective methods and tools to limit them, which will significantly increase the chances of the company to succeed in the process of implementing organizational change.

Key words: organizational change, change management, innovation, readiness for change, risk, risk management.

Постановка проблеми. Підприємства, щоб йти в ногу з надзвичайно складним та мінливим зовнішнім середовищем, повинні сьогодні змінюватися. Управління змінами – це поєднання концептуальних підходів, стратегій та механізмів для ефективного планування та реалізації змін.

Управління ризиками в системі change management за загальну мету має підвищення ефективності функціонування підприємств та мінімізацію можливих утрат (збитків). Основним чинником

ризикі будь-якого процесу змін є те, що результати змін не дадуть очікуваного позитивного ефекту, у кращому разі залишать усе як є, а в гіршому – ще більше ускладнять становище підприємства.

Науково обґрунтована класифікація ризиків є необхідним кроком у формуванні сучасної change management system на підприємстві, яка здійснює планування та контролює результати впровадження змін у межах кожного конкретного проекту. Водночас що більш складним та інноваційним

є проєкт змін, то більшим є ризик неотримання запланованих результатів, а отже, недосягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний науковий внесок у сферу управління ризиком упровадження змін на підприємствах зробили такі українські автори: Т.А. Власенко, Д.К. Воронков, О.О. Гайдей, Л.О. Гончар, Є.Л. Гринь, Т.В. Гринько, Г.А. Дорошук, Р.С. Косцик, О.П. Пащенко, Н.С. Приймак, С.В. Степаненко, С.Г. Турчина та ін.

Водночас наукові праці у цьому напрямі здебільшого присвячені загальним теоретичним та практичним аспектам управління ризиком у процесі впровадження змін, тому питання управління ризиком упровадження змін на підприємствах потребують подальшого вирішення. Зокрема, наукових доопрацювань потребує класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження змін, що дасть змогу мінімізувати їхні наслідки на всіх подальших етапах управління змінами та досягти поставлених цілей.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення та класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні зміни є основою інновацій, тобто

якісних змін соціально-економічної системи у цілому, її окремих елементів або їхніх складників. Їх упровадження дає змогу підприємству отримати та зміцнити конкурентну позицію на ринку, забезпечує умови для його подальшого стійкого розвитку. Тому динаміка інновацій віддзеркалює трансформаційну активність економічних суб'єктів у розрізі реалізації ними організаційних змін.

Зазвичай флагманами інновацій виступають найбільші компанії країни. Ситуація з упровадженням революційних розробок в Україні полярна. Є ті, хто дійсно трансформує свій бізнес, вкладає у довгострокові програми, експериментує з ринковими трендами. По той бік барикад нервово курять ті, хто до сих пір вважає, що потогінні цехи – це теж може бути ефективним виробництвом. Перших усе більше, других – усе менше [1].

У 2019 р. [2] інноваційну діяльність в Україні здійснювали 782 промислові підприємства, що є найнижчим показником за період із 2015 по 2019 рр. і становить 13,8% від загальної кількості промислових підприємств. На інновації у 2019 р. було витрачено 14 220,9 млн грн, що на 407,2 млн грн більше порівняно з 2015 р. (рис. 1).

Найбільша питома вага у структурі інноваційних витрат промислових підприємств за аналізований період припадала на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, зокрема у 2019 р. вона становила 71,6%.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у 2015–2019 рр. були їхні власні кошти (рис. 2). У відсотках до загального обсягу витрат на інновації це становило у: 2015 р. – 97,2%, 2016 р. – 94,9%, 2017 р. – 84,5%, 2018 р. – 88,2%, 2019 р. – 87,7%.

Одними з головних причин використання власних коштів як пріоритетного джерела фінансування інновацій є невизначеність результатів їх упровадження та значний ризик.

Упровадження організаційних змін – це завжди ризиковано, проте відмова від них – це також ризик, оскільки існує ймовірність опинитися на «узбіччі бізнесу». Сьогодні ризик – «це не те, чого потрібно лише боятися, зводити до мінімуму та уникати», оскільки він «може бути використаний як інструмент для створення цінності та досягнення більш високих показників ефективності» [3].

Класифікація ризиків «дає змогу краще визначати подальшу методику аналізу й оцінки, приймати рішення в межах стилю політики управління ризиками» [4]. За результатами аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що сьогодні не існує чіткої класифікації ризиків упровадження організаційних змін, позаяк присутнє значне їхнє видове різноманіття за різними класифікаційними

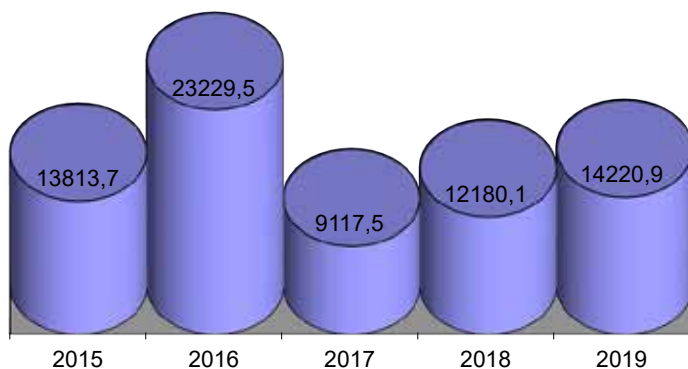


Рис. 1. Витрати на інновації промислових підприємств

Джерело: побудовано на основі [2]

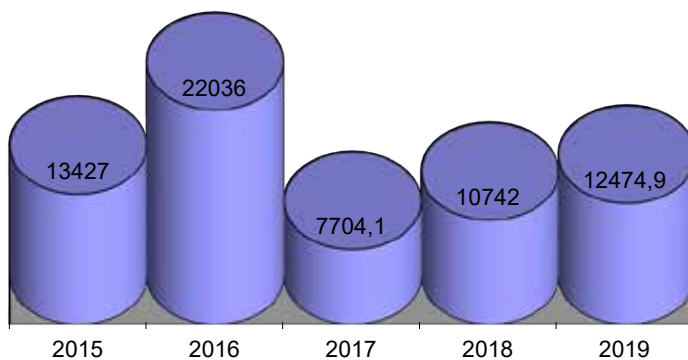


Рис. 2. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів, млн грн

Джерело: побудовано на основі [2]

підходами, ознаками та критеріями. Зокрема, у джерелі [5, с. 68–69] йдеться про такі можливі ризики під час реалізації організаційних змін:

1. Зміни цілей та мети організації: ризик опору з боку працівників, кваліфікаційний ризик.

2. Зміни організаційної структури: ризик неефективних організаційних структур, ризик опору з боку працівників.

3. Зміни завдань: ризик опору з боку працівників, кваліфікаційний ризик.

4. Зміни технологій: технологічний ризик, кваліфікаційний ризик.

5. Зміни персоналу: кваліфікаційний ризик, ризик плинності кадрів.

6. Ресурсні зміни: фінансовий ризик, інвестиційний ризик, матеріальний ризик, інформаційний ризик, енергетичний ризик.

Під час проведення змін виділяють три види ризиків, пов'язаних із трьома аспектами змін:

– ризик змістовного ефекту, що пов'язаний із правильним вибором бажаного кінцевого стану;

– ризик процесу переходу, що пов'язаний із процесом змін;

– ризик повернення до минулого стану системи, що пов'язаний із формуванням нових звичок [6, с. 249].

Базуючись на тому, що у сучасній теорії виокремлюють певні групи стратегічних змін (технологічні, структурні або системні, у персоналі, товарні), у джерелі [7, с. 145] за конкретними групами так розподілено відповідні ризики:

– кадрові ризики: утрата людських ресурсів, компетенції; наростання опору змінам; зниження продуктивності праці через низьку вмотивованість; утрата ефективності команди змін;

– процесно-технологічні ризики: втрати внаслідок неефективних технологій обґрунтування стратегічних змін, реалізації змін і тактичного супроводу; ризики взаємодії із суб'єктами змін; інформаційні ризики; ризики вибору результатуючих показників стратегічних змін;

– ресурсні ризики: фінансові втрати; неефективне використання виробничих потужностей; зростання витрат; зниження віддачі нематеріальних активів;

– ринкові ризики: утрата стратегічних позицій; зниження конкурентоспроможності, попиту на продукцію, гудвілу;

– організаційні ризики: зниження ефективності організаційного дизайну; іміджеві втрати; руйнування корпоративної культури; втрата ключових організаційних компетенцій.

Водночас доволі низька результативність організаційних змін потребує пильної уваги до проблеми класифікації ризику на етапі оцінки готовності підприємства до їх запровадження. Слід зазначити, що на всіх етапах процесу оцінки готовності підприємства до змін менеджери повинні мати не

лише необхідну інформацію щодо ситуації на підприємстві, а й щодо ризиків. Несвоєчасна інформація, її недостовірність та обмеженість через відсутність, недоступність або низьку кваліфікацію персоналу, який задіяний у її пошуку, обробці та зберіганні, – усе це причини виникнення інформаційного ризику.

Адаптувавши наукову інформацію, що подана в джерелі [8], пропонуємо виділяти такі складники оцінки загальної готовності підприємства до змін:

1) оцінка первинної готовності до змін з урахуванням ризику;

2) діагностика підприємства з урахуванням ризику (рис. 3).

Під час формування переліку ризиків на етапі оцінки первинної готовності підприємства до впровадження змін доцільно враховувати попередньо набутий ним досвід їх практичної реалізації, як-от позитивні результати, які були отримані, та проблеми, які супроводжували реалізацію проєктів у минулому. Водночас певна схожість між новим проєктом змін та проєктом, що реалізувався в минулому за певними параметрами (джерелами та обсягами фінансування, термінами виконання, командою проєкту у розрізі її кількісного й якісного складу тощо), вимагає якнайповнішого врахування особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища економічного суб'єкта під час розроблення й реалізації нового проєкту змін.

Ефективність запроваджених змін безпосередньо залежить від якості аналізу та прогнозування їхніх зовнішніх та внутрішніх чинників, рівень якої, своєю чергою, залежить від наявності у підприємства інформації, інструментів аналізу та прогнозування, які при цьому використовуються.

Ризик, який виникає на цьому етапі, зумовлений помилками, які допущені під час визначення чинників змін, їх аналізу й прогнозування, наприклад:

– під час визначення зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних та слабких («вузьких місць») боків підприємства, щодо яких необхідно здійснювати організаційні зміни;

– під час виявлення слабких сигналів, які потенційно можуть становити загрозу або надати підприємству в майбутньому певні можливості;

– під час застосування неефективних методів та інструментів аналізу чинників та прогнозування їхніх змін через недостатність наявного у менеджерах практичного досвіду тощо.

Забезпечення процесу змін необхідними ресурсами – важлива умова успіху їх запровадження, тому основною метою діагностики підприємства є аналіз та оцінка ресурсного потенціалу й отримання внаслідок цього повної та об'єктивної інформації щодо його стану у розрізі кількості й якості наявних ресурсів.

Ризики на цьому етапі зумовлені, з одного боку, відсутністю у підприємства необхідної кількості

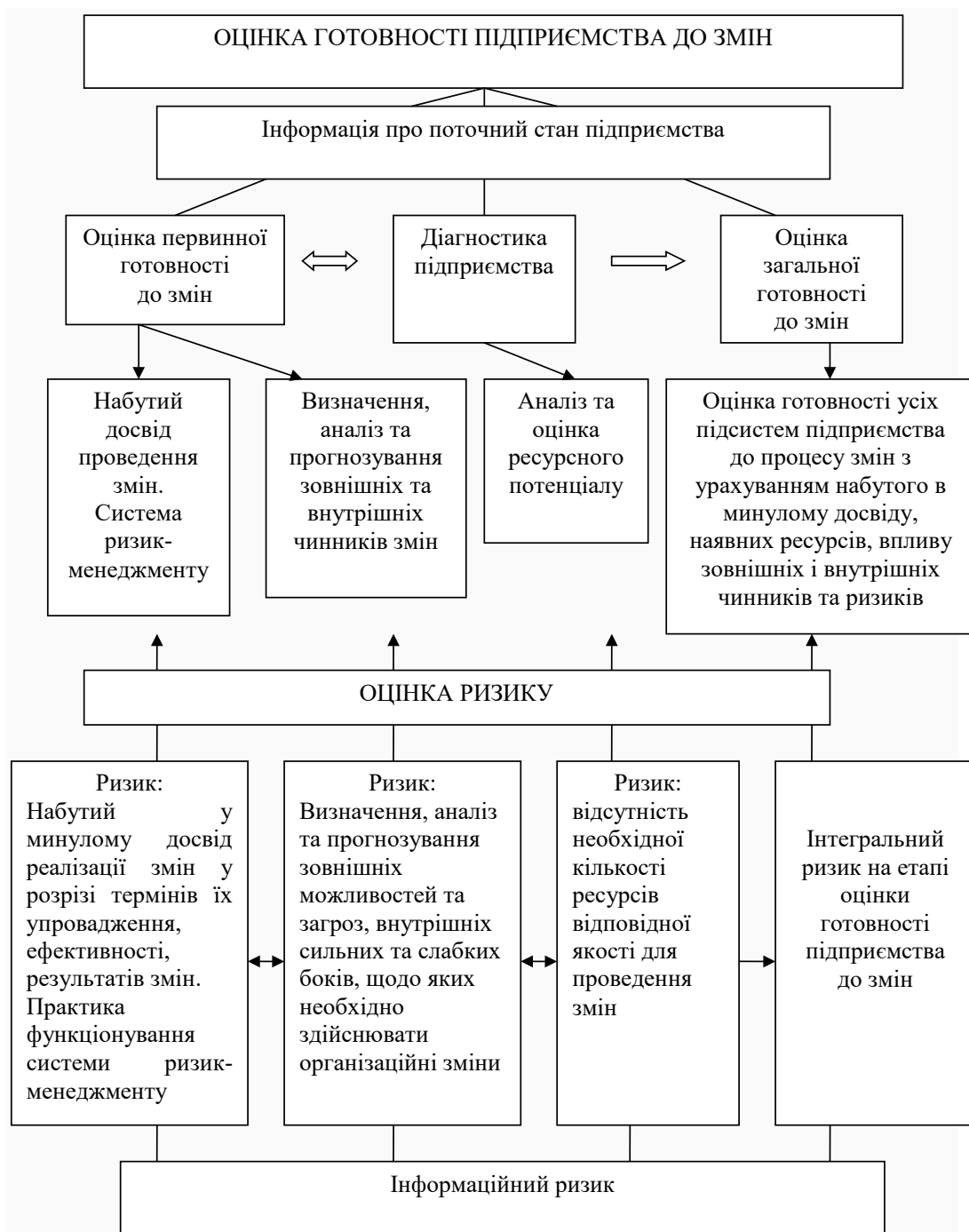


Рис. 3. Ризик на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін

Джерело: побудовано автором

ресурсів відповідної якості для проведення організаційних змін, а з іншого – відсутністю достовірної інформації щодо поточного стану ресурсного потенціалу за результатами його діагностування.

Необхідно зазначити, що достовірність результатів оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін значною мірою визначатиметься такими аспектами, як:

1) розуміння виду ризику, визначення причин та джерел його виникнення;

2) оцінка ризику, яка залежно від його виду може здійснюватися за кількісними або якісними параметрами;

3) компетентність менеджменту, зокрема у розрізі розроблення заходів з обмеження ризику.

Висновки з проведеного дослідження. Управління ризиками впровадження змін має здійснюватися на всіх стадіях їх планування і реалізації проекту змін та розглядатися у розрізі всіх етапів та з погляду основних складників цього

процесу. Особливої уваги ця проблема потребує на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін, коли визначається необхідність та можливість їх проведення відповідно до загальної стратегії розвитку економічного суб'єкта. У цьому ракурсі саме ідентифікація ризиків, з одного боку, значно підвищує рівень достовірності результатів оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін, а з іншого – є умовою обґрунтованого вибору ефективних методів та інструментів його обмеження, що значно підвищить шанси підприємства досягти успіху в цьому процесі.

Запропонована класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження змін дасть змогу успішно вирішити проблему визначення їхнього рівня з використанням методів кількісної й якісної оцінки, що і лежатиме в основі подальших наукових досліджень у сфері change management.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ТОП-50 инновационных компаний Украины. URL: <https://delo.ua/business/top-50-innovacionnyh-kompanij-ukrainy-361631/> (дата звернення: 23.05.2021).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2021).
3. Saia Chuck The Future of Risk: 10 Trends to Watch. URL: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/01/09/the-future-of-risk-10-trends-to-watch/> (дата звернення: 30.05.2021).
4. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 2. № 4. С. 42–51. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424> (дата звернення: 30.05.2021).
5. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 682. С. 65–71. URL: <http://vlp.com.ua/node/5626> (дата звернення: 26.05.2021).
6. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf (дата звернення: 10.06.2021).
7. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140–146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення: 10.06.2021).
8. Дорошук А.А., Грациотова А.А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 377–384. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/377_384.pdf (дата звернення: 12.06.2021).

REFERENCES:

1. TOP-50 innovatsiinykh kompanii Ukrainy [TOP-50 innovative companies in Ukraine]. Available at: <https://delo.ua/business/top-50-innovacionnyh-kompanij-ukrainy-361631/> (accessed 23 May 2021).
2. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 May 2021).
3. Saia Chuck (2017) The Future of Risk: 10 Trends to Watch. Available at: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/01/09/the-future-of-risk-10-trends-to-watch/> (accessed 30 May 2021).
4. Semenova S.M. (2020) Klassyfikatsiia ryzykiv: systematyzovanyi pidkhid z metoiu upravlinnia [Risk classification: a systematized management approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, t. 2, no. 4, pp. 42–51. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424> (accessed 30 May 2021).
5. Kostsik R.S. (2010) Ryzuky vprovadzhenia orhanizatsiinykh zmin: sutnist, klasyfikatsiia ta identyfikatsiia [Risks of introduction of organizational changes: essence, classification and authentication]. *Visnyk Natsionalnoho universitetu «Lvivska politehnika»*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukrainii: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 682, pp. 65–71. Available at: <http://vlp.com.ua/node/5626> (accessed 26 May 2021).
6. Hryenko T.V. (2013) Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhidna umova zabezpechenia yikh rozvytku [Managing Changes at an enterprise is a necessary condition of ensuring its development]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 247–252. Available at: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf (accessed 10 June 2021).
7. Pryimak N.S. (2019) Vprovadzhenia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi v umovakh identyfikatsii vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh draiveriv zmin [Introduction of strategic change management in an enterprise in the context of identifying the impact of external and internal change drivers]. *Problemy ekonomiky*, no. 3(41), pp. 140–146. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf (accessed 10 June 2021).
8. Doroshuk A.A., Hratsiotova A.A. (2016) Metodycheskye podkhody k ocenke ghotovnosti pry upravlenyy zmenenyamy na predpriyatyy [The Methodical Approaches to Evaluating the Readiness in the Management of Changes at Enterprise]. *Biznes-Inform*, no. 10, pp. 377–384. Available at: http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/377_384.pdf (accessed 12 June 2021).