

«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант, доктор економічних наук,
професор
_____ Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами
в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

**на тему «Удосконалення проектного управління змінами в процесі
стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ»»**

Керівник роботи

Олексій РЕВА

Консультант від бази
практики

Дмитро СОПРУНЕНКО

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

Здобувач

Олександр ВИБОРНОВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	<u>автоматизації виробництва та цифрових технологій</u>
Кафедра	<u>металургії, матеріалознавства та організації виробництва</u>
Ступінь вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
ОПП	<u>Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант, доктор економічних наук,
професор

Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Виборнов Олександр Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ»»

керівник роботи Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукова і навчально-методична література, аналітичні та статистичні огляди Державної служби статистики України, матеріали базового підприємства, інтернет-джерела, нормативно-законодавча база, яка регулює виробничо-господарську діяльність підприємств, результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретико-методологічні засади управління проектними змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства. 2. Дослідження особливостей проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ». 3. Пропозиції щодо удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ». Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні процеси ТОВ «БСГ». Загальна схема ЗСП для ТОВ «БСГ». Матриця стратегічного розвитку ТОВ «БСГ». Методика оцінки показників розвитку підприємства. Контекстна діаграма «Організація надання консалтингових послуг»

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних
2	Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних
3	Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління проєктними змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Дослідження особливостей проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»	25.12.2023 – 28.12.2023
3	Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»	28.12.2023 – 02.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 08.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	08.01.2024 – 10.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	10.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Олександр ВИБОРНОВ)

Керівник роботи

(Олексій РЕВА)

РЕФЕРАТ

Виборнов О. В. Удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПІ «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Кривий Ріг, 2024.

Мета роботи: обґрунтування напрямів удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ».

Об'єктом дослідження є процеси проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».

В першому розділі розглянуто теоретично-методологічні засади управління проектними змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

В другому розділі проведено дослідження особливостей проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».

В третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».

УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО

Список публікацій здобувача:

1. Виборнов О. В. Особливості забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві. Сучасні інформаційні технології, засоби автоматизації та електропривод : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20-22 квітня 2023 року / За заг. ред. О. Ф. Тарасова. Краматорськ – Тернопіль : ДДМА, 2023. С. 121-123.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Особливості проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.....	7
1.2. Основні теоретико-методологічні підходи до управління змінами у діяльності підприємства.....	13
1.3. Методологічне забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві	18
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БСГ»	25
2.1 Аналітичне забезпечення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».....	25
2.2 Моделювання процесу організації надання консалтингових послуг .	28
2.3 Аналіз показників стратегічного розвитку підприємства і факторів впливу на ефективність проектного управління змінами ТОВ «БСГ».....	36
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БСГ».....	45
3.1 Аналіз динаміки показників стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ».....	45
3.2 Розробка проектних пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічними змінами на ТОВ «БСГ».....	51
3.2 Розробка методики визначення динаміки показників проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».....	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В сучасних умовах постерігається зміна основної моделі бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити й іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка у мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах у сучасному діловому середовищі неминучий відхід від жорстких організаційних структур та управлінських технологій, отже, значно зростає актуальність проектного управління. При цьому всебічне вивчення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур на основі ефективного управління змінами з урахуванням стратегічного вектору розвитку в їх діяльності стає перспективним напрямком наукових досліджень.

Постановка проблеми. Сучасні підприємницькі структури функціонують і розвиваються в умовах економічної невизначеності та нестабільності, що впливає на багато процесів, які відбуваються як у світовій, так і в українській економіці. Це підкреслює важливість обґрунтування логічних підходів до управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємств з метою мінімізації небезпек і ризиків, які породжені негативними факторами, а також максимізації отримуваної користі від впливу позитивних факторів.

Питання управління змінами досліджувались в численних роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, які спираються на праці Р.Х. Холла, М. Хаммера, Д. Харрінгтона, В. Бріджеса, К. Левіна, Т. Каммінгса, К. Уорлі, Е. Камерона, П. Коттера, Розабет Мосс Кантер та багато інших. У цих дослідженнях наголошується на тому, що багато підприємств освоїли операційну або структурну сторону змін, але приділяють мало уваги виміру змін. Щоб отримати бажані результати підприємствам потрібно не тільки оволодівати лише організаційними та управлінськими аспектами змін, а й

зрозуміти питання лідерства в змінах.

Одночасно в сучасних умовах не існує підприємства, яке не здійснювало свою діяльність без використання технологій проектного управління. Весь світ поступово відмовляється від реалізації окремих проектів та рухається до формування проектно-орієнтованих організацій.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ».

Для формулювання завдання дослідження деталізуємо її мету до рівня конкретних задач.

Завдання дослідження:

- узагальнити особливості проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити основні теоретико-методологічні підходи до управління змінами у діяльності підприємства;
- дослідити методологічне забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві;
- дослідити аналітичне забезпечення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»;
- змодельовати процес організації надання консалтингових послуг;
- дослідити показники стратегічного розвитку підприємства і фактори впливу на ефективність проектного управління змінами ТОВ «БСГ»;
- дослідити динаміку показників стратегічного розвитку підприємства і факторів впливу на ефективність управління змінами;
- розробити проектні пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічними змінами на ТОВ «БСГ»;
- розробити методику визначення динаміки показників стратегічного розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – методи та інструменти удосконалення проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливої наукової задачі обґрунтування напрямів удосконалення проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ». При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- удосконалено методику визначення динаміки показників стратегічного розвитку підприємства, яка ґрунтується інтегральній оцінці стійкого розвитку та дозволяє виявити напрями удосконалення діяльності підприємства за виділеними бізнес-процесами, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства;

- дістав подальшого розвитку метод оцінки стратегічного розвитку підприємства, який ґрунтується на основі використання системи збалансованих показників та на відміну від існуючих передбачає застосування експертних методів для формування стратегічного бачення (візії) майбутнього стану підприємства та математичних методів для здійснення короткострокового прогнозування, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень щодо проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, робота містить 20 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел складається з 35 джерел.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства

Актуальність проектного управління обумовлена тим, що дедалі більше компаній починають функціонувати за умов швидких, непередбачуваних змін. У нових умовах консервативні концепції управління не завжди працюють так само ефективно, як раніше, тому виникає необхідність у вдосконаленні існуючих концепцій або у створенні нових. Однією з таких сучасних концепцій є концепція проектного управління.

Концепція проектного управління – це інноваційна концепція, яка з'явилася в результаті загострення конкурентної боротьби, відсутності стабільності економіки та прагнення підприємства дотримуватись балансу витрат і якості. [5] Проектне управління орієнтоване на отримання успішних результатів діяльності у вигляді детального планування і відстеження витратних ресурсів, часу, якості і результатів кожному етапі роботи.

Сучасні підходи до визначення «проектне управління» наведено в таблиці 1.1.

Проект – це тимчасова ініціатива, що робиться з метою створення унікального продукту чи послуги у межах бюджету, часу та якості. Кожен проект має свій життєвий цикл, що складається з етапів розвитку проекту в часі: детальне планування, виконання, відстеження результатів та коригування подальших дій на кожному етапі роботи. При цьому проект може поєднувати у собі як загальні властивості, характерні для більшості проектів (обмеженість у часі, наявність чіткої мети), і індивідуальні властивості, властиві лише даному проекту [5].

Таблиця 1.1 - Основні підходи до поняття «проектне управління»

Автор	Сутність поняття
Дикань В.Л. [4]	Проектне управління – порівняно недавно з'явилася концепція в галузі управління, яка з'явилася внаслідок загострення конкурентної боротьби та необхідності раціоналізації використання наявних ресурсів метою підвищення ефективності всієї фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта у ринкових умовах господарювання, які надають можливість вибору масштабів та напрямів діяльності, свободу у розпорядженні ресурсами, формуванні команди проекту та залученні зовнішніх учасників, а також у розподілі результатів проектної діяльності.
Живко З. Б.[15]	Проектне управління – це управління, що найбільш успішно проявляє себе у вирішенні складних, нестандартних, багатокомпонентних завдань, з жорстко обмеженим часом та ресурсами, результатом яких має стати унікальний продукт із чіткими специфікаціями.
Занора В.О. [6]	Проектне управління на цифровій платформі – це управління, засноване на здатності зберігати та аналізувати велику кількість даних в умовах удосконалення інформаційних технологій та спрямоване на побудову складних коопераційних моделей з паралельною деталізацією та точністю визначення функцій кожного учасника (їх ідентифікацією), а також на можливість інформаційного обміну та співпраці незалежно від часу та відстані.
Малюта Л.Я. [20]	Проектне управління – це управління, орієнтоване на організаційний розвиток, а чи не на просте функціонування чи зростання.
Самойленко І. О. [28]	Під «проектним управлінням» нині розуміється проект, реалізований організацією за умов ресурсних і тимчасових обмежень, який би досягнення стратегічних цілей.

Розвиток організації – процес удосконалення різних обраних сфер організації, що реалізується завдяки загальновідомим методам, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та приносить власнику компанії додатковий прибуток [10]. Розвиток бізнесу може мати як кількісний, і якісний характер.

Результатом розвитку бізнесу може бути підвищення лояльності споживачів до підприємства, зниження витрат за продукцію, загалом, збільшення довгострокової цінності підприємства.

Останнє є вартість підприємства в очах споживачів, акціонерів та інвесторів, яка з наявністю розвитку в компанії не зменшується, а, навпаки,

зміцнює потенціал для подальшого зростання.

Застосування стратегічного управління вважається головним інструментом розвитку бізнесу. Стратегічне управління передбачає сукупність взаємозалежних управлінських процесів, які ведуть компанію до успішного досягнення мети та до збереження успішних позицій у довгостроковій перспективі [3].

Реалізація стратегічного управління здійснюється завдяки наступним процесам (етапам): аналіз середовища, визначення місії та цілей організації, аналіз та вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль виконаної стратегії. Ці процеси не просто йдуть один за одним іншим, реалізація наступного процесу залежить від результатів реалізації попереднього процесу. Тому, наприклад, вибір портфельної стратегії виробляється з кількох варіантів, які були сформульовані на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та вибору місії організації.

Стратегічне управління захоплює всі рівні управління та функції компанії. І якщо місія задає єдиний вектор поступального руху кожної одиниці підприємства: від керівника корпорації до виконавця операції, то стратегія дає чіткий план дій щодо реалізації місії компанії кожному рівні і кожній функції компанії (корпоративна, ділова, функціональна, операційна стратегії).

Незважаючи на те, що стратегічне управління різних компаній будується за загальними схемами, реалізовуватися воно може по-різному в залежності від управлінського підходу.

На практики існують кілька консервативних підходів, які мають певну значимість [8].

Процесний підхід розглядає процес управління як ланцюжок взаємопов'язаних, безперервних дій щодо планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Системний підхід розглядає управління як систему взаємодії об'єкта управління з суб'єктом управління та зовнішнім середовищем.

При використанні ситуаційного підходу керівник ухвалює управлінське

рішення в залежності від ситуації. Увага керівника сфокусовано на конкретній ситуації і для її вирішення підбирається адаптований до цієї ситуації варіант.

По відношенню до всіх перерахованих вище підходів проектне управління є порівняно новим підходом до реалізації стратегії управління. Далі буде проведено аналіз саме його впливу на стратегію розвитку підприємства.

Розглянемо основні відмітні ознаки проекту як об'єкта управління, характерні для більшості проектів, і проаналізуємо, чим ці ознаки проекту як ключової складової проектного управління можуть бути корисні для реалізації стратегії розвитку [1]:

- обмежена тривалість. Здебільше тривалість реалізації проекту вбирається у року. По завершенню проекту керівникам необхідно розробляти або новий напрямок, або новий етап у стратегії розвитку. Тому твердження, що використання проектного управління допомагає уникати стагнації та рутини у реалізації стратегії розвитку компанії, можна вважати вірним;

- наявність чітко сформульованої, вимірної мети та фокус на ній. Використання проектів у реалізації стратегії компанії насамперед передбачає досягнення стратегічних цілей компанії. Тому всі інвестиції, всі ресурси, всі дії будуть спрямовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Будь-які управлінські рішення будуть прийматися за наявності вигоди, користі для компанії, таким чином виключатиметься будь-який суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень.

- модернізація економіки як науки. Успішна реалізація проектного підходу в рамках стратегії підприємства дозволяє закріпити позиції проектного підходу серед консервативних, традиційних підходів як ефективного, інноваційного інструменту для досягнення цілей.

- відстеження результатів на кожному етапі реалізації проекту з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Проект – це чудовий інструмент для реалізації стратегії розвитку

організації в умовах невизначеності та нестабільності. Адже проектне управління передбачає відстеження виконання стратегічних ініціатив кожному етапі роботи. При відстеженні реалізації проекту фіксується будь-яке відхилення від ідеальних показників (якості, витрати часу та ресурсів та ін.). Потім аналізуються причини відхилень та з'ясовуємо умови, що спровокували недоробки. Далі відповідальні проект можуть коригувати чи подальші дії, чи самі мети з урахуванням умов, які впливають відхилення.

Облік зовнішніх та внутрішніх факторів ведеться незалежно від позитивних чи негативних результатів, тому що постійний облік умов допомагає спрогнозувати вплив цих умов на реалізацію проекту та допомагає уникнути негативних подій у майбутньому.

– обмеженість бюджету. Досягнення цілей проекту за умов обмеженості бюджету можна назвати творчим завданням для звичної реалізації стратегії розвитку. І її рішення, можливо, відрізнятиметься від типових рішень, прийнятих в аналогічних ситуаціях, і зачіпатиме інші галузі ресурсів (трудові, тимчасові).

– обмеженість необхідних ресурсів. Найменування та кількість ресурсів, що використовуються у проекті, прораховуються та фіксуються заздалегідь, що сприяє підвищенню ефективності їх використання як у проекті, так і у стратегії розвитку.

– ознака розмежування з іншими проектами підприємства. Проекти, що не відповідають стратегії організації, можуть припинити своє існування, а їх ресурси перерозподілятимуться відповідно до пріоритетів компанії. При цьому решта проектів не буде порушена, оскільки всі проекти будуть йти паралельно один одному.

– можливість використання проектного управління для різних цілей. Проекти у стратегічному управлінні можна використовувати не тільки для створення нових послуг, а й для створення нової системи керування.

Також при реалізації стратегії, адаптуючись до умов, що змінюються, компанії можуть застосовувати проектний підхід для управління процесами

змін [3].

– інноваційність чи новизна. В умовах високої конкуренції сучасним компаніям необхідно не просто розвиватись, а й відрізнятись від своїх конкурентів. Застосування робототехніки у виробництві, використання штучного інтелекту в call-центрах, використання візуальних трендів у рекламних кампаніях – завжди необхідно вивчати світові та російські тенденції, аналізувати їх та ставити запитання:

– посилення позитивного впливу на реалізацію стратегія розвитку підприємства при впровадженні проектного управління з іншими технологіями управління: Загальний менеджмент якості (TQM), теорія обмежень системи, бережливе виробництво.

– ознака змін. Реалізація проекту – це не просте функціонування, це процес безперервного розвитку, який характеризується переходом від реального стану до бажаного, вдосконаленого стану проекту.

Таким чином, проектне управління можна вважати одним із ключових інструментів реалізації стратегії розвитку організації. Адже такий інструмент має багато особливостей, наявність яких позитивно впливає на реалізацію стратегії розвитку компанії. Але також варто нагадати, що використання системи проектного управління організації зазвичай супроводжується низкою труднощів (вибір методології проектного управління та інші). Тому прийняття рішення про часткове або повне використання проектного управління для реалізації стратегії розвитку підприємства має бути засноване на оцінці значущості переваг над значимістю недоліків кожного конкретного підприємства.

1.2 Основні теоретико-методологічні підходи до управління змінами у діяльності підприємства

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, складної геополітичної обстановки у світі, посиленні конкуренції, стрибків цін на товари та послуги визначають необхідність удосконалення процесів управління змінами на підприємствах. Ускладнення завдань, які мають вирішувати ефективні системи управління, розширення їх функціональної проблематики у сучасному бізнесі формують стійку тенденцію до інтеграції різних систем та підходів з метою досягнення синергетичного ефекту в управлінських процесах на підприємстві.

Ефективне управління змінами загалом охоплює усі підходи до успішного управління всіма змінами, пов'язаними з процесами, структурами, співробітниками та культурою. Ефективна зміна має кілька характеристик, таких як: вона дає всі переваги, передбачені до її виконання, наприклад, покращує продуктивність підприємства або конкурентоспроможність вчасно та в рамках бюджету, робить підприємство більш гнучким до зовнішніх (маркет) і внутрішніх потреб, підвищує готовність підприємства до майбутніх змін та повністю інтегруватися в культуру підприємства.

Оскільки управління змінами є важливим для сучасних підприємств, тому, як відмічає Селф Д. та Шредер М, [34], процес управління змінами є специфічним для різних стратегій та можуть збільшити успіх. Однак, те, що було ефективним у минулому, не є гарантією того, що буде ефективним у майбутньому, оскільки кожний процес управління змінами має пристосовуватися до динаміки мінливого середовища.

Зміни можуть бути дуже складними, особливо коли є кілька змінних, наприклад, процеси, інструменти, обов'язки тощо. Моран Дж. і Брайтман Б. [32] зазначають, що зміни є нелінійними, тобто немає чіткого початку і кінця, і ефективні зміни відбуваються як зверху вниз, так і знизу вгору, вони

переплітаються з кількома діями, ефективна та стійка зміна спирає на вимірювання, тобто кількісну постановку цілей і просування до їх досягнення.

Зміни переплітаються з ризиками, і тому вони повинні бути засновані на ефективному управлінні, щоб бути успішними [35]. Так, тільки процеси змін зверху вниз є в кращому випадку неадекватними, а в гіршому, вони можуть поставити під загрозу будь-який шанс на успіх у майбутніх процесах змін. Бенюрок Гравенхост К. [31] зазначають, що опір змінам зростає якщо є проблеми з процесом зміни.

Управління змінами не є простим і стандартним, і бути ефективним за своєю суттю складно. Управління змінами має справу з кількома аспектами, включаючи аналіз організаційної ефективності, внесення необхідних змін для досягнення кращої продуктивності та чіткого визначення кроків, які необхідно виконати, щоб бути ефективними. Загалом організаційна готовність до змін розглядається як корисна, оскільки дозволяє підприємству бути готовим до нових викликів [33].

Управління змінами зазвичай складається з трьох етапів, що допомагає окремій особі, групі та підприємству управляти змінами. Цей процес є широко відомий як модель Левіна і стосується подолання опору змінам і як підтримувати зміни, коли вони вже зроблені. Хоча управління змінами відповідно до моделі Левіна є простим, вона прослужила організаційному розвитку понад 60 років та виступає основою численних прийомів для оцінки змін на підприємствах та виступає загальним рецептом організаційного розвитку.

Модель управління змінами Левіна, включає три кроки:

1) розморожування: це крок, який називають «аналізом силового поля», перевіряє рушійні та стримувальні сили, які підтримують статус-кво. Ця оцінка показує, які сили є найбільш сильними (або найбільш слабкими) і які є найбільш простими (або найбільш важливими) змінами.

2) переміщення: ці кроки спрямовані на переміщення цілі змін до нового рівень або типу поведінки. Таким чином, це передбачає втручання в ситуацію

змінити його та покращити організаційні питання, наприклад, пов'язані з процесами, стратегічним вибором, управлінням людськими ресурсами.

3) повторне заморожування: це заключний крок проведення постійних змін до нової поведінки. Ці кроки називаються «інституціалізація» зміна та її методи спрямовані на те, щоб нова поведінка стала допоміжним механізмом, політикою, структурою, організаційною нормою тощо.

В сучасних умовах існує кілька стратегій управління змінами на підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи управління змінами

Левин	Коттер	Менто	Каммингс и Уорли
Розморозування	Крок 1: створення відчуття терміновості	Крок 1: визначте ідею та її контекст	Крок 1: мотивація до змін
	Крок 2: створення керівної коаліції	Крок 2: визначення ініціативи щодо зміни	Крок 2: створення бачення
	Крок 3: розробка стратегії	Крок 3: оцінка середовища для проведення змін	Крок 3: розвиток політичної підтримки
	Крок 4: формування концепції змін	Крок 4: розробка плану змін	
		Крок 5: визначення спонсорів	
Переїзд	Крок 5: розширення можливостей для широкомасштабних дій	Крок 6: підготовка одержувачів змін	Крок 4: керування переходом
	Крок 6: отримання короткострокових вигод	Крок 7: створення культурної відповідності	
	Крок 7: консолідувати досягнуті результати та зробити більше змін	Крок 8: розробка та формування команди лідерів для проведення змін	
		Крок 9: створити невеликі перемоги для мотивації	
		Крок 10: постійне та стратегічне інформування про зміни	
		Крок 11: вимір прогресу проведення змін	
Заморожування	Крок 8: закріплення нових підходів у корпоративній культурі	Крок 12: узагальнення здобутих уроків	Крок 5: підтримка імпульсу

Джерело: розроблено автором на основі [9]; [21]; [17]

Аналогічно моделі Коттера [17], Джик [3] розробив модель тактичних змін включає 10 кроків: (1) аналіз необхідності змін, (2) створення загального бачення, (3) відокремлення від минулого, (4) створення відчуття терміновості, (5) підтримка ролі сильного лідера, (6) вибудовування політичного спонсорства, (7) розробка плану реалізації, (8) розробка стимулюючих структур, (9) комунікація та залучайте людей та (10) зміцнюйте та інституалізація змін.

Модель, яка включає сім кроків процесу прискорення змін, розроблена компанією представлена Гарвіном Д. [1], узгоджується з моделлю Льюїна і складається з трьох етапів. По суті, ця модель фокусується на ролі лідера змін у створенні загальної потреби у змінах, розробці бачення змін, мобілізації прихильності, забезпеченні тривалості змін шляхом розробки довгострокових планів, моніторингу та вимірі прогресу змін, включаючи використання відповідних показників та контрольних етапів, а також зміцнення та інтеграції змін у культуру організації.

Модель Берка та Литвина є структурою, яка висуває гіпотезу про те, як можна вплинути на продуктивність і результативність підприємств, визначає фактори, що впливають на організаційні зміни, і пояснює, як вони взаємопов'язані. Ця структура встановлює причинно-наслідкові зв'язки між вимірами, які визначають організаційні зміни всередині підприємств: зовнішнє середовище, керівництво, місія та стратегія, організаційна культура, практика управління, структура, системи (політики та процедури), клімат у робочому підрозділі, мотивація, вимоги до завдань та індивідуальні навички / здібності, індивідуальні потреби та цінності, а також індивідуальні та організаційні показники. У цій моделі зміни представлені як з погляду процесу, так і змісту, зі зіставленням транзакційних та трансформаційних факторів. Трансформаційні зміни відбуваються у відповідь на зовнішнє середовище та безпосередньо впливають на місію, стратегію, лідерство та культуру організації. Аналогічним чином безпосередньо зачіпаються транзакційні фактори (методи управління, структура, системи та робочий

клімат). Обидва фактори в сукупності впливають на мотивацію, яка, своєю чергою, впливає на індивідуальні та організаційні показники [13].

Процес управління змінами є важливим для стійкості та розвитку організації. І метою змін всередині організації є прогрес від існуючого стану до необхідного стану.

Зміни здійснюються за двома напрямками – бізнес і персонал (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Напрями управління змінами в організації

Напрями	Зміст
Усвідомлення необхідності зміни	<ul style="list-style-type: none"> – бачення теперішнього стану розвитку організації; – як людина сприймає проблеми; – наявність чуток та неправдивої інформації про процес впровадження змін в організації; – обговорення причин для впровадження змін в організації
Бажання підтримувати та брати участь в управлінні змінами	<ul style="list-style-type: none"> – природа зміни (яка зміна і як вона вплине на людину, організацію); – контекст організації та оточення, що потребує змін; – індивідуальна ситуація кожного працівника; – унікальні глибинні мотиватори кожного працівника
Розуміння як змінитися	<ul style="list-style-type: none"> – поточна база знань та вміння працівника; – здатність кожного працівника набувати нових знань; – ресурси, доступні для навчання працівника та набуття ним практичного досвіду ; – наявність необхідних знань у працівника
Здатність набувати нових навичок	<ul style="list-style-type: none"> – психологічні блоки; – фізичні здібності; – інтелектуальні здібності; – час, необхідний для розвитку навичок; – наявність ресурсів для розвитку нових здібностей
Підтримка для закріплення зміни	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь підтримки, необхідний організації; – зв'язок підтримки з прогресом та досягненнями в процесі впровадження змін; – відсутність негативних наслідків; – система створення механізму для підтримки процесу впровадження змін в організації

Джерело: розроблено автором на основі [14]; [15]

Цінність змін стає реальною лише тоді, коли змінюється підхід до звичайного стану речей, коли розвиток еволюційного процесу в організації сприймається завдяки визначенню чітких меж, згідно яких повинні

розповсюджуватися зміни, та злагодженої взаємодії з усіма зацікавленими особами на будь-якому етапі проекту впровадження змін.

Згідно проведеного дослідження, слід зазначити, що одного ідеального конкретного підходу до управління змінами не існує. Вибір підходу повинен бути заснований на врахуванні реальних умов розвитку організації.

1.3 Методологічне забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві

Необхідність пристосування українських підприємств до нестабільної економіки обумовлює інтерес до формування стратегії, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутнього розвитку практично неможливо і розробити відповідні тактичні заходи. Формування стратегії передбачає отримання певного бачення про майбутні тенденції в розвитку підприємства та активне використання сучасних методів управління, що забезпечують економічну стійкість і стабільність.

З урахуванням соціально-економічних та зовнішньоекономічних умов виникає необхідність розробки довгострокової позитивної програми діяльності підприємств, яка визначає стратегічні цілі та завдання. Також виникає необхідність у розробці нової стратегії змін організації, коли з'являються нові перспективні цілі або виявляється недосяжність поставлених цілей за допомогою діючих стратегій.

Для підприємств особливу важливість представляє їх маневреність – уміння швидко реагувати на зміни зовнішньої та внутрішньої середовища. Але реагування на зміни можуть бути різними: або підприємство зберігає діяльність в визначеному сегменті, або, вичерпавши можливості, може перейти в інший сегмент. Швидкість реакції залежить від кількості ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), а також від рівня компетентності

керуючого персоналу. Прогнозування або прогнозування змін у рамках стратегії дозволить розробити «дорожні карти» для підприємства та зустріти зміни. Тоді зміни стратегії, їх наявність і реалізація, будуть являтися важливим керуючим інструментом передачі розвитку підприємств. Визначальними факторами при виборі стратегії змін є реакцією на зміну та можливість або необхідність переходу в інший сегмент ринку.

Вибір змін структурної стратегії підприємця відбудеться в тому, щоб із можливих дій підібрати і сформувати портфель оптимальних стратегій, застосованих в тих чи інших умовах. У організації, як правило, є кілька способів досягнення якого-небудь постійно змінюваної середовища нездійснено приведе їх до необхідності вироблення адекватної реакції на її (середі) зміни.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічні зміни – це ключ до реалізації стратегії, а політика підприємства у сфері управління впровадженням змін відіграє ключову роль у стратегічному управлінні.

Проведення стратегічних змін на підприємстві призводить до того, що на ньому створюються умови, необхідні для реалізації стратегії.

Необхідність і ступінь стратегічних змін залежать від того, наскільки підприємство готово до ефективного здійснення стратегії. При чому процес впровадження змін може бути як постійним, так і дискретним, в залежності від різних факторів.

Бувають ситуації, коли практично не потрібно проведення стратегічних змін, однак є випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення дуже глибоких перетворень, тобто стратегічних змін, які носять різний характер на підприємстві при різних альтернативних варіантах стратегічного розвитку, що не дає уявлення щодо їх повної класифікації. Однак різними вченими і практиками робляться спроби в цьому напрямку, причому велика частина досліджень представляють собою критику існуючих підходів і пропозиції оригінальних визнань класифікації.

В залежності від стану основних факторів середовища, від рівня розвитку галузі, підприємств, продуктів і ринку прийнято виділяти наступні

типи стратегічних змін за їх ступенями (масштабу), наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика типів стратегічних змін

Типи стратегічних змін	Характер змін	Наслідки
Фундаментальні зміни	Реалізація нової стратегії: підприємство змінює галузь / продукт / ринок / місце на ринку	Змінюються місія, цілі, ринки, продукти, технології, організаційну структуру тощо. Значні зміни у сфері трудових ресурсів
Радикальні зміни	Підприємство не змінює галузі, але при цьому відбуваються зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством, або виробництвом нового продукту, або появою нового ринку	Потрібні сильні внутрішньо-організаційні зміни, особливо щодо організаційної структури
Помірні перетворення	Підприємство виходить із новим продуктом на існуючий ринок.	У цьому випадку зміни торкаються виробничий процес, а також маркетинг
Звичайні зміни	Підприємство не має галузь / продукт / ринок	Зміни несуттєві, пов'язані з проведенням змін в основному в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства
Незмінне функціонування	Підприємство постійно реалізує ту саму стратегію.	На стадії виконання стратегії потрібно відстежувати фактори зовнішньої середовища та при необхідності щось міняти, оскільки за певних обставин підприємство не зможе досягти поставлених цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [10]; [20]

У ході проведення стратегічних змін на підприємстві можна виділити важливі елементи:

- зміна стратегії, що пов'язано з вибором напрямів зростання (розвитку) організації шляхом нових продуктів та (або) ринків, інтеграції (злиття або поглинання), диверсифікації, з метою створення нових конкурентних переваг;
- зміна компетентності організації, що означає зміни організаційного

характеру, включаючи виробничу структуру, структуру управління, стратегічний потенціал підприємства, знання, вміння та навички управлінського персоналу;

- зміна персоналу, включаючи систему цінностей, ставлення до змін, зменшення групового та індивідуального опору (рис. 1.1).

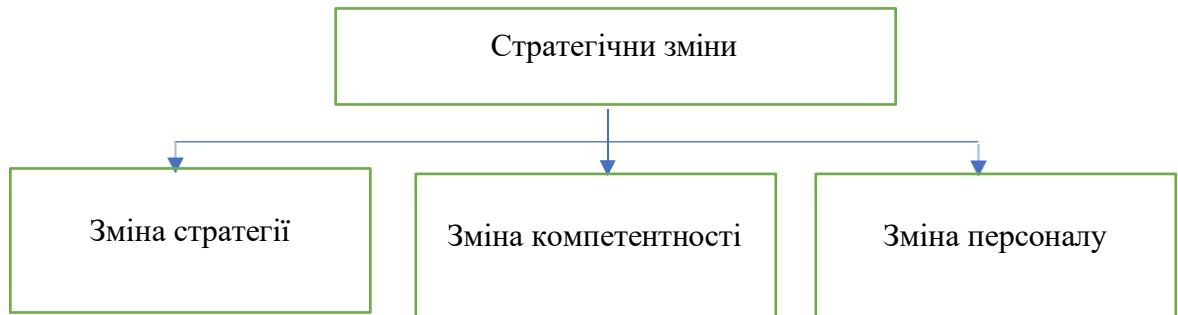


Рисунок 1.1 – Елементи стратегічних змін на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, повинні мати системний характер, тому вони зачіпають усі виділені елементи підприємства. «Цінність системного мислення набагато перевищує те, що може бути зроблено у межах будь-якого підприємства» [3].

Таким чином, системний підхід організації через певних стратегічних змін дозволяє перейти з одного якісного стану до іншого. А сам стратегічний перехід як певний процес діяльності здійснюється за допомогою системи управління процесом реалізації стратегічних змін.

Аналізуючи практику здійснення змін у різних організаціях, можна дійти висновку, що управління має включати наступні дії:

1. Проведення стратегічного ситуаційного аналізу підприємства, який дозволить визначити реально існуючі та потенційні проблеми, встановити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що є можливими причинами виникнення проблем. Результати виконаного аналізу дозволять визначити релевантність проблем, необхідну швидкість їх вирішення, а також

уточнити види та темпи змін, які потрібні.

2. Проведення аналізу чинників, необхідні здійснення необхідних стратегічних змін. Ці чинники включають: набір відповідних даних, необхідні розробки та впровадження зміни; темпи, з якими має запроваджуватися зміна; наявні ресурси змін; формування думки про можливі реакції на дану конкретну зміну; існуючі норми щодо зобов'язань; ставлення змінюваного чинника до мети зміни; стиль керівництва особи, яка проводить зміну та ін.

Аналіз факторів повинен дати особі, яка приймає управлінські рішення, інформацію для обґрунтування вибору стратегії впровадження змін до організації.

3. Обґрунтування вибору типу стратегії зміни з урахуванням необхідних темпів зміни, ступеня керованості організації та ступеня залученості персоналу та ін.

4. Моніторинг та контроль процесу здійснення змін. Слід практикувати особливий супровід процесу впровадження стратегічних змін, який обов'язково має включати моніторинг його реального здійснення за допомогою контролю досягнення стратегічних цілей та створення гнучкої системи їх корекції у вигляді адекватних та своєчасних змін.

Більшість розроблених теоретичних методів управління стратегічними змінами у практичній діяльності суб'єктів господарювання не реалізуються або дають збій, причому називається безліч причин цього. Ці чинники мають об'єктивний і суб'єктивний характер, виявляються симптоматично.

Об'єктивні причини проблем на етапі реалізації стратегії обумовлені здійсненням переходу від теорії та методології до практики управління, появою незапланованих «викликів» із боку довкілля. Крім того, протягом досить тривалого часу розробки стратегії можуть відбутися зміни у внутрішньому середовищі підприємства.

Таким чином, стратегічні плани можуть певною мірою «застаріти» ще до початку їхньої реалізації.

Вирізняються і причини суб'єктивного характеру: невідповідність між

стратегією та структурою управління конкретного підприємства; брак або відсутність певних навичок та компетенцій менеджерів вищої та середньої ланки; вище керівництво підприємство повною мірою володіє актуальною інформацією; небажання брати відповідальність за прийняття ризикованих рішень на себе; методи управління персоналом можуть не відповідати стратегічним цілям. Остання проблема набуває останнім часом великого значення.

Отже, ключовими факторами успіху більшість шкіл стратегічного менеджменту вважають організаційний контекст, а саме: структуру, корпоративну культуру та персонал організації [4]. Стратегії часто не реалізуються, тому що «не володіючи здібностями до досягнення поставлених цілей, керівники та менеджери займають в організації швидше спостережну позицію, і досягнення або недосягнення результатів стає справою випадку» [5]. У бізнес-практиці нічого не відбувається просто та гладко. Однак існує багато різних підходів до управління процесом реалізації стратегічних змін (наприклад, залежно від управлінського стилю лідера та топ-менеджерів – концепція ADL, концепція «Менеджмент – навчання» та ін.) [18].

До принципів управління процесом стратегічних змін відносять наступні [19].

По-перше, принцип цілеспрямованості: управління в умовах стратегічних змін має бути спрямоване на досягнення поставлених стратегічних цілей.

По-друге, принцип системності. Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, мають системний характер, через це вони зачіпають усі сторони діяльності підприємства, отже, необхідно враховувати особливості соціально-економічних систем та координацію горизонтального та вертикального управління.

По-третє, принцип синергізму. Комплексне поєднання окремих елементів та методів управління приносить позитивний ефект цілісності.

По-четверте, принцип ефективності використання ресурсів. Важливим

завданням, яке доводиться вирішувати керівництву на стадії реалізації стратегічних змін, є формування та мобілізація ресурсів підприємства, особливо його людського потенціалу, задля ефективного здійснення стратегії.

По-п'яте, принцип творчості. Процес реалізації стратегії за своєю суттю є вельми творчою дією, яка обов'язково передбачає постійний потужний моніторинг результатів впровадження стратегічних змін, а також гнучку систему мотивації персоналу з використанням сучасних підходів, методів та способів, які допомагають систематично здійснювати необхідні зміни в організації.

Таким чином, стратегічне управління виступає невід'ємною частиною бізнес-структур і його відсутність не тільки ускладнює їх функціонування, але навіть робить це неможливим.

Визначаючи стратегію розвитку, менеджери підприємства повинні чітко знати напрямок руху, тобто що слід реалізувати [25]. Відповіді на це питання допоможуть підприємству визначити свою стратегію. Вибір стратегії розвитку бізнесу, як етапу розвитку, є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка дозволяє підприємству рухатися до мети. Правильний вибір стратегії сприяє прояву навичок менеджменту підприємства, його компетентності та професіоналізму [6]. Повертаючись до етапів розробки стратегії, і з огляду на сутність стратегічного менеджменту, можна побачити, що ця діяльність базується на зборі, обробці, аналізі та обміні інформацією як з внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БСГ»

2.1 Аналітичне забезпечення проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»

Компанія ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп» була заснована 18 травня 2016 року.

Організаційна структура ТОВ «БСГ» наведена на рисунку 2.1.

Загальне керівництво діяльністю ТОВ «БСГ» відповідно до установчих документів здійснює Генеральний директор. У безпосередньому підпорядкуванні у нього є заступник директора з виробництва, заступник директора із загальних питань та головний бухгалтер.

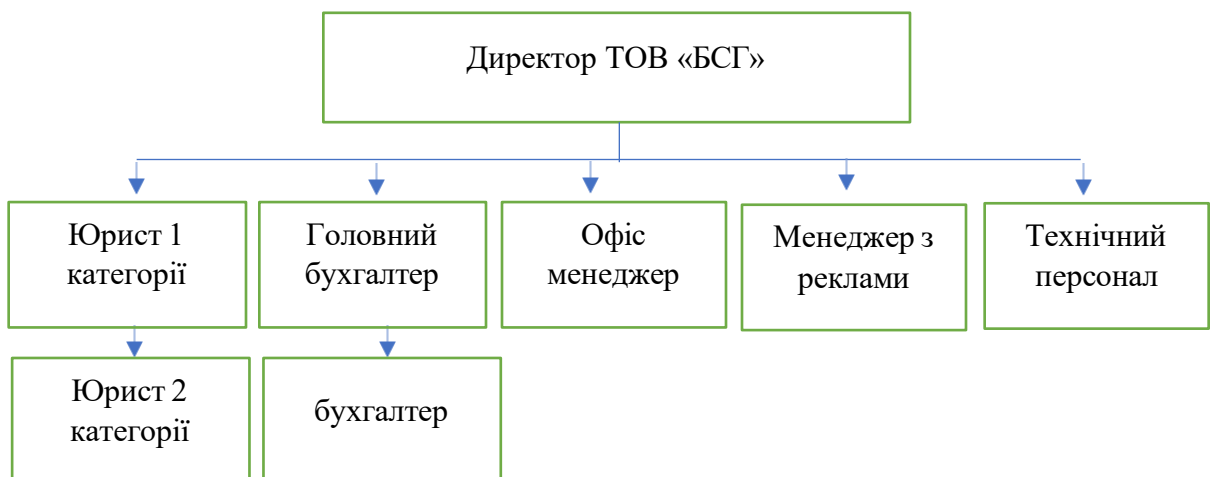


Рисунок 2.1 – Модель організаційної структури ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Говорячи про бізнес-процеси ТОВ «БСГ», варто виділити кілька груп бізнес-процесів, які більш детально представлені далі (рис. 2.2).

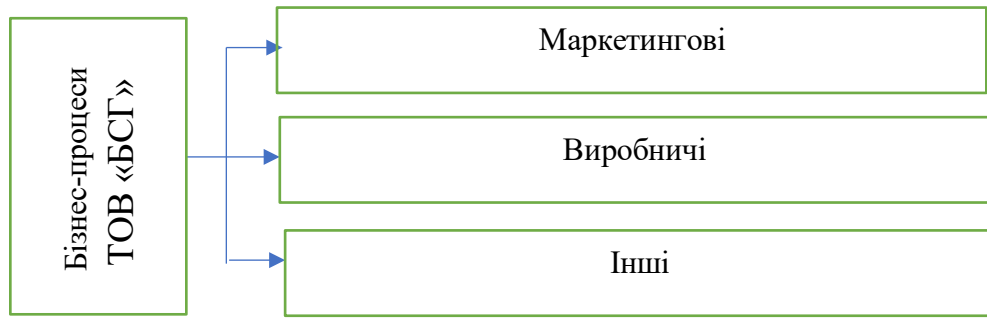


Рисунок 2.2 – Бізнес-процеси ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Маркетинговими є всі бізнес-процеси ТОВ «БСГ», пов'язані з: визначенням цільової аудиторії компанії, оцінка ефективності роботи окремих співробітників і компанії в цілому, ціноутворенням, аналізом ринку та іншими маркетинговими дослідженнями.

Виробничі бізнес-процеси – бізнес-процеси консалтингових компаній, які включають: безпосередню розробку консалтингової послуги, процеси з надання наявних послуг, формування трудових ресурсів та інше [5, з 74].

До інших бізнес-процесів можна віднести процеси управління, фінансові та юридичні процеси, необхідні для функціонування компанії, розвиток необхідних ІТ – потужностей тощо.

У ході реалізації всіх перерахованих вище бізнес-процесів консалтингової фірми одержується кінцевий продукт для споживача – консалтинговий проєкт.

Консалтинговий проєкт – комплекс рекомендацій щодо змін, необхідних для підприємства замовника з метою підвищення ефективності його діяльності, або для вирішення проблем, позначених замовником. Проєкт може бути представлений у двох видах: у вигляді рекомендацій або у вигляді рекомендацій з подальшою допомогою щодо впровадження цих змін на підприємстві замовника.

Життєвий цикл проекту представлений далі (рис. 2.3).

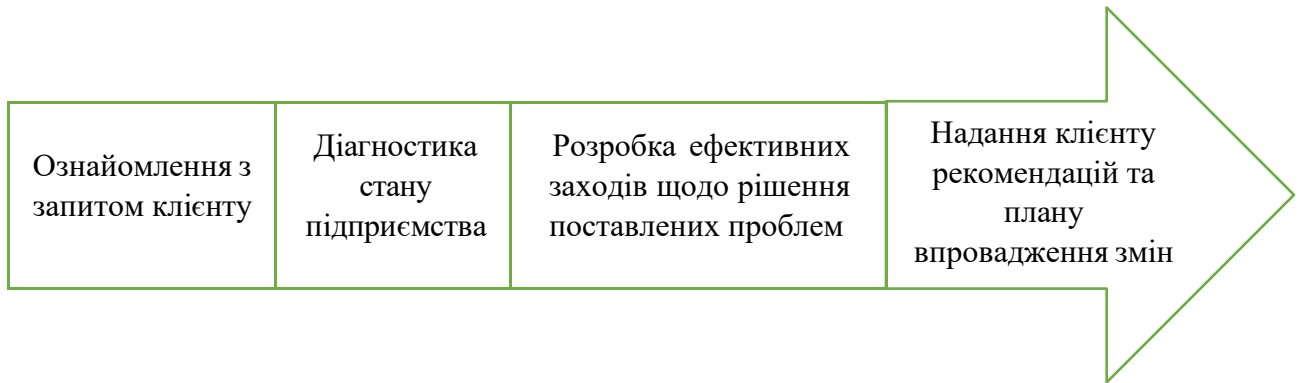


Рисунок 2.3 – Етапи реалізації консалтингового проекту ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Важливою особливістю ринку консалтингових послуг ТОВ «БСГ» є його підвищена динамічність. Ефективність діяльності ТОВ «БСГ» безпосередньо залежить від кількох факторів:

1. Асортимент консалтингових послуг.
2. Пристосування до змін.
3. Комунікативність у взаєминах з клієнтами.
4. Ефективність та пластичність бізнес-процесів консалтингової компанії та інше.

Ключовими показниками ефективності бізнес-процесів ТОВ «БСГ» є: обсяг робіт, що виконуються, терміни реалізації, ефективність запропонованих заходів.

Одним із найважливіших питань для власника ТОВ «БСГ» є питання контролінгу.

Контролінг - комплексна система підтримки управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту та контролю їх ефективності. У ТОВ «БСГ» контролінг дозволяє пов'язати воедино всі функції управління підприємством, їх інтегрувати, скоординувати та оцінити ефективність діяльності ТОВ «БСГ».

2.2 Моделювання процесу організації надання консалтингових послуг

Процесний підхід до управління діяльністю передбачає, передусім, розробку бізнес-моделі організації, тобто. моделі ділових процесів організації.

Подання системи бізнес-процесів у наочній (графічній) формі дозволяє: чітко визначити вимоги до ведення процесу; конкретизувати функції окремих співробітників, підрозділів та їх взаємодію; виявити слабкі місця в організації роботи та намітити шляхи її оптимізації; систематизувати знання про компанію та її процеси; і, що особливо важливо, визначити, що є результатом виконання процесу, хто їх споживач [5].

Організація та чітка робота з підготовки до надання консалтингових послуг залежать від того, наскільки докладно та своєчасно обумовлені, та узгоджені всі деталі між замовником та виконавцем.

Методологія функціонального моделювання IDEF0 призначена для формалізації та опису бізнес-процесів. Моделювання починається з розробки контекстної діаграми (A-0, рис. 2.4), на якій об'єкт моделювання представлений єдиним блоком з граничними стрілками, цим вказується область моделювання та її межі. Стрілки на цій діаграмі відображають зв'язки об'єкта моделювання з довкіллям.

На контекстній діаграмі вказана точка зору посадової особи, з позицій якої створюється модель, та мета, для досягнення якої її розробляють.

Організація отримує від клієнта замовлення на надання консалтингових послуг, співробітники, керуючись вимогами замовника, нормативною документаціями та розпорядженнями директора, за допомогою технічних та матеріальних засобів, виконують замовлення.

Дочірня (декомпозірована) контекстна діаграма (A0, рис. 2.4) охоплює ту ж область, що й батьківський блок, але описує її докладніше.

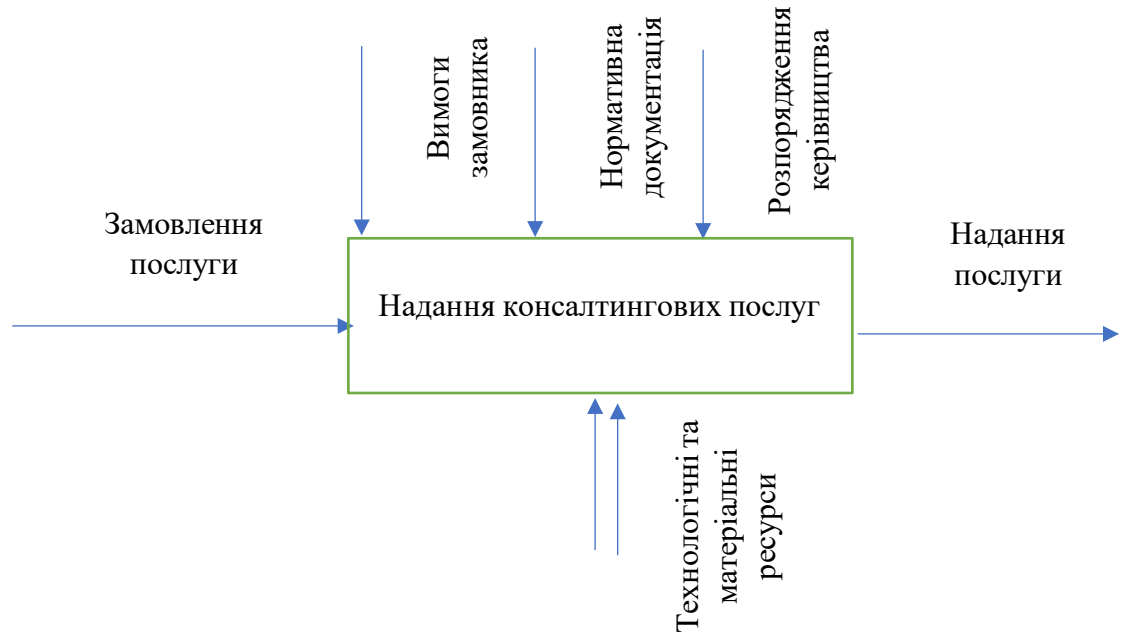


Рисунок 2.4 – Контекстна діаграма «Організація надання консалтингових послуг»

Джерело: розроблено автором

Діяльність підприємства з надання даної послуги включає 4 процеси першого рівня: замовлення консалтингової послуги, укладання договору, організація надання консалтингової послуги і проведення консалтингової послуги, які виконуються в порядку домінування.

Узагальнюючі назви механізмів «Персонал», «Нормативна документація» конкретизовані для кожного процесу, а «Вимоги замовника» та «Розпорядження директора» управляють необхідні процеси. «Замовлення консалтингової послуги» ініціює (є входом) перший процес, «Кошти» – другий процес.

Процес «Замовити консалтингової послуги» виконується офіс менеджер.

Вихід цього процесу – «Узгоджене замовлення», є входом до другого, третього та четвертого функціональних блоків, а вихід «Складання звіту» - входом до третього блоку.

Процес «Укласти договір» виконується відповідно до національним стандартом, та завершується оплатою замовлення, яке виконується бухгалтером. Складений документ поряд з іншими є управлінням при організації проведення консалтингових послуг; як результат його організації готується звіт.

Результат проведення консалтингових послуг – споживач, задоволений наданою послугою, а консалтингова фірма має дохід.

Дочірня діаграма процесу «Замовити послугу» (A1, рис. 2.5) містить три функціональні блоки, що реалізуються послідовно, внутрішнім зв'язкам: вихід попереднього процесу є входом до наступного процесу.

Заявка на замовлення надходить до офіс менеджера, він її обробляє, керуючись вимогами замовника та внутрішнім регламентом, що приймає її, отримує від замовника інформацію щодо необхідного обсягу послуг і складає з ним перелік консалтингових послуг.

Для всіх функціональних блоків керуванням є вимоги замовника та внутрішній регламент, виконавцем – офіс менеджером.

На рисунку 2.6 представлена діаграма декомпозиції процесу «Укласти договір» (A1).

Цей процес має три функціональні блоки (складання бланка документа, визначення суми рахунку (оплата рахунку). Документальне оформлення замовлення на організацію та проведення консалтингових послуг здійснюється відповідно до законодавства (управління всіма етапами процесу).

Підготовка бланка документа здійснюється офіс менеджером використанням офісної техніки (комп'ютера) та відповідного програмного забезпечення.

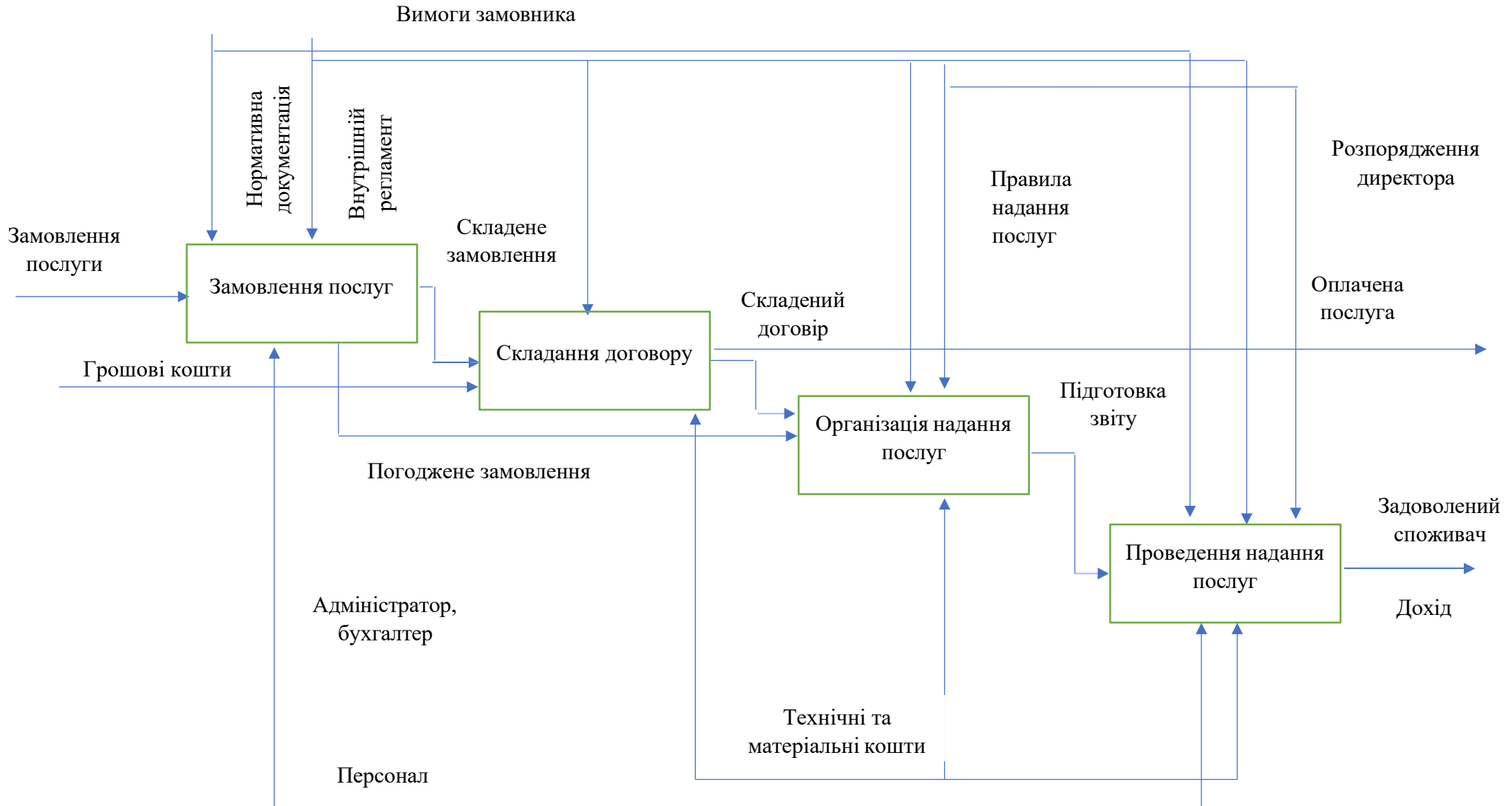


Рисунок 2.5 – Діаграма декомпозиції процесу «Організація надання консалтингових послуг»

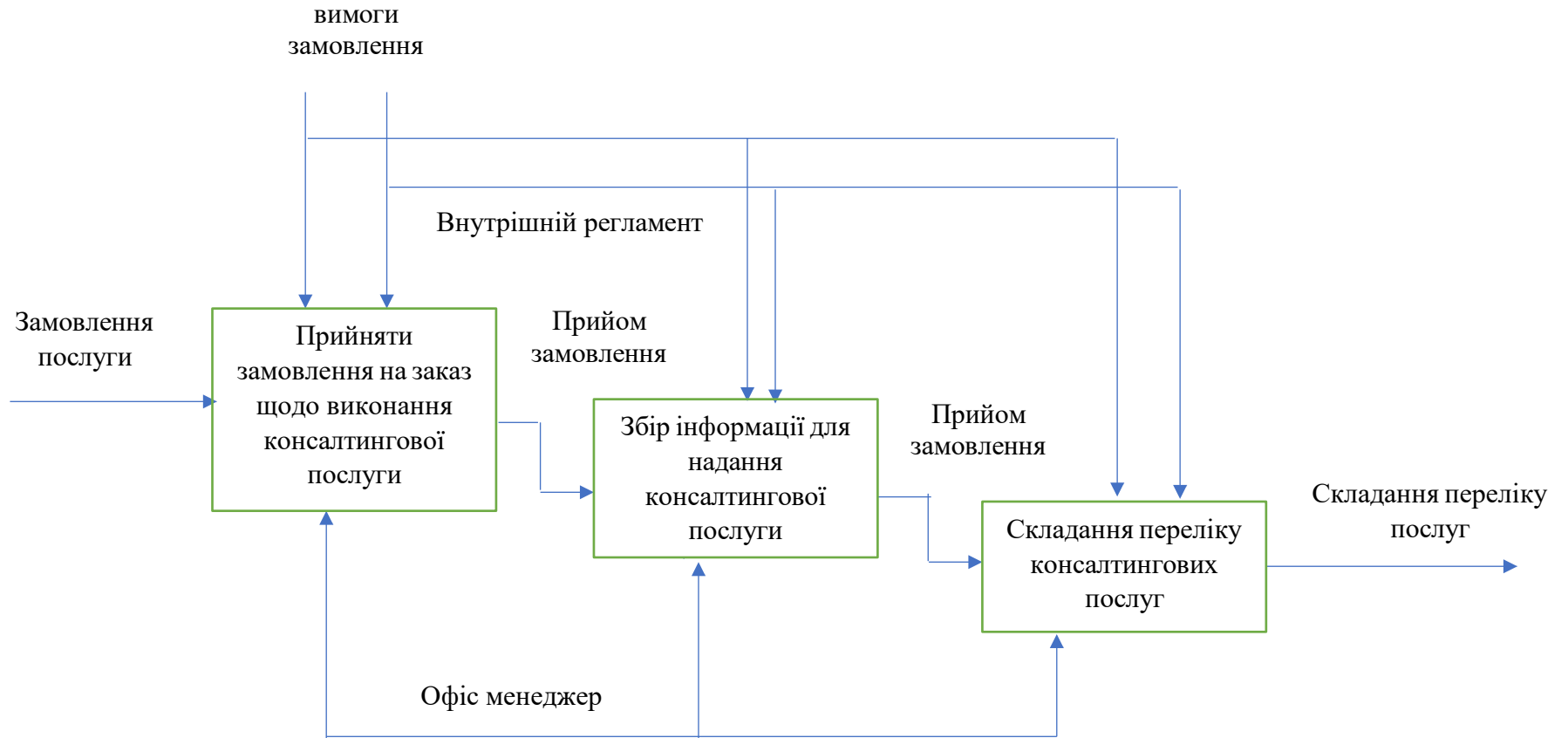


Рисунок 2.6 – Діаграма декомпозиції процес «Замовлення послуги»



Рисунок 2.7 – Діаграма декомпозиції процес «Складання договору»

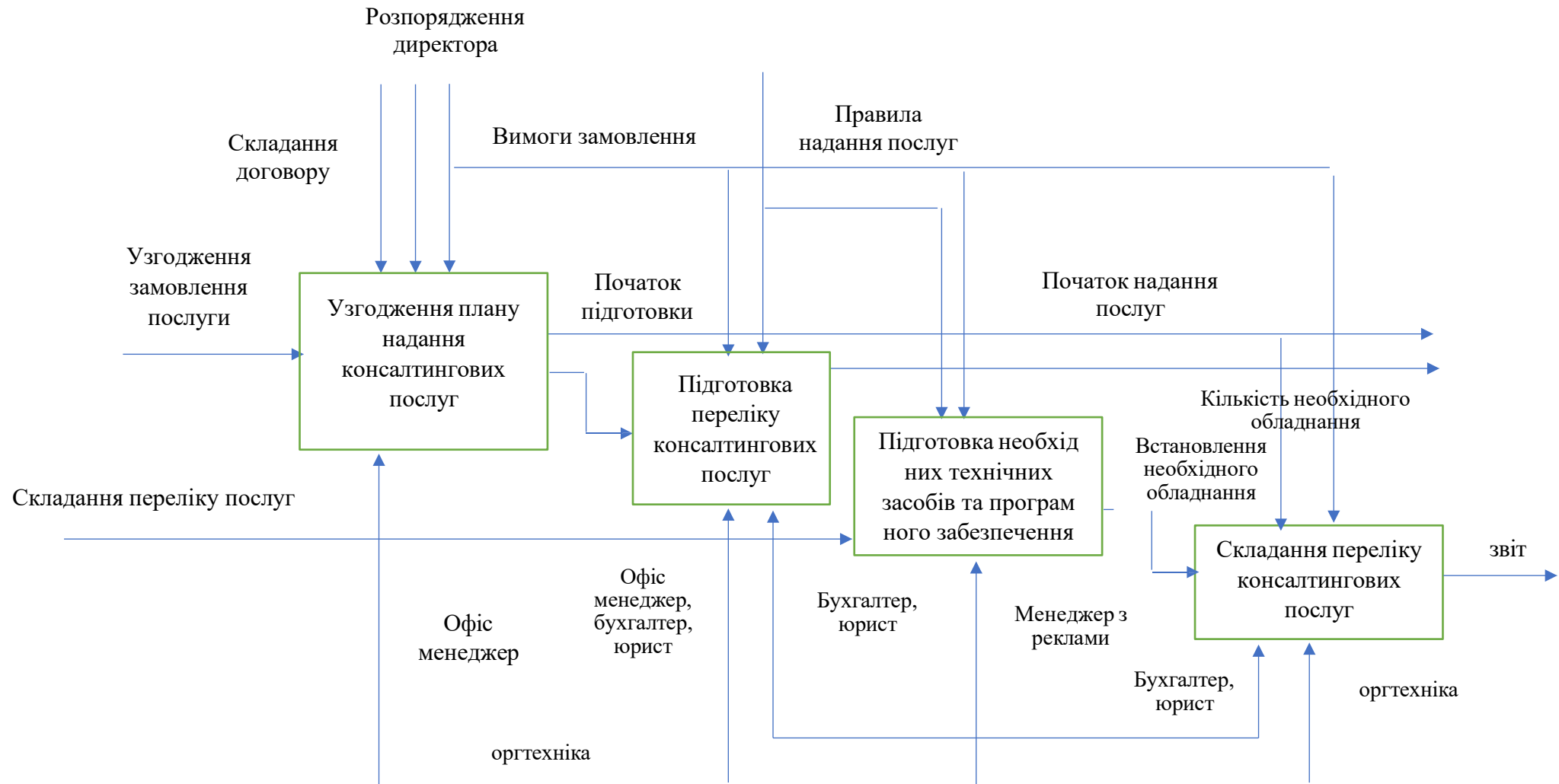


Рисунок 2.8– Діаграма декомпозиції процес «Організація надання консалтингових послуги»

Усі блоки процесу послідовно взаємопов'язані, тому виходи попереднього процесу є входами до наступних процесів. Входи: «Узгоджене переліку консалтингових послуг», «Кошти», «Заповнений договір», «Вартість послуги»; виходи: «Укладений договір щодо оплати» та «Оплачена послуга».

Дочірня діаграма процесу «Організувати надання консалтингових послуг» (A3) представлена на рисунку 2.8. Він складається з 4 підпроцесів: перша пара – схвалити план проведення консалтингових послуг та підготувати необхідні технічні засоби та програмне забезпечення; та друга пара – спочатку необхідно визначити обсяг, послуг які будуть надані та сформувані звіт щодо наданих послуг. Відповідно до цих пар вказано два входи - «Узгоджене переліку консалтингових послуг» та «Складене переліку консалтингових послуг».

Відповідно до розпорядження ТОВ «БСГ» на проведення консалтингових послуг, офіс менеджер розробляє план його проведення, де зазначено час початку підготовки торгового переліку консалтингових послуг та початку їх надання (виходи функціонального блоку 1). Після цього юристи та бухгалтери виконують консалтингові послуги. Паралельно з офіс менеджер, бухгалтер, юрист визначають перелік надання консалтингових послуг, а для просування даних послуг на ринку розробляється рекламний бюджет.

Таким чином, засобами IDEF0 розроблено модель процесу «Організація надання консалтингових послуг». Модель включає рід діаграм - контекстну, яка була декомпозована до процесів першого та другого рівня. Моделювання процесу дозволило краще зрозуміти організацію роботи загалом. У кожному конкретному процесі було визначено, що буде перетворюватися, який результат, хто за допомогою яких засобів, а також що регламентує умови здійснення кожного функціонального блоку.

При використанні графічної мови IDEF0 досліджувана система постає перед керівниками різного рівня та рядовими співробітниками у вигляді ієрархії виконуваних функцій, де є конкретні відповідальні, що становлять організаційну структуру підприємства.

2.3 Аналіз показників стратегічного розвитку підприємства і факторів впливу на ефективність проєктного управління змінами ТОВ «БСГ»

Систематизація зазначених та інших проблем у вигляді SWOT-аналізу сильних та слабких сторін аудиторської та консалтингової діяльності, загроз та можливостей розвитку професійних послуг у перспективі може послужити основою для розробки рекомендацій та пропозицій щодо подальшого формування ринку ділових послуг (табл. 2.1).

Враховуючи дані проведеного аналізу, слід зазначити, що система надання консалтингових та аудиторських послуг, що склалася, не забезпечує повною мірою належну якість і надійність представленої інформації, а також суттєво обмежує можливості корисного використання цієї інформації користувачами цих послуг. Проте в даний час складаються сприятливі умови для подальшого розвитку аудиту та консалтингу.

Основні рекомендації щодо вдосконалення управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ» в рамках дослідження узагальнені автором роботи та представлені нижче:

1) Вдосконалення системи мотивації. Ефективне управління підприємством передбачає максимально повне використання всіх наявних ресурсів, головним з яких є працівники, цілеспрямована трудова діяльність яких здатна забезпечити досягнення короткострокових та довгострокових цілей підприємства.

2) Вдосконалення системи просування послуг на ринок. Цьому сприяє активна реклама, пропаганда послуг, що надаються. Реклама, як відомо двигун прогресу, саме вона виступає комунікативним мостом між виробниками та споживачами. У рекламних гаслах необхідно особливо підкреслити, що технології майбутнього вже доступні, та долучатися до нього легко та доступно з ТОВ «БСГ».

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз стану аудиторських та консалтингових послуг ТОВ «БСГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Диверсифіковані інституційні структури, стандарти та форми надання аудиторських та консалтингових послуг	1. Законодавча та нормативна бази до кінця не відпрацьовані
2. Відбувся інтенсивний розвиток ринку аудиторських та консалтингових послуг	2. У гонитві за доходами аудиторські та консалтингові організації не приділяють належної уваги якості послуг, що надаються.
3. Ринок аудиторських та консалтингових послуг сформувався як ринок чистої конкуренції	3. Існують певні недоліки у професійному підході до надання консалтингових послуг
4. Сформувалася нова законодавча та нормативно-правова база в галузі аудиторських послуг	4. Відсутня законодавча та нормативна база в галузі надання консалтингових послуг
	5. Відсутні стандарти надання консалтингових послуг
	6. Немає певних структур, що регулюють діяльність у галузі консалтингу
Можливості	Загрози
1. Роль аудиторських та консалтингових послуг зростає	1. Можливі серйозні збої у діяльності економічних суб'єктів через неякісне надання аудиторських та консалтингових послуг
2. Розробка та впровадження внутрішньо-фірмових стандартів організації	2. Відсутність внутрішнього контролю проведення аудиту та консалтингу знижує можливості покращення у бік підвищення якості надання послуг, збільшує некомпетентний підхід до проведення перевірок та консультацій
3. Підвищення та перепідготовка кадрів, створення об'єднання висококваліфікованих фахівців у різних напрямках економічної діяльності	3. Недостатність у розробках програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів веде до зниження довіри в галузі надання послуг, вводить в оману їх користувачів
4. Удосконалення діяльності саморегульованих організацій не лише в галузі аудиту, а й консалтингу	4. Формалізм у вирішенні багатьох питань системи функціонування ринку аудиторських та консалтингових послуг руйнує даний ринок

Кінець таблиці 2.1

1	2
5. Поліпшення маркетингових дій аудиторських та консалтингових організацій дає основу для розробки більш перспективних стратегій їх розвитку, розширення ринку послуг	5. Незбалансована діяльність саморегульованих організацій веде до дезорганізації всередині аудиторських та консалтингових структур
6. Поліпшення законодавчої бази знижує можливість виникнення різноманітних конфліктів між клієнтом та фахівцями	6. Додаткові витрати компанії можуть призвести до збільшення вартості послуг, що надаються, або до погіршення фінансового стану організації
7. Розвиток внутрішньої організаційної культури на основі етичних норм формує покращений імідж компаній, забезпечує професійний підхід до надання послуг	7. Дуже жорстке державне регулювання та тиск може знизити ініціативи у сфері розвитку професійних послуг
8. Зростання комп'ютеризації дозволяє підвищити ефективність надання послуг, провести аналіз фінансово-господарської діяльності.	

Джерело: розроблено автором

Необхідно проводити маркетингові дослідження з метою отримання інформації щодо необхідності та потреби наданої послуги.

Моніторинг клієнтської бази дозволить дізнатися, чи задоволений клієнт наданою послугою, чи влаштовують його впроваджені апаратура, чи зручно її використовувати, чи є якісь негативні моменти у наданні послуги. Також моніторинг клієнтської бази допоможе скласти справжній портрет клієнта, за допомогою якого буде набагато легше проводити маркетингові заходи

3) Впровадження нових послуг за рахунок інновацій у технології.

Розширення кола послуг – це необхідний фактор для благополучного функціонування фірми, її вдосконалення.

Для того, щоб розширити коло, пропонованих послуг за рахунок інновацій в технології необхідно виконати такі завдання:

1. Постійний моніторинг інновацій у галузі технологій. Розвиток та вдосконалення, що використовуються у виробництві послуги технологій,

відбувається досить динамічно. Тому необхідно відстежувати останні зміни, щоб не відставати від прогресу. Підвищення рівня життя та заробітної плати мешканців міста, відбуватися не такими швидкими темпами, як розвиток технологій. Тому необхідно тверезо оцінювати можливості прийняття ринком інновацій.



Рисунок 2.9 – Соціальна мета та завдання ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

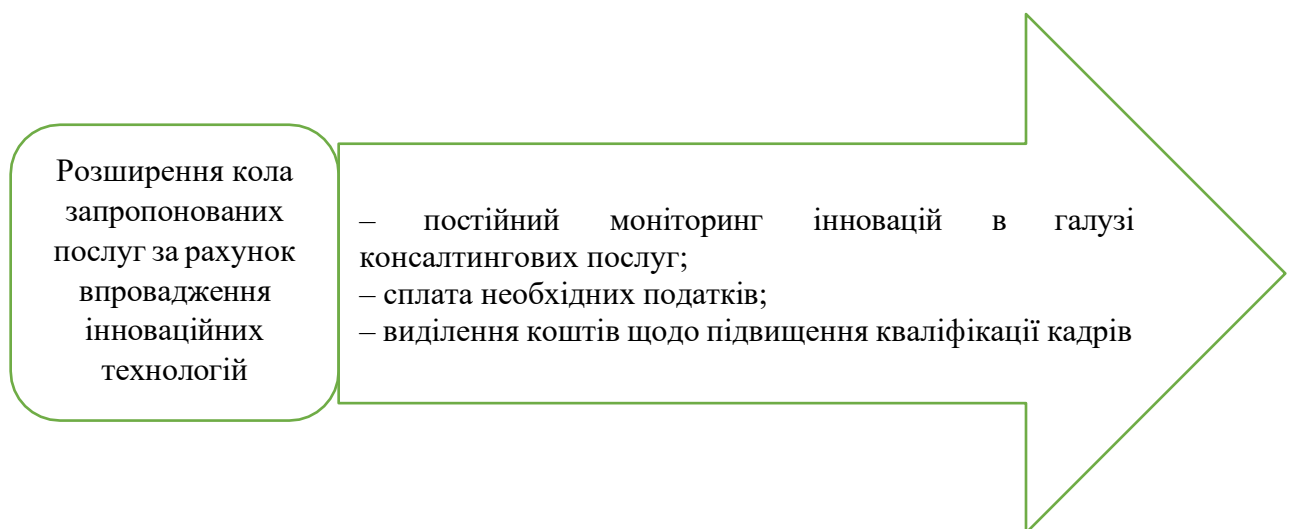


Рисунок 2.10 – Інноваційна мета та завдання ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу. Фірма передбачає постійне вдосконалення використовуваних технологій, відповідно, кадри підприємства мають розбиратися у них. Для цього передбачається підвищувати рівень кваліфікації персоналу один раз на рік. Що допоможе здійснювати послугу, якісніше.

Реклама фірми буде розміщена у друкованих виданнях у містах присутності організації. Але для того, щоб розміщена реклама була ефективним, необхідно створити правильний рекламний текст.

Розглянемо стратегію ТОВ «БСГ» на основі SPACE-аналізу. Для початку визначимо експертно перелік критеріїв за чотирма напрямками, які відображають стратегічний потенціал підприємства (таблиця 2.2).

Проведемо експертну оцінку (таблиця 2.3) найвагоміших критеріїв, серед тих, що були визначені в таблиці 2.2. Для проведення SPACE-1-аналізу визначаємо чотири середніх оцінки за критеріями: FS, CA, IS, ES.

Таблиця 2.2 - Визначення критеріїв для проведення SPACE-1-аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища)

Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)	Критерії, що визначають привабливість галузі (IS)
<ul style="list-style-type: none"> – Вартість послуг – Ресурсозалежність надання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Значне скорочення пакету проєктів через воєнний стан – Зменшення інвестиційної привабливості організації – Світовий тренд на діджиталізацію
Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)	Критерії, що визначають стабільність навколишнього середовища (ES)
<ul style="list-style-type: none"> – Висококваліфіковані кадри – Широкий спектр послуг – Можливості акумуляції кращих робітників – Високий рівень діджиталізації 	<ul style="list-style-type: none"> – Подорожчання ресурсів для надання послуг – Значне зменшення споживачів для надання послуг

Джерело: розроблено автором на основі інформації з офіційного веб-сайту ТОВ «БСГ» [14]

Таблиця 2.3 – Оцінка критеріїв (повторювані показники зовнішнього та внутрішнього середовища) для проведення SPACE-1-аналізу

Критерії	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 7
Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)			
Вартість послуг	позитивне	5	негативне
Ресурсозалежність оказання послуг	позитивне	2	негативне
<i>Середня оцінка фінансового стану підприємства</i>		3,5	
Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)			
Висококваліфіковані кадри	негативне	7	позитивне
Широкий сектор послуг	негативне	6	позитивне
Можливості акумуляції кращих робітників	негативне	3	позитивне
Високий рівень діджиталізації	негативне	7	позитивне
<i>Середня оцінка конкурентних переваг підприємства</i>		5,8	
Критерії, що визначають привабливість галузі (IS)			
Зменшення інвестиційної привабливості організації	негативне	2	позитивне
Світовий тренд на діджиталізацію	негативне	6	позитивне
Значне скорочення пакету проєктів через воєнний стан	негативне	3	позитивне
<i>Середня оцінка привабливості галузі</i>		3,7	
Критерії, що визначають стабільність навколишнього середовища (ES)			
Подорожчання ресурсів для надання послуг	негативне	6	позитивне
Значне зменшення споживачів для надання послуг	негативне	4	позитивне
<i>Середня оцінка стабільності навколишнього середовища</i>		5,0	

Джерело: розроблено автором на основі інформації з офіційного веб-сайту ТОВ «БСГ» [14]

Таблиця 2.4 – Фактори негативного впливу і шляхи їх подолання

Фактори найбільшого негативного впливу	Можливі заходи
Значна залежність фінансового стану підприємства від зовнішніх інвестицій	Пошук статей залучення особистих коштів компанії, розгляд варіантів грантів міжнародних організацій під «зелену» металургію
Значна вартість послуг	Робота по зниженню вартості своїх послуг (розвиток системи шаблонів, пакетів стандартів, опирання блочно на проекти-аналоги, розвиток багатозадачності, бенчмаркінг послуг серед світових компаній-аналогів, удосконалення поточної системи оцінки вартості стратегічних проєктів та інше)
Основний ринок надання послуг – Україна	Розвиток зовнішнього ринку (збільшення частки проєктів на активах за кордоном, розвиток консалтингових послуг на світовому ринку будівництва, активізація партнерської співпраці з провідними компаніями в металургії та інше)

Джерело: розроблено автором на основі інформації з таблиці 2.3

Таблиця 2.5 – Оцінка критеріїв (неповторювані показники внутрішнього середовища) для проведення SPACE-2-аналізу

Критерії	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 7
Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)			
Стабільний ріст обсягів послуг	позитивне	4	негативне
Збільшення рентабельності інвестицій	позитивне	4	негативне
<i>Середня оцінка фінансового стану підприємства</i>		4	
Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)			
Значне зростання висококваліфікований конкурентів	негативне	4	позитивне
Відсутність світового досвіду	негативне	1	позитивне
<i>Середня оцінка конкурентних переваг підприємства</i>		2,5	

Джерело: розроблено автором на основі інформації з таблиці 2.4

За визначеними середніми оцінками таблиці 2.4 будуємо матрицю

стратегічного положення організації (рисунок 2.11).

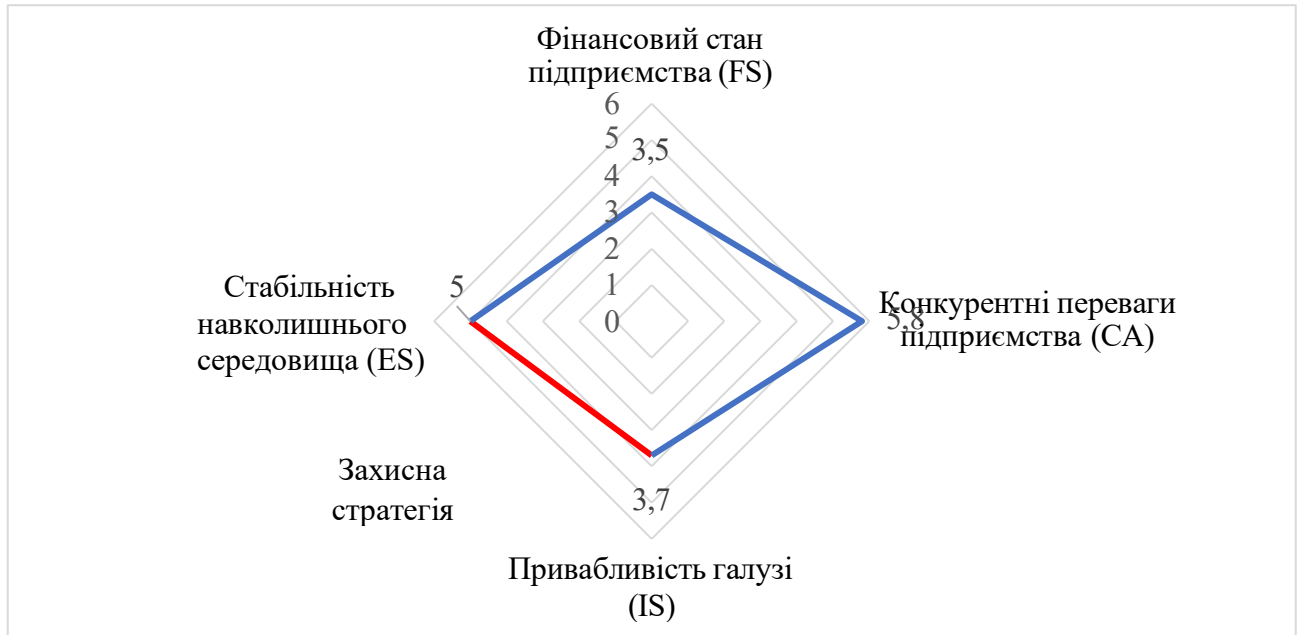


Рисунок 2.11 – Матриця стратегічного положення підприємства
ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.3

З матриці стратегічного положення підприємства на рисунку 2.6 бачимо, що підприємство в поточній ситуації зберігає захисну стратегію. Такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності послуг і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку.

Із даних таблиці 2.3 визначаємо фактори найбільшого негативного впливу підприємства і шляхи їх подолання та заносимо в таблицю 2.4.

Для проведення SPACE-2 аналізу знову проводимо оцінку критеріїв неповторюваних факторів внутрішнього середовища підприємства (таблиця 2.7).

За визначеними середніми оцінками в таблиці 2.5 оновлюємо матрицю стратегічного положення підприємства (рисунок 2.7).

На основі оновленої матриці стратегічного положення ТОВ «БСГ» (рисунок 2.12) можна зробити висновок, що підприємство за рахунок конкретних заходів впливу на негативні фактори свого розвитку змінило свою

стратегію з захисної на конкурентну.

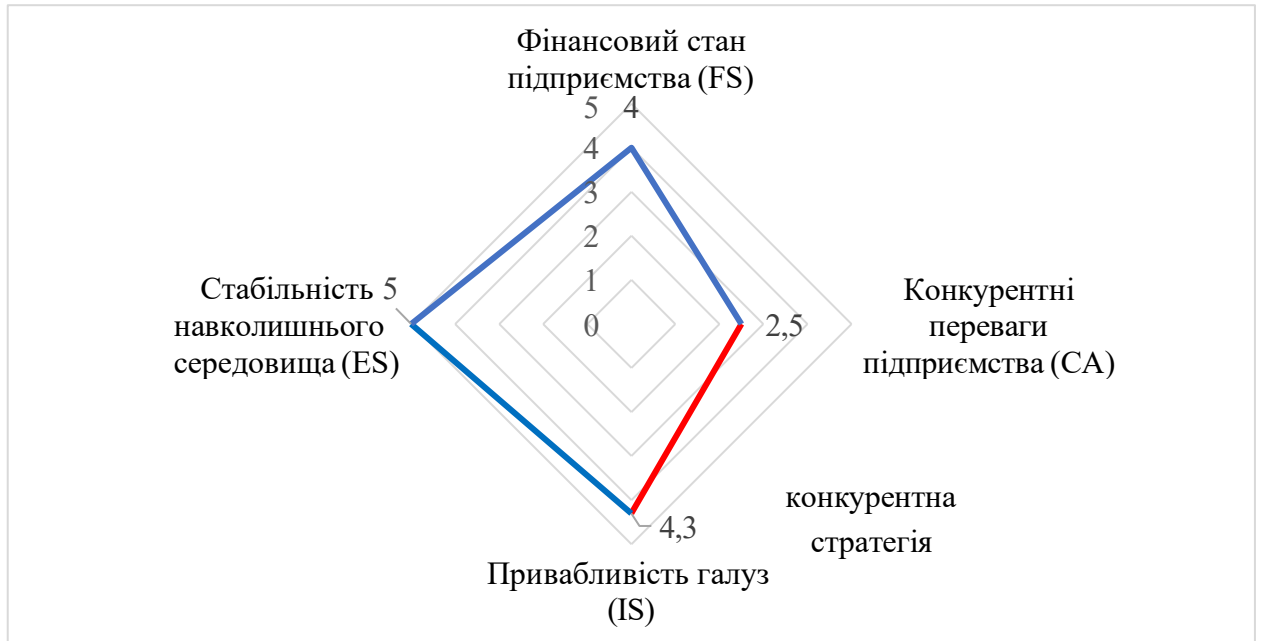


Рисунок 2.12 – Оновлена матриця стратегічного положення підприємства
ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.5

Конкурентна стратегія підприємства – це стан, що властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільних обставинах. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів, розвиток збутових мереж.

Із проведеного SPACE-аналіз підприємства бачимо, що до факторів найбільшого негативного впливу відноситься значна вартість послуг (таблиця 2.4). Серед можливих заходів по мінімізації негативного впливу слід відзначити - удосконалення поточної системи оцінки вартості стратегічних проєктів.

Таким чином, проведений SPACE-аналіз підприємства ТОВ «БСГ» досить наочно дає можливість оцінити стратегічний потенціал і місце підприємства в галузевому оточенні, а також загальну роль удосконалення поточної системи оцінки вартості стратегічних проєктів в мінімізації факторів негативного впливу.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БСГ»

3.1 Дослідження динаміки показників стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ» в межах проєктного управління змінами

Однією з варіантів реалізації системи стратегічного цільового управління є використання системи збалансованих показників (СЗП). Вона призначена для узгодження короткострокових цілей діяльності підприємства з його місією та стратегією на довгострокову перспективу (рис. 3.1) [2].

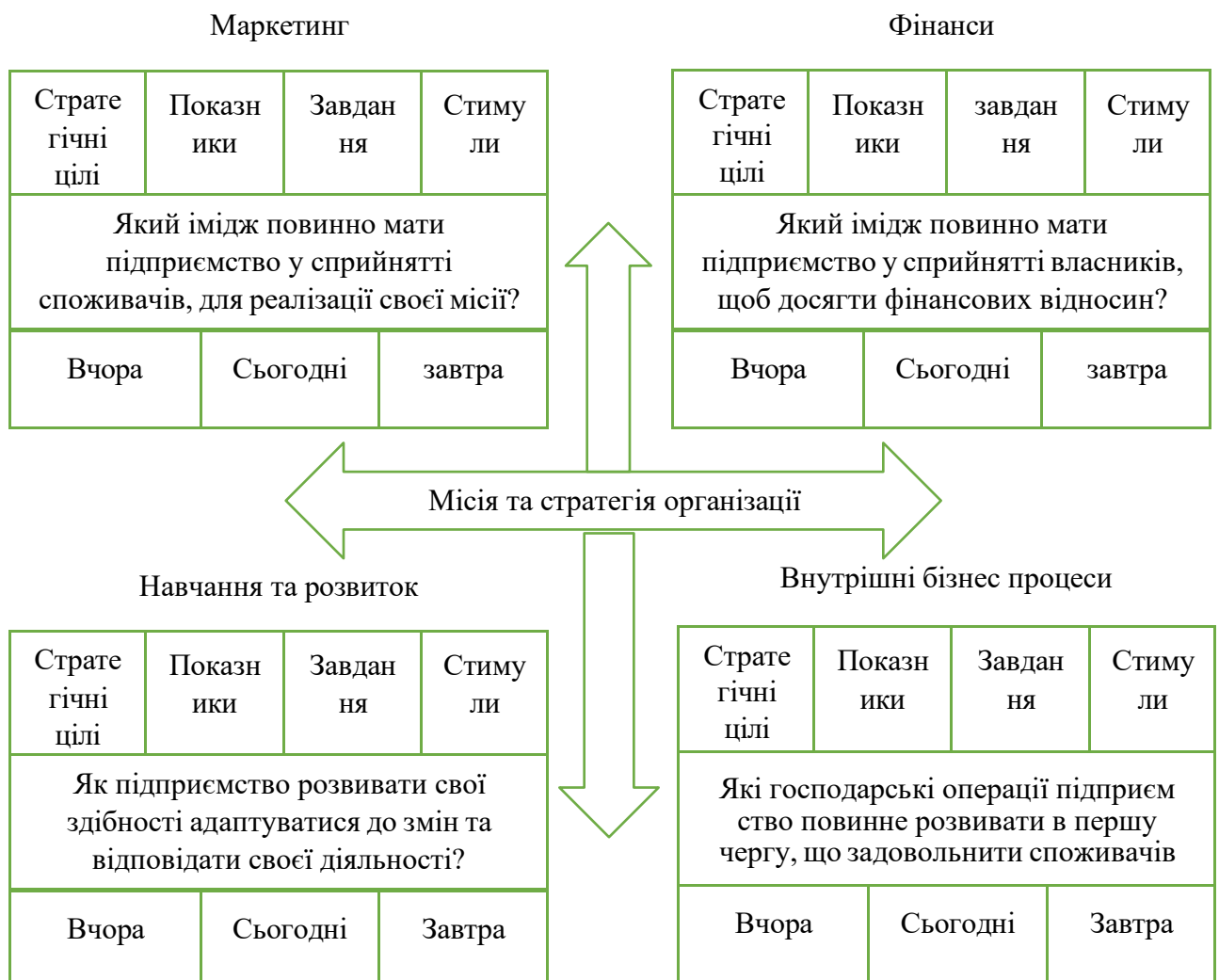


Рисунок 3.1 – Чотири процеси ЗСП ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що показники чотирьох проекцій СЗП пов'язані між собою. В основі ланцюжка взаємодії лежить причинно-наслідковий зв'язок. Так, якщо основною метою або підціллю підприємства декларується підвищення задоволеності споживачів якістю послуг, що надаються, то як фактори, що сприяють досягненню мети, можуть виступати: впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій; вдосконалення зворотного зв'язку із споживачами; створення системи оплати, що гарантує повернення коштів споживачам у разі невідповідності якості.

У свою чергу, досягнення такої мети як підвищення рентабельності роботи підприємства може мати фактори, що впливають підвищення кваліфікації та освіченості персоналу, підвищення ефективності використання позикових коштів та ін. [1].

Загальна схема СЗП для ТОВ «БСГ» наведена на рисунку 3.2.

Всі показники зводяться до одного – підсумкового інтегрального показника. Для цього зважені відхилення окремих показників, а також комплексний показник виконання цілей по кожному блоку множаться на питому вагу у системі:

$$K_f = X_1 \times a_1 + X_2 \times a_2 + X_3 \times a_3 + \dots + X_n \times a_n \quad (3.1)$$

де K_f – комплексний показник у кожному блоку.

X_1, X_2, \dots, X_n – значення i -го показника за j -й період;

a_1, a_2, \dots, a_n – зважені коефіцієнти.

На наступному етапі необхідно скласти всі п'ять отриманих підсумкових показників за блоками:

$$I = K_f + K_m + K_v + K_{nr} \quad (3.2)$$

де I – інтегральний показник;

K_f, K_m, K_v, K_{nr} – підсумковий показник по блоках «Фінанси», «Маркетинг», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток» відповідно.



Рисунок 3.2 – Загальна схема ЗСП для ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

Оцінка стану підприємства здійснюється на основі наступної шкали [13]:
від 0 до 0,35 – «скорочення або вихід із бізнесу» або «перебудова» структури підприємства; діяльність неефективна;

від 0,35 до 0,70 – «перебудова» чи «оптимізація» роботи підприємства, необхідно переглянути планово-управлінські рішення, показники ефективності досить високі;

від 0,85 до 1 – «розвиток» підприємства або «випередження», тобто мова йдеться про високі показники діяльності.

Побудуємо систему збалансованих показників для ТОВ «БСГ». Для цього спочатку фактичні показники порівнюються з нормативними

значеннями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані до розрахунку СЗП для ТОВ «БСГ»

Показник	Ваговий показник	2020	2021	2022	Норматив
Фінанси (0,33)					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,05	0,02	0,02	0,200
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,16	2,33	3,71	1,45	1,010
Коефіцієнт автономії	0,16	0,58	0,61	0,34	0,100
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,23	0,04	0,07	0,14	0,010
Коефіцієнт рентабельності активів	0,25	0,03	0,06	0,05	0,200
Маркетинг (0,28)					
Частка сегменту ринку	0,25	0,33	0,28	0,31	0,500
Кількість постійних клієнтів	0,20	0,35	0,38	0,40	1,000
Рентабельність продажу	0,18	0,09	0,01	1,06	0,050
Кількість основних конкурентів	0,15	5	3	4	1,000
Частка дебіторської заборгованості	0,22	0,26	0,25	0,27	0,400
Внутрішні бізнес-процеси (0,26)					
Коефіцієнт зносу основних коштів	0,25	0,43	0,45	0,65	0,500
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,75	3,30	3,35	3,70	2,000
Навчання та розвиток (0,13)					
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,18	0,339	0,335	0,328	0,300
Плинність кадрів	0,22	0,058	0,056	0,055	0,050
Коефіцієнт автоматизації документообігу	0,35	0,520	0,610	0,640	0,500
Коефіцієнт достатності програмного забезпечення	0,25	0,630	0,640	0,680	0,700

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Проведемо розрахунок СЗП для ТОВ «БСГ»:

$$K_{ф2020} = 0,2 * 0,200 + 0,16 * 0,010 + 0,16 * 0,151 + 0,23 * 0,014 + 0,25 * 0,012 = 0,388;$$

$$K\phi_{2021} = 0,2 * 0,073 + 0,16 * 0,016 + 0,16 * 0,160 + 0,23 * 0,120 + 0,25 * 0,250 = 0,620;$$

$$K\phi_{2022} = 0,2 * 0,075 + 0,16 * 0,006 + 0,16 * 0,089 + 0,23 * 0,230 + 0,25 * 0,226 = 0,627;$$

$$K\mu_{2020} = 0,25 * 0,250 + 0,20 * 0,175 + 0,18 * 0,002 + 0,15 * 0,015 + 0,22 * 0,252 = 0,693;$$

$$K\mu_{2021} = 0,25 * 0,212 + 0,20 * 0,190 + 0,18 * 0,0002 + 0,15 * 0,009 + 0,22 * 0,202 = 0,613;$$

$$K\mu_{2023} = 0,25 * 0,234 + 0,20 * 0,200 + 0,18 * 0,018 + 0,15 * 0,012 + 0,22 * 0,220 = 0,684;$$

$$K\nu_{2020} = 0,25 * 0,016 + 0,75 * 0,67 = 0,083;$$

$$K\nu_{2021} = 0,25 * 0,017 + 0,75 * 0,68 = 0,085;$$

$$K\nu_{2022} = 0,25 * 0,025 + 0,75 * 0,075 = 0,100;$$

$$K\eta_{2020} = 0,18 * 0,180 + 0,22 * 0,058 + 0,35 * 0,442 + 0,25 * 0,058 = 0,718;$$

$$K\eta_{2021} = 0,18 * 0,177 + 0,22 * 0,054 + 0,35 * 0,333 + 0,25 * 0,023 = 0,589;$$

$$K\eta_{2021} = 0,18 * 0,174 + 0,22 * 0,052 + 0,35 * 0,350 + 0,25 * 0,025 = 0,601.$$

Проведемо розрахунок інтегрального показника:

$$\Pi_{2020} = 0,33 * 0,128 + 0,28 * 0,194 + 0,26 * 0,021 + 0,13 * 0,093 = 0,4374;$$

$$\Pi_{2022} = 0,33 * 0,204 + 0,28 * 0,174 + 0,26 * 0,022 + 0,13 * 0,076 = 0,4753;$$

$$\Pi_{2023} = 0,33 * 0,207 + 0,28 * 0,191 + 0,26 * 0,026 + 0,13 * 0,078 = 0,503;$$

Розраховані загальні інтегральні показники чого? ТОВ «БСГ» за 2020–2022 роки потрапляють в інтервал від 0,35 до 0,7, це дозволяє зробити висновок про необхідність «оптимізації» чи «перебудови» роботи підприємства.

Заключним етапом є вибір стратегії на основі визначення рівня розвитку ресурсного потенціалу. З цією метою на основі матриці стратегічного розвитку ТОВ «БСГ», яка визначає, який стратегічний вибір може зробити підприємство при зіставленні двох зазначених параметрів. Дана матриця наведена на рисунку 3.3.

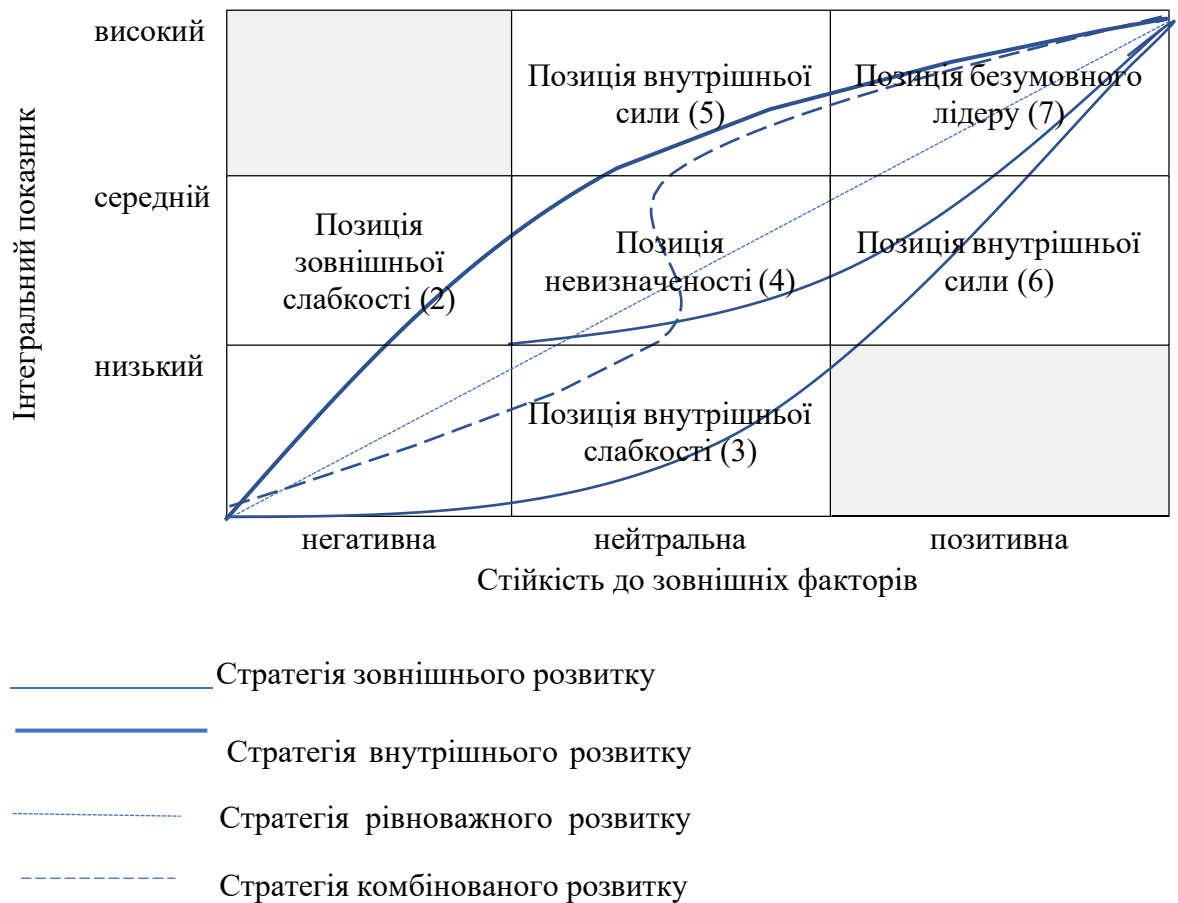


Рисунок 3.3 - Матриця стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши діяльність ТОВ «БСГ» відповідно до рис. 2.10 можна зробити висновок, що значна увага приділяється вдосконаленню ринку та розвитку ринку. Також ТОВ «БСГ» постійно розширює свій продуктивний ряд, надає нові послуги. Це є дуже виправдано з боку ТОВ «БСГ», адже маючи широке коло різноманітних послуг, кожен з потенційних клієнтів може вибрати щось цікаве і корисне для себе. А це в свою чергу підвищить обсяги наданих послуг ТОВ «БСГ», його прибуток і рейтинг та забезпечити стійкість в нестабільному зовнішньому середовищі.

3.2 Розробка проєктних пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічними змінами ТОВ «БСГ»

Проєктні пропозиції консалтингової компанії пов'язані з сучасними трендами цифровізації суспільства та постійного підтримування зв'язку з клієнтами (рис. 3.4).

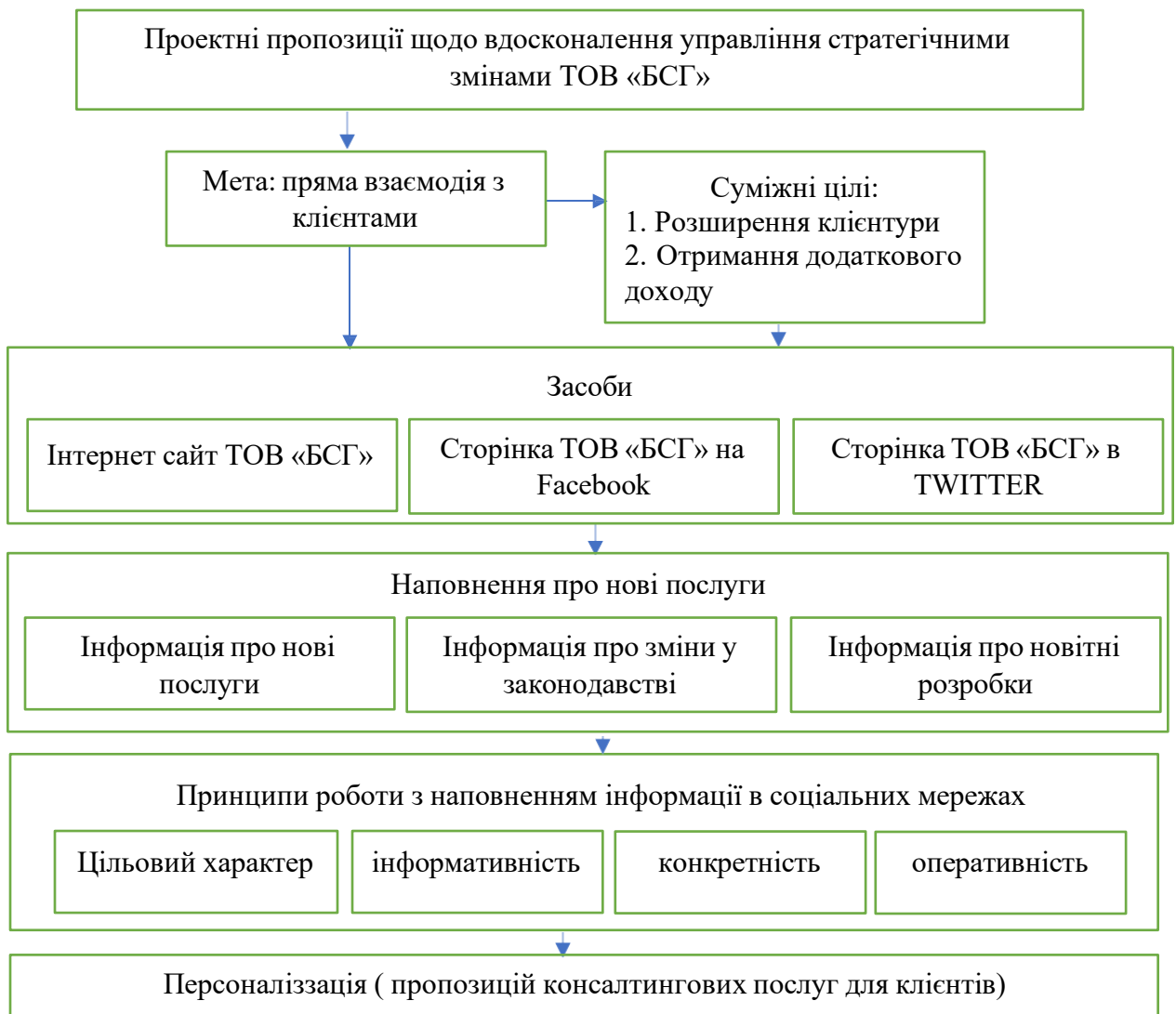


Рисунок 3.4 – Проєктні пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічними змінами ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

Інформаційні технології охоплюють усі сфери життя, включаючи маркетингову діяльність підприємств. Швидкий розвиток мобільних пристроїв та вільний доступ до Інтернету з будь-якої точки світу є основними факторами, що впливають на формування майбутніх маркетингових тенденцій. Набір інструментів для цифрового-маркетингу допомагає, перш за все, залучити нових клієнтів та утримати увагу постійних, а також вирішують десятки важливих для компанії завдань, таких як:

- зростання поінформованості про товари та послуги компанії;
- залучення цільової аудиторії на сайт компанії;
- підвищення лояльності у існуючих клієнтів;
- рекламно-інформаційна підтримка виходу нових продуктів на ринок;
- збільшення продажів за рахунок синергетичного ефекту;
- оптимізація рекламних витрат на залучення клієнтів;
- вибір каналів поширення інформації з урахуванням особливостей цільової аудиторії [33].

Пропонується в рамках проектних пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічними змінами ТОВ «БСГ» реалізувати наступні заходи (рис. 3.5).

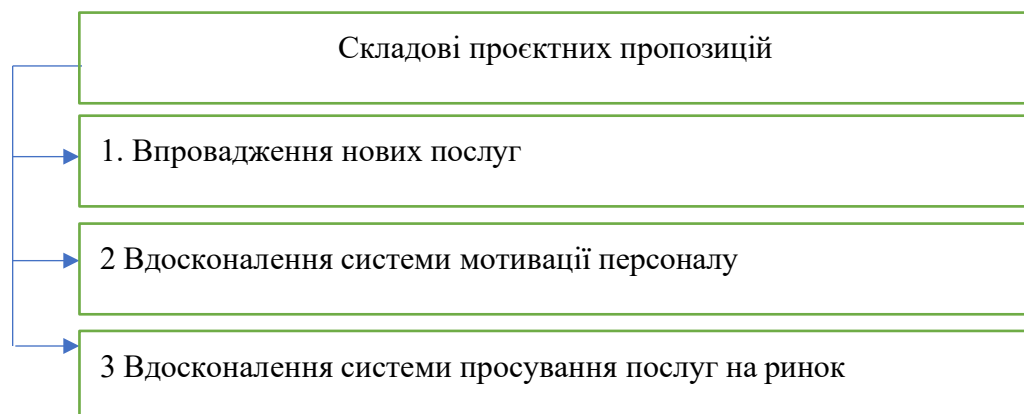


Рисунок 3.5 – Складові проектних пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічними змінами ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

1 Впровадження нової послуги – ІТ консалтинг.

ІТ консалтинг (IT consulting) може проводитися в різних формах в залежності від складності проекту і побажань замовника: консультації з періодичними виїздами до замовника для збору вихідних даних; віддалені консультації без виїзду на місце замовника; постійна присутність у замовника певного числа консультантів протягом всього терміну проекту.

Основні етапи ІТ-консалтингу наведені на рисунку 3.6.

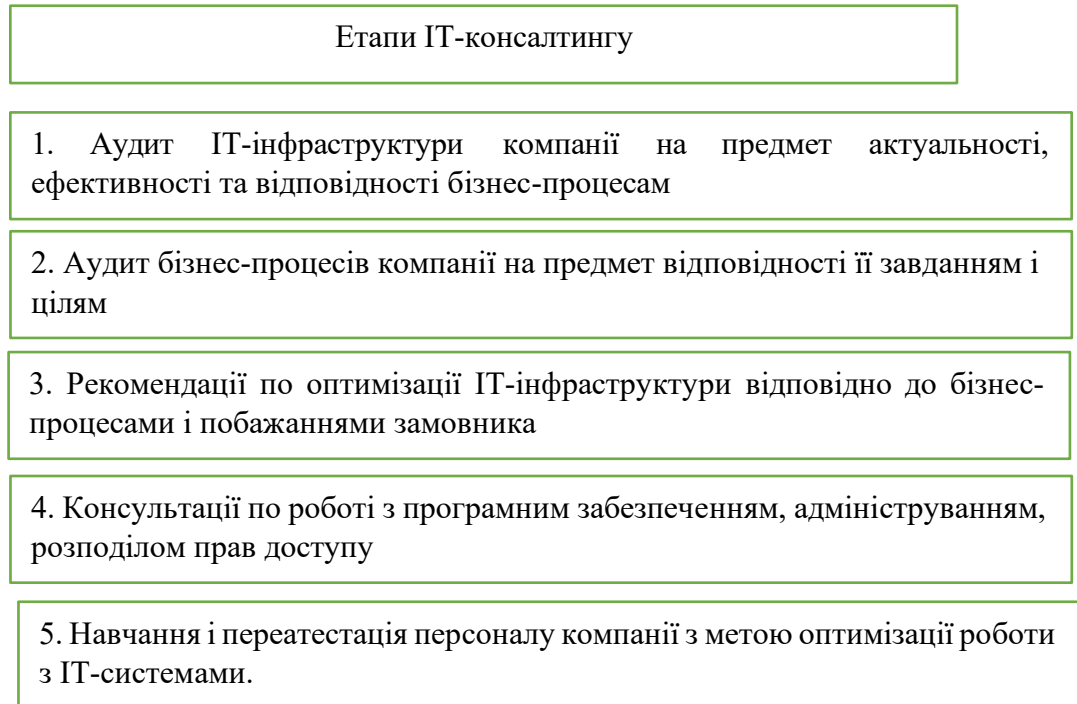


Рисунок 3.6 – Основні етапи проведення ІТ-консалтингу

Джерело: розроблено автором

За допомогою ІТ-консалтингу можна встановити ефективність використання ІТ-сфери компанії.

Проведемо розрахунок ефективності від надання нової послуги.

На основі моделі кратного зростання проведемо прогностичний розрахунок грошового потоку для ІТ-проекту «Smart IT-consulting»:

Потік користувачів Users = 200 чол.

Buyers (перша покупка) = 50 чол.

Marketing = 90000 грн. (60000 – smm (social media marketing), 30000 –

менеджер).

Вартість передплати «Smart IT-consulting» = 10000 грн.

1) Розрахунок конверсії на першу покупку (C1).

$$C1 = \text{Buyers} / \text{Users} * 100\% = 50/200 * 100\% = 25\%$$

2) Витрати на залучення одного Users / Buyers (CPA, CAC)

1. CPA = Marketing / Users = 90000/200 = 450 грн. - вартість 1 залученого користувача;

2. CAC = Marketing / Buyers = 90000/50 = 1800 грн. - вартість 1 залученого користувача, що сплачує.

3) Доходи від одного Users / Buyers (ARPU, ARPPU) дані:

$$\text{ARPPU} = 10000 \text{ грн.}$$

$$1. \text{ARPU} = \text{ARPPU} * C1 = 10000 * 25\% = 2500 \text{ грн.}$$

2. ARPPU = 10000 грн. - дохід від залучення одного користувача, що сплачує (середній чек). Або ARPPU = 2500/25% = 10000 грн.

4) Модель кратного зростання (модель монетизації)

$$\text{CPA} (450) < \text{ARPU} (2500)$$

Висновок: дохід від 1 залученого користувача вище, ніж витрати на його залучення.

$$\text{CAC} (1800) < \text{ARPPU} (10000).$$

Висновок: дохід від 1 залученого користувача, що замовляє та сплачує послугу/продукт вище, ніж витрати на його залучення.

$$\text{UserAcq} * (- \text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit} = 200 * (- 450 + 2500) = 200 * 2050 = 410000 \text{ грн.}$$

2. Організація системи мотивації персоналу.

На підприємства закріплено окладну форму оплати праці. При окладній формі – працівник вправі розраховувати на щомісячну зарплату у тому розмірі, як і встановлено трудовому договору. При досягненні певної кваліфікації (що визначається роботодавцем суб'єктивно) оклад може бути підвищений.

Одним із ключових недоліків системи оплати праці, що застосовується

у ТОВ «БСГ», є не високий вміст у заробітній платі змінної частини — 10%. Внаслідок чого залучення до роботи та зацікавленість у досягненні особистісних результатів персоналу низька.

Найбільш прийнятна система стимулювання передбачає коригування окладної та преміальної частини на рівень 75/25%, що значно змінить загальну картину мотивації персоналу в організації, а також у перспективі відкриє можливості для збільшення індивідуальної заробітної плати за рахунок особистих досягнень. У таблиці 3.2 представлено структуру заробітної плати у плановому періоді.

Таблиця 3.2 - Структура заробітної плати у плановому періоді

Структура заробітної плати	Обсяг
Постійна частина	
Оклад	75%
Змінна частина	
Виконання індивідуального плану робіт	до 60% від окладу
Виконання робіт за встановлену норму часу	до 30% від окладу
Бережне поводження з обладнанням	до 10% від окладу

Джерело: розроблено автором

Проведемо розрахунок економічної ефективності заходу, дані для розрахунку, подані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Дані для розрахунку ефективності заходу

Найменування	Значення показника
Чисельність працівників підприємства, чол.	400
Бюджет робочого часу 2021 р., год.	1496
Бюджет робочого часу 2022 р., год.	1422
Відсоток виконання норм виробітку, %	95
Обсяг реалізації, тис. руб.	251735
Собівартість, тис.руб.	184834
Фонд оплати праці, тис. грн.	141600
Питома вага змінних витрат у структурі собівартості продукції	0,79

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо приріст відсотка виконання норм виробітку. У 2021 р. бюджет робочого часу становив 95% до 2022 р., планується, що цей показник після впровадження заходу становитиме 100%. Збільшення бюджету робочого часу дозволить збільшити виробіток:

$$P_{нв} = \frac{P_{нв2} - P_{нв1}}{P_{нв1}} \cdot 100, \quad (3.3)$$

де $P_{нв1}$, $P_{нв2}$ - рівень виконання норм виробітку (часу) до і після заходу, %.

$$P_{нв} = \frac{100 - 95}{95} \cdot 100 = 5,3\%$$

Визначимо відносну економію чисельності працівників:

$$\mathcal{E} = \frac{Ч_{нв} \cdot P_{нв}}{100}, \quad (3.4)$$

де $Ч_{нв}$ - чисельність працівників, які збільшили рівень виконання норм виробітку в результаті заходу, чел.

$$\mathcal{E} = \frac{100 \cdot 5,3}{100} = 5,3 \text{ чел.}$$

Приріст продуктивності праці розрахуємо за такою формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\mathcal{E} \cdot 100}{100 - \mathcal{E}} \quad (3.5)$$

$$\Delta\Pi = \frac{5,3 \cdot 100}{100 - 5,3} = 5,6\%$$

Приріст продуктивності праці становитиме 5,6%. Відсоток приросту обсягу реалізації при незмінній чисельності робітників дорівнює відсотку зростання виробітку:

$$\Delta O = \Delta\Pi = 5,6\%$$

У вартісному вираженні приріст обсягу реалізації розрахуємо за такою формулою:

$$\Delta O = \frac{O_{\bar{o}} \cdot \Delta\Pi}{100} \quad (3.6)$$

$$\Delta O = \frac{251755 \cdot 5,6}{100} = 14098 \text{ тис грн}$$

Приріст фонду заробітної плати становитиме:

$$\Delta\PhiЗП = \frac{\PhiОТ \cdot Н}{100}, \quad (3.7)$$

де ФЗП – приріст фонду заробітної плати в результаті надбавок, тис. грн.;

ФЗП - фонд заробітної плати робочих базовий, тис.грн.;

Н-відсоток надбавки, %.

Відсоток приросту фонду заробітної плати приймемо рівною приросту продуктивності праці.

$$\Delta\PhiЗП = \frac{141600 \cdot 5,6}{100} = 7929 \text{ тис. грн}$$

Страхові внески становлять від фонду оплати праці або 2378 тис. руб.

Приріст собівартості складатиме:

$$\DeltaС = 184834 \cdot 0,79 + 7929 + 2378 = 195142 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо економічний ефект:

$$\Xi = 265853 - 195142 = 70711 \text{ тис. грн}$$

Розрахунки показали, що економічний ефект від заходу становитиме 70711 тис. грн. на рік. Стимулювання працівників дозволить підвищити продуктивність праці та виручку на 5,6%.

3 Вдосконалення системи просування послуг на ринок.

В залежності від кількості користувачів сторінками ТОВ «БСГ», можна отримувати прибуток за рахунок розміщення реклами.

Звичайно, враховуючи специфіку сторінок ТОВ «БСГ» та користувачів цих сторінок, треба визначити, хто може розміщувати рекламу на її сторінках.

Дослідження, наведені в табл. 3.4, свідчать, що найбільша частина користувачів є представники компаній-клієнтів, які замовляли розробку ланцюгів постачання продукції. Саме для них буде цікава реклама про логістичних провайдерів, які можуть забезпечувати їх ланцюги постачання.

Таблиця 3.4 – Статистичні дані щодо користувачів сторінок соціальних ТОВ «БСГ»

№	Показник	Сторінка в соціальній мережі Facebook	Сторінка в соціальній мережі TWITTER
1	Загальна кількість користувачів, тис. користувачів	16,650	1,227
2	Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до компаній виробників та ритейлінгу, %	54	40
3	Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до консалтингових компаній, %	21	27
4	Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до сфери освіти, %	15	12
5	Частка користувачів, які не були ідентифіковані, %	10	21

Загалом, якщо розглядати статистику за кількістю користувачів, найбільшу кількість користувачів в соціальних мережах має Facebook, отже і розширення серед користувачів сторінки ТОВ «БСГ» також може значно зростати.

Наведемо в табл. 3.5 порядок розрахунку чистої поточної вартості з врахуванням ставки дисконту у розмірі 20% річних.

Таблиця 3.5 – Чисті потоки за інвестиційними проектами

показники	Інвестиції	Рык реалізації проекту				
		2023	2024	2025	2026	2027
Чистий потік, у тому числі:	-800	1140,9	1221,4	1308,5	1402,4	1503,9
чистий прибуток	–	1007,15	1087,72	1174,74	1268,71	1370,21
Амортизація	–	133,72	133,72	133,72	133,72	133,72

Чистий наведений дохід є різницею між наведеною до справжньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного

проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Цей показник розраховують за такою формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \left[\frac{P_k}{(1+i)^k} - IC \right] \quad (3.8)$$

де NPV – чистий наведений дохід (інвестиційний дохід);

P_k – чистий грошовий потік за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

IC – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом;

i - дисконтна ставка, що використовується, визначена як десятковий дріб;

n -кількість років загального розрахункового періоду t .

$$NPV = \frac{1140,9}{(1+0,2)^1} + \frac{1221,4}{(1+0,2)^2} + \frac{1308,5}{(1+0,2)^3} + \frac{1402,4}{(1+0,2)^4} + \frac{1503,9}{(1+0,2)^5} - 800 = 3036,87$$

тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) прибутковості також дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат із майбутнім грошовим потоком за проектом. Розрахунок такого показника за одночасних інвестиційних витрат за реальним проектом здійснюється за формулою:

$$PV = \sum_{k=1}^n \left[\frac{P_k}{(1+i)^k} \right] \quad (3.9)$$

де PV – індекс прибутковості з інвестиційного.

Показник «індекс прибутковості» також може бути використаний як критерій при ухваленні інвестиційного рішення у процесі реалізації інвестиційного проекту. Якщо значення індексу доходності менше або дорівнює одиниці, інвестиційний проект не реалізовуватиметься, оскільки не може принести додатковий дохід. Тобто для реалізації може бути прийнято лише інвестиційний проект, який має індекс прибутковості більше одиниці.

$$PV = \frac{1140,9}{(1+0,2)^1} + \frac{1221,4}{(1+0,2)^2} + \frac{1308,5}{(1+0,2)^3} + \frac{1402,4}{(1+0,2)^4} + \frac{1503,9}{(1+0,2)^5} / 800 = 4,79$$

Таким чином, можна дійти висновку, що інвестиційний проект може бути реалізованим, адже він відповідає встановленим економічним критеріям

ефективності.

Індекс рентабельності (коефіцієнт рентабельності) у процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту відіграє допоміжну роль. Він не дає змоги повною мірою оцінити весь зворотний грошовий потік, який складається не лише з прибутку, а й амортизаційних відрахувань з основних фондів, що нараховуються у процесі реалізації інвестиційного проекту.

Індекс рентабельності визначається за такою формулою:

$$IP = \frac{ЧП}{ІВ} \cdot 100, \quad (3.10)$$

де IP – індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестиційного проекту;

ЧП – середньорічний чистий прибуток за період експлуатації інвестиційного проекту;

ІВ – інвестиційні витрати на реальний інвестиційний проект.

$$ЧП = \frac{1007,15 + 1087,72 + 1174,74 + 1268,71 + 1370,21}{5} = 1315,4 \text{ тис. грн}$$

Визначимо величину індексу рентабельності інвестиційного проекту:

$$IP = \frac{1315,4}{800} = 1,6.$$

Можна зробити висновок, що рівень рентабельності інвестиційного проекту дорівнює 1,6%.

Проведемо оцінку ефективності реалізації запропонованого заходу.

Визначимо приріст виручки у прогностичних цінах – $\Delta O_{п}$ за такою формулою:

$$\Delta O_{п} = \Delta O * I, \quad (3.11)$$

де I – індекс інфляції у 2022 році (26,6%).

$$\Delta O_{п} = 251755 * 1,26 = 317211 \text{ тис. грн}$$

Визначимо приріст суми собівартості у прогностичних цінах – $\Delta C_{п}$ за такою формулою:

$$\Delta C_{\Pi} = \Delta C * I, \quad (3.12)$$

$$\Delta C_{\Pi} = 184834 * 1,26 = 232890 \text{ тис. руб.}$$

Приріст податку на прибуток – ΔH_{Π} визначається за такою формулою:

$$\Delta H_{\Pi} = \frac{(\Delta O_n - \Delta C) \cdot H_{\Pi}}{100}, \quad (3.13)$$

де H – ставка прибуток, % ;

$$\Delta H_{\Pi} = \frac{317211 - 232890}{100} = 843,21 \text{ тис. грн}$$

Додатковий грошовий дохід у прогнозних цінах – ΔD визначається за такою формулою:

$$\Delta D = \Delta O_{\Pi} - \Delta H_{\Pi} \quad (3.14)$$

$$\Delta D_{\Pi} = 317211 - 232890 - 84321 = 84321 \text{ тис. грн}$$

Додатковий прибуток від реалізації запропонованого заходу становитиме 83478 тис. грн.

3.3 Розробка методики визначення динаміки показників проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ»

На підставі вище перелічених у попередньому підпункту 3.1 проблем і в рамках поставлених завдань цього дослідження необхідно зосередити зусилля на розробці нової методики визначення показників стратегічного розвитку підприємства, яка враховуватиме особливості факторів впливу на ефективність управління змінами.

Процедура знаходження інтегрального показника стратегічного

розвитку підприємства з урахуванням впливу змін наведена на рисунку 3.4.

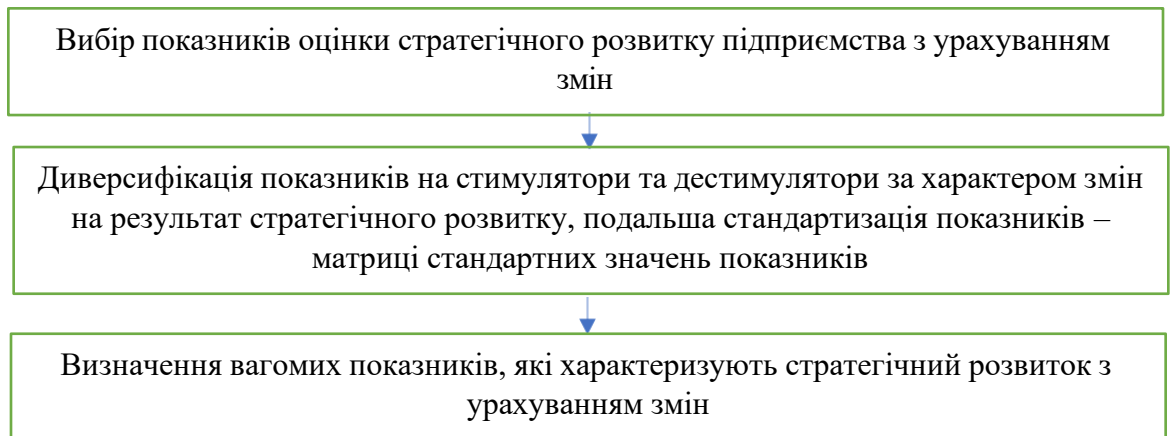


Рисунок 3.4 - Методика оцінки показника розвитку в процесі проєктного управління змінами ТОВ «БСГ»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до виділених критеріїв пропонується система кількісних показників, згрупованих за основними видами бізнес-процесів, що здатні найбільш точно відобразити напрямки і масштаби розвитку ТОВ «БСГ» та стануть відправними точками, за якими здійснюватимуться певні зміни у діяльності консалтингової фірми (табл. 3.4).

Коефіцієнт збалансованості розвитку підприємства є числом позитивним, що змінюється у діапазоні від 0 до 1. За своїм математичним змістом він характеризує міру схожості нормативних та фактичних пропорцій зміни показників розвитку підприємств.

Для забезпечення сумісності проводимо нормування показників у інтервалі $[0; 1]$. На основі підходу до нормування, запропонованого Ю.М. Харазішвілі [15], проводиться нормування показників з використанням комбінованого методу, що базується на модифікації методу нормування за показником «розмах варіації».

Таблиця 3.4 – Показники розрахунку інтегрального показника стійкого розвитку консалтингової фірми з урахуванням змін

Бізнес-процеси	Напрями оцінки	Показник	Ваговий коефіцієнт показників	Ваговий коефіцієнт бізнес-процесу
1	2	3	4	5
Виробничо-технологічні	Визначення тривалості надання послуги	Середня тривалість надання послуги (X_1)	0,33	0,404
	Визначення ефективності надання послуг	Рентабельність послуги (X_2)	0,18	
	Визначення ефективності використання виробничої потужності	Фондовіддача (X_3)	0,16	
	Визначення ефективності використання господарських ресурсів	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (X_4)	0,21	
		Продуктивність праці (X_5)	0,12	
Маркетингові	Оцінка рівня конкурентоспроможності	Частка фірми на ринку (X_6)	0,28	0,154
	Визначення ступеня ефективності надання послуг	Середній рівень оборотності послуг (X_7)	0,39	
		Коефіцієнт реалізації послуг (X_8)	0,33	
Фінансові	Визначення ефективності діяльності	Рентабельність активів (X_9)	0,18	0,099
		Рентабельність власного капіталу (X_{10})	0,13	
	Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (X_{11})	0,15	
		Коефіцієнт фінансового ризику (X_{12})	0,18	
	Оцінка ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності (X_{13})	0,19	
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності (X_{14})	0,17	
Управлінські	Визначення рівня стабільності	Коефіцієнт плинності кадрів (X_{15})	0,38	0,221
		Результативність управлінської праці на фірмі (X_{16})	0,25	

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5
	Визначення ефективності системи управління	Коефіцієнт інформаційної забезпеченості управлінського капіталу (X_{17})	0,37	
Інновацій ність	Визначення інтелектуальності консалтингової фірми	Інтелектуальноозброєність(X_{17})	0,55	0,152
	Визначення рівня інноваційності	Коефіцієнт інноваційних нововведень (X_{18})	0,45	

Джерело: розроблено автором

Значення коефіцієнта, що дорівнює 1, означає збалансованість стратегічного розвитку бізнес-процесів підприємства, тобто повну відповідність динаміки зміни часткових показників їх еталонному упорядкуванню.

Таке співвідношення характерне для найбільш ефективного рівня реалізації фінансової, кадрової, маркетингової, інвестиційної політики підприємства. Значення, що дорівнює 0, вказує на неефективність діяльності підприємства, коли фактичне значення показника суперечить встановленому еталонному значенню.

Збалансованість стійкого розвитку підприємства зменшуватиметься з віддаленням від 1, що означає порушення встановлених нормативних пропорцій зміни показників у часі.

Пропонується для поєднання розрізнених показників консалтингової фірми використовувати метод факторного аналізу.

Однією з методів факторного аналізу є метод основних компонент (МОК). Виважені коефіцієнти показників, що характеризують структуру та ефективність використання ресурсів, визначаються на основі МОК.

Оскільки метод головних компонентів ґрунтується на корельованості вихідних ознак, перед побудовою основних компонентів необхідно перевірити наявність кореляції між $X_1 \dots X_p$ для кожної групи показників. Для початку основних компонентів проводиться визначення своїх значень кореляційної

матриці.

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку консалтингової фірми з урахуванням змін, поводитьься за такою формулою:

$$I = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots a_nX_n \quad (3.13)$$

де I– інтегральний показник стійкого розвитку консалтингової фірми з урахуванням змін за окремою бізнес-процесами;

X_1, X_2, \dots, X_n – значення і-го показника за j-й період;

a_1, a_2, \dots, a_n – зважені коефіцієнти.

Пропонується визначити зважені коефіцієнти з урахуванням МОК з допомогою пакета Gretl 1.7.1.

Шкалу значень інтегрального показника стійкого розвитку консалтингової фірми з урахуванням змін наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Шкала значень інтегрального показника стійкого розвитку консалтингової фірми з урахуванням змін

Інтервали значень коефіцієнта збалансованості стратегічного розвитку	Вид стратегічного розвитку	Характеристика стратегічного розвитку	Використання показника в цільовому управлінні
1	2	3	4
1,00	Збалансований	Пропорційна зміна у часі найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства	Підприємство збільшує економічний потенціал і активно його освоює. Ймовірність досягнення стратегічних пріоритетів розвитку дуже висока
0,66-0,99	Достатньо збалансований	Існування певних порушень пропорцій зміни у часі найбільш значущих бізнес процесів функціонування підприємства	Темпи зростання економічного потенціалу підприємства і темпи його освоєння порівнянні або статичні. Ймовірність досягнення стратегічних пріоритетів розвитку низька
0,33-0,65	Недостатньо збалансований	Існування суттєвих порушень пропорцій зміни у часі найбільш значущих бізнес-	Темпи використання економічного потенціалу підприємства відстають від темпів

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4
		процесів функціонування підприємства, що призводить до появи дисбалансів рівнів їх розвитку	його зростання. Досягнення стратегічних пріоритетів розвитку є неможливим
0-0,32	незбалансований	Наявність систематичних дисбалансів рівнів розвитку найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства	Економічний потенціал стабільний або знижується, підприємство знаходиться в затяжній кризі. Досягнення стратегічних пріоритетів розвитку є неможливим

Джерело: розроблено автором

Проведемо оцінку інтегрального показника стійкого розвитку консалтингової фірми на основі запропонованої методики.

Результати розрахунку нормованих показників, які характеризують рівень стійкого розвитку ТОВ «БСГ» з урахуванням змін наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Нормовані показники, які характеризують рівень стійкого розвитку ТОВ «БСГ» з урахуванням змін

Бізнес-процеси	Показник	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Виробничо-технологічні	Середня тривалість надання послуги (X_1)	0,78	0,69	0,84
	Рентабельність послуги (X_2)	0,18	0,18	0,11
	Фондовіддача (X_3)	0,79	0,75	0,62
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (X_4)	0,73	0,85	0,96
	Продуктивність праці (X_5)	0,96	0,95	0,94
	Інтегральна оцінка бізнес-процесу	0,152688	0,1499898	0,1584638

Кінець таблиці 3.6

	2	3	4	5
Маркетингові	Частка фірми на ринку (X ₆)	0,65	0,55	0,71
	Середній рівень оборотності послуг (X ₇)	0,65	0,55	0,63
	Коефіцієнт реалізації послуг (X ₈)	0,75	0,62	0,65
	Інтегральна оцінка бізнес-процесу	0,105182	0,0882574	0,101486
Фінансові	Рентабельність активів (X ₉)	0,79	0,75	0,64
	Рентабельність власного капіталу (X ₁₀)	0,73	0,69	0,77
	Коефіцієнт автономії (X ₁₁)	0,76	0,75	0,61
	Коефіцієнт фінансового ризику (X ₁₂)	0,66	0,69	0,58
	Коефіцієнт поточної ліквідності (X ₁₃)	0,75	0,77	0,58
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (X ₁₄)	0,66	0,57	0,45
	Інтегральна оцінка бізнес-процесу	0,152166	0,147966	0,125559
Управлінські	Коефіцієнт плинності кадрів (X ₁₅)	0,65	0,66	0,7
	Результативність управлінської праці на фірмі (X ₁₆)	0,68	0,66	0,58
	Коефіцієнт інформаційної забезпеченості управлінського капіталу (X ₁₇)	0,66	0,77	0,78
	Інтегральна оцінка бізнес-процесу	0,172573	0,1828827	0,1825956
Інноваційність	Інтелектуальноозброєність (X ₁₇)	0,66	0,66	0,67
	Коефіцієнт інноваційних нововведень (X ₁₈)	0,68	0,69	0,67
	Інтегральна оцінка бізнес-процесу	0,101688	0,102372	0,10184
	інтегральний показник стійкого розвитку	0,6843	0,6715	0,6699

Джерело: розраховано автором

З розрахунку видно, що значення інтегрального показника стійкого розвитку ТОВ «БСГ» з урахуванням змін знижується з 0,6843 у 2020 р. до 0,6699 у 2022 р., тобто існують певні порушення пропорцій зміни у часі найбільш значущих бізнес процесів функціонування підприємства. Темпи зростання економічного потенціалу підприємства і темпи його освоєння порівнянні або статичні. Ймовірність досягнення стратегічних пріоритетів розвитку низька.

Розроблений інструментарій виділення цілей стратегічного розвитку

підприємств з урахуванням змін за результатами аналізу їх звітності, заснований на формуванні динаміки показників дає змогу уточнити інформацію про результати діяльності підприємства за виділеними бізнес-процесами, і, отже, сприяє ефективності прийнятих відповідних управлінських рішень. При цьому першочергові дії впливають безпосередньо з методики і чітко формалізовані, а не засновані на інтуїції і кваліфікації менеджера. Це згладжує певною мірою вплив людського фактору у процесі прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової задачі обґрунтування напрямів удосконалення проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «БСГ». Результати дослідження в рамках вирішення відміченої задачі відповідно до мети і поставлених задач дозволили сформулювати наступні основні висновки і пропозиції:

1. Узагальнено особливості проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства, які полягають в тому, що при впровадженні проектного управління відбувається забезпечення виконання функцій, пов'язаних з нестандартними інноваційними процесами, що апробуються, і в разі успіху впроваджуються як в межах окремих бізнес-процесів, так і в рамках підприємства.

2. Досліджено основні теоретико-методологічні підходи до управління змінами у діяльності підприємства, що дозволило сформувати визