

ГРИНЧЕНКО РАЇСА ВОЛОДИМИРІВНА**к.е.н., доцент,***доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет***КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. Основною метою статті виступає удосконалення теоретико-методичного підходу до оцінки ефективності впровадження механізму управління адаптацією до змін підприємств у зовнішньому та внутрішньому середовищі їх функціонування. Виявлено, що оцінка ефективності змін повинна проводитись окремо у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємств. Ітоговим показником оцінки ефективності змін на підприємстві пропонується розрахунок інтегрального показника ефективності змін на підприємстві, що включає оцінку ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств. Запропонована комплексна методика оцінювання ефективності змін на підприємстві із її деталізацією окремо для оцінювання ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств.

Ключові слова: зміни, оцінка, ефективність, середовище.

ГРИНЧЕНКО РАЙСА ВЛАДИМИРОВНА**к.э.н., доцент,***доцент кафедры экономики предприятий
и организации предпринимательской деятельности,
Одесский национальный экономический университет***КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. Основной целью статьи выступает усовершенствование теоретико-методического подхода к оценке эффективности механизма управления адаптацией к изменениям предприятий во внешней и внутренней среде их функционирования. Выведено, что оценка эффективности изменений должна проводиться отдельно во внешней и внутренней среде предприятий. Итоговым показателем оценки эффективности изменений на предприятии предлагается расчет интегрального показателя эффективности изменений на предприятии, включая оценку эффективности изменений во внешней и внутренней среде функционирования предприятия. Предложена комплексная методика оценки эффективности изменений на предприятии с ее детализацией

отдельно для оценки эффективности изменений во внешней и внутренней среде функционирования предприятия.

Ключевые слова: изменения, оценка, эффективность, среда.

HRINCHENKO RAISA VLADIMIROVNA

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics
and organization of business activities,
Odessa National Economic University*

COMPLEX METHOD OF ENTERPRISES CHANGES EFFICIENCY EVALUATION

Annotation. The main objective of the article is to improve the theoretical and methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprises mechanism of the adaptation to the changes management in the external and internal environment of its functioning. It was found that the assessment of the effectiveness of changes should be carried out separately in the external and internal environment of the enterprise. The final indicator of the estimation of the effectiveness of changes in the enterprise is proposed calculation of the integral indicator of the effectiveness of changes in the enterprise, which includes an assessment of the effectiveness of changes in the external and internal environment of the enterprise's operation. A comprehensive methodology for evaluating the effectiveness of changes in the enterprise with its detailed elaboration is proposed for assessing the effectiveness of changes in the external and internal environment of the enterprise's operation.

Keywords: changes, evaluation, efficiency, environment.

Постановка проблеми. Сучасний світ розвивається дуже динамічно. Зміни виникають, як у зовнішньому середовищі діяльності підприємств, та і у внутрішньому. Перспективним виступає контроль та керування виникаючими змінами з боку самих підприємств. Тобто доцільно сформувані підприємством механізм управління адаптацією до змін, який буде здатним передбачати можливі зміни та створювати підґрунття для гнучкого реагування підприємством на ці зміни. Такий механізм управління адаптацією до змін створить передумови для підвищення конкурентоспроможності успішних підприємств та виходу із кризи підприємств, що відчувають негативні наслідки розвитку ринкової економіки. Проте впровадження будь-якого механізму управління адаптацією до змін підприємства передбачає оцінку ефективності

наслідків провадження можливих змін для підприємства. Оцінка передбачає комплексний розрахунок ефективності впровадження механізму управління адаптацією підприємства до змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки багато зарубіжних та вітчизняних вчених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств. Питання адаптації діяльності підприємств на сучасному етапі досліджували такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевїна, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландїна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрїгїн, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалїєв, Е. Чиженькова, О. Шатїлова, В. Якубїв, В. Ячменьова та інші. Проте теоретико-методичний базис дослідження формування компонентів механізму управління адаптацією до змін на підприємстві потребує більш комплексного опрацювання, із застосуванням системного підходу до оцінювання ефективності його впровадження у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. У зв'язку із значною актуальністю та недостатньо комплексним опрацюванням дане питання потребує подальшого розгляду та доповнення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. З метою формування ефективного механізму управління адаптацією до змін на підприємствах було проведено дослідження теоретико-методичних засад управління адаптацією до змін у діяльності підприємств та зосереджено увагу на оцінці ефективності впровадження механізму управління адаптацією підприємства до змін, який включає оцінку ефективності впровадження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження даної статті виступає процес оцінки ефективності впровадження механізму управління адаптацією діяльності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Метою дослідження виступає удосконалення теоретико-методичного підходу до оцінки ефективності механізму управління адаптацією до змін підприємств у зовнішньому та внутрішньому середовищі їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Для вирішення питання формування комплексного підходу до оцінки ефективності механізму управління адаптацією підприємств до змін, перш за все, визначимось із основними теоретичними поняттями.

Дослідження теоретичних напрацювань у сфері визначення поняття «адаптація» [4-12] надало нам змогу запропонувати власне визначення даного поняття, яке може використовуватись сучасними підприємствами у процесі їх діяльності. Таким чином, під «адаптацією», на нашу думку, слід розуміти безперервний процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розробка та впровадження змін в управлінні організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також нівелювання негативного впливу на діяльність підприємства, що виникають внаслідок циклічних та сезонних чинників.

Механізм управління адаптацією діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка повинна складатись із чотирьох основних компонент: організаційно-економічної, правової, технологічної та соціальної компонент. Одним із центральних елементів будь-якого механізму управління адаптацією підприємства до змін виступає оцінка ефективності його впровадження для даного підприємства.

Виходячи із запропонованого чотириединого підходу до формування механізму управління адаптацією підприємства до змін, оцінка ефективності змін повинна проводитись за основними чотирма напрямками:

- організаційно-економічна;
- технологічна;
- правова;

- соціальна.

Проте така оцінка повинна проводитись окрему у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. Результатом оцінки ефективності змін повинен виступати комплексний показник, який надасть змогу підприємству сформулювати висновки та розробляти подальші рішення із урахуванням результатів даної оцінки.

Ітоговим показником оцінки ефективності змін на підприємстві пропонується розрахунок інтегрального показника ефективності змін на підприємстві, що включає оцінку ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність впровадження змін на підприємстві комплексно, окремо оцінюючи ефективність впровадження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Етапи діагностики та оцінювання діяльності підприємства можна розподілити на три основні блоки: підготовчий, основний та завершальний. На рис. 1 представлена блок-схема оцінки інтегрального показника ефективності змін на підприємстві.

Для пояснення основних елементів блок-схеми оцінки інтегрального показника оцінки ефективності змін необхідно додати деякі використані формули та позначення:

$$I_{adapt} = I_{ext} \times a_i + I_{int} \times v_j \quad (1)$$

$$a_i + v_j = 1, \quad (2)$$

$$I_{compl} = I_{adapt} \times I_{pers} \quad (3)$$

де I_{adapt} – інтегральний показник ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму управління адаптацією підприємства до змін;

I_{ext} – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних);

1. Визначення об'єкту оцінки
2. Формулювання мети та завдань оцінки
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків
4. Формування системи накопичення та обробки отриманої інформації
5. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства. Визначення I_{ext} – інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних):
$I_{ext} = \sum_{i=1}^n Fi * Ci$
6. Аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства. Визначення I_{int} – інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки ефективності змін, що розрахована на основі чотирьох компонент механізму управління адаптацією підприємства до змін):
$I_{int} = \sum_{i=1}^n Ei * Mi$
7. Визначення a_i, v_j – значущість показників оцінки ефективності змін для підприємства із урахуванням оцінки ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.
8. Визначення I_{pers} – інтегральний показник рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві
9. Визначення I_{adapt} – інтегрального показника ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму управління адаптацією підприємства до змін:
$I_{adapt} = I_{ext} \times a_i + I_{int} \times v_j$
10. Визначення I_{compl} – інтегрального показника ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму управління адаптацією підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, та рівень сприйняття персоналом пропонуваніх змін:
$I_{compl} = I_{adapt} \times I_{pers}$
11. Оцінка інтегрального показника ефективності змін на підприємстві із урахуванням мети та завдань оцінки
12. Формулювання результатів оцінки із висновками

Рис 1. Блок-схема оцінки інтегрального показника ефективності змін на підприємстві*

* Джерело: *роброблено автором*

I_{int} – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки ефективності змін, що

розрахована на основні чотирьох компонент механізму управління адаптацією підприємства до змін);

a_i, v_j – значущість показників оцінки ефективності змін для підприємства із урахуванням оцінки ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. Розраховується експертним методом окремо для кожного конкретного підприємства.

I_{pers} – інтегральний показник рівня сприйняття персоналом пропонуємих змін на підприємстві;

I_{compl} – інтегральний показник ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму управління адаптацією підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, та рівень сприйняття персоналом змін.

Також слід пояснити методику оцінювання інтегрального показника ефективності змін у зовнішньому середовищі:

$$I_{ent} = \sum_{i=1}^n F_i * C_i, \quad (4)$$

де I_{ent} – інтегральний показник оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму управління адаптацією діяльності підприємства до змін;

F_i – середня бальна оцінка по кожній групі чинників оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму управління адаптацією діяльності підприємства до змін: політичних, економічних, науково-технологічних, соціальних;

n – кількість груп чинників оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму управління адаптацією діяльності підприємства до змін;

C_i – вага кожної групи чинників в оцінці ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму управління адаптацією діяльності підприємства до змін.

При оцінці ефективності змін на підприємстві підготовчими виступають етапи 1-4. Тут слід зауважити, що помилки на підготовчому етапі здатні звести на нівець усю подальшу роботу з оцінки та аналізу. Вирішальним тут виступає повнота інформації, яку необхідно отримати підприємству при підготовці до самого процесу оцінки та суб'єктивність сприйняття тієї чи іншої інформації суб'єктами оцінки.

Основними етапами оцінки інтегрального показника ефективності змін виступають етапи 5-10. Тут вирішальним є вибір методики та методів проведення такої оцінки. При розрахунку інтегрального показника ефективності змін основним завданням було спрощення такої процедури для працівників підприємства та легка інтерпретація даних показників. Основні індикатори оцінки ефективності змін базуються на зовнішньому, внутрішньому середовищах підприємства. Проте це все повинно розвиватись у взаємозв'язку із персоналом підприємства. Тому у мультиплікативній моделі індексу інтегральної оцінки ефективності змін рівень сприйняття персоналом змін може, як посилює ефективність змін, так і повністю звести дану ефективність до нуля, або ж, навпаки, завести підприємство ще у більш скрутне становище.

Слід також зауважити, що будь-яка методика оцінки показників повинна формуватись таким чином, щоб показники, які до неї включаються були стандартизовані, тобто у персоналу була можливість співвідносити значення абсолютно різних за сутністю та значеннями показників. При оцінці інтегрального показника ефективності змін була використана методика нормування та стандартизації, що надала змогу привести використані показники до єдиного значення у межах від 0 до 1.

Невідомою частиною оцінки ефективності змін виступає завершальний етап, який на блок-схемі включає два основні етапи – 11 та 12. Будь-який аналіз сам по собі не має значення для підприємства. Аналіз повинен супроводжуватись оцінкою та розробкою подальших заходів, що і передбачено у вищенаведеній блок-схемі.

На рис. 2 представлена детальна блок-схема оцінки ефективності змін на підприємстві для розрахунку I_{ext} – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних).

1. Визначення об'єкту оцінки
2. Формулювання мети та завдань оцінки
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків
4. Формування системи накопичення та обробки отриманої інформації
5. Визначення F_1 – середньої бальної оцінки по групі політичних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу: $F_1 = \frac{\sum_{j=1}^m F_j * p_j}{m}$
6. Визначення F_2 – середньої бальної оцінки по групі економічних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу: $F_2 = \frac{\sum_{j=1}^m F_j * p_j}{m}$
7. Визначення F_3 – середньої бальної оцінки по групі соціальних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу: $F_3 = \frac{\sum_{j=1}^m F_j * p_j}{m}$
8. Визначення F_4 – середньої бальної оцінки по групі науково-технологічних чинників впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу: $F_4 = \frac{\sum_{j=1}^m F_j * p_j}{m}$
10. Оцінка основних показників-індикаторів зовнішнього середовища функціонування підприємства
11. Прогнозування зміни показників-індикаторів зовнішнього середовища функціонування підприємства
12. Визначення I_{ext} – інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних): $I_{ext} = \sum_{i=1}^n F_i * C_i$
13. Формулювання результатів оцінки із висновками

Рис 2. Блок-схема оцінки інтегрального показника ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища*

* Джерело: *роброблено автором*

Слід більш детально зупинитись на методичних аспектах формування інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища функціонування підприємства. Першим етапом формування такої методології виступає визначення цілей та завдань такої оцінки.

На рис. 3 представлена блок-схема оцінки ефективності змін на підприємстві для розрахунку I_{int} – інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки ефективності змін, що розрахована на основні чотирьох компонент механізму управління адаптацією підприємства до змін)

1. Визначення об'єкту оцінки
2. Формулювання мети та завдань оцінки
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків
4. Формування системи накопичення та обробки отриманої інформації
5. Аналіз організаційної будови підприємства
6. Аналіз структури управління підприємством, його внутрішньогосподарських зв'язків
7. Вибір методів діагностики
8. Вибір основних показників-індикаторів за чотирма основними компонентами
9. Аналіз ресурсної бази підприємства за чотирма основними компонентами (матеріальні, технічні, трудові, фінансові ресурси)
10. Оцінка основних показників-індикаторів підприємства
11. Прогнозування зміни показників-індикаторів підприємства
12. Визначення I_{int} – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки ефективності змін, що розрахована на основні чотирьох компонент механізму управління адаптацією підприємства до змін):
$I_{int} = \sum_{i=1}^n E_i * M_i$
13. Формулювання результатів оцінки із висновками

Рис 3. Блок-схема оцінки інтегрального показника ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища*

* Джерело: зроблено автором

Головна ціль оцінки ефективності змін у виявленні ступеня ефективності або не ефективності результатів змін, що виникатимуть у діяльності підприємства у результаті формування та впровадження на підприємстві механізму управління адаптацією підприємства до змін. Виходячи із сутності запропонованого у дослідженні механізму управління адаптацією підприємства до змін можна виділити головні чотири завдання, які необхідно розв'язати у процесі оцінки ефективності змін:

- ефективність впливу змін на організаційно-економічну компоненту механізму управління адаптацією підприємства до змін;
- ефективність впливу змін на правову компоненту механізму управління адаптацією підприємства до змін;
- ефективність впливу змін на техніко-технологічну компоненту механізму управління адаптацією підприємства до змін;
- ефективність впливу змін на соціальну компоненту механізму управління адаптацією підприємства до змін.

Слід зауважити, що у кожній компоненті ефективності змін у внутрішньому середовищі функціонування підприємства є свої специфічні показники-індикатори, які підприємство враховує при формуванні та реалізації механізму управління адаптацією підприємства до змін.

Проте слід більш детально розглянути обмежуючі чинники, які підприємство повинно враховувати при виборі тих чи інших показників-індикаторів [10]:

- Необхідно дотримуватись правила: ціль- метрика – квантифікація. Тобто кожна ціль повинна описуватись метрикою, що відображає ефективність визначеною цілі. Причому кожна метрика повинна бути квантифікованою, тобто мати вимір, що надає можливості порівнювати та співвідносити результати.
- Наявність та реалістичність збору інформації по тому чи іншому показнику-індикатору. Навіть самий кращий показник-індикатор не буде мати

сенсу при аналізі, якщо немає доступу до інформації відносно показників його формуючих, або ж інформація буде нереалістичною, суб'єктивною.

- Складність процесів управління та внутрішніх взаємозв'язків на підприємстві. Чим більш складну систему управління має підприємство, тим складніше сформулювати перелік показників – індикаторів. У такому разі процедура значно спрощується при компонентному підході до формування механізму управління адаптацією підприємства до змін, при якому він складається із чотирьох основних компонент, що повинні мати певний перелік показників-індикаторів для кожної компоненти.

- Етап життєвого циклу підприємства. На початковому етапі розвитку підприємство має певний набір основних-показників індикаторів. При його подальшому розвитку система показників-індикаторів може ускладнитися, а може, навпаки, спроститися, якщо підприємство скорочує свою діяльність, або застосовує стратегію фокусування.

- Система взаємозв'язків підприємства із іншими зовнішніми суб'єктами, що впливає на спеціалізацію, кооперацію, комбінування та інші форми організації виробництва на підприємстві.

Слід зауважити, що методика розрахунку I_{pers} – інтегрального показника рівня сприйняття персоналом пропонуємих змін на підприємстві є досить складним та комплексним питанням, яке буде розв'язане та висвітлене у подальших статтях у зв'язку із обмеженістю обсягу даної статті.

Таким чином, розглянута методика формування основних компонент інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві. В даній статті запропонована методика оцінки ефективності обраних варіантів змін, яка базується на врахуванні зовнішніх складових діяльності підприємства і розрахунку I_{ext} , а також внутрішніх показників і розрахунку I_{int} , а також врахуванні чинників прийняття змін персоналом I_{pers} . Дана методика в подальшому може бути використана як одна зі складових моделі і етапів формування механізму управління адаптацією діяльності підприємств до змін,

так як вона дає можливість в спрощеній формі проаналізувати ефективність обраних варіантів змін для досліджуваного підприємства.

Література:

1. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Дис. канд. економ, наук: 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.
2. Растрингін Л.А. Адаптация сложных систем. Рига: Знание, 1981. 375 с.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. / Пер с англ. Г.Б. Рубальского под ред. И.А. Ушакова. М.: «Советское радио», 1972. 224 с.
4. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 1992. 362 с.
5. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12 (114). С. 101-105.
6. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. №4 (154). С. 82-87.
7. Кучеренко В.Р., Андрейченко А.В., Грінченко Р.В. Моніторинг світових ринків харчової сировини та продукції АПК. Навчальний посібник. Одеса: Прес-курер, 2013. 112 с.
8. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
9. Грінченко Р.В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств// Економічний простір. Дніпро: ПДАБА. 2017. №123. С. 144-154
10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика. Навчальний посібник. К.: Знання, 2012. 318 с.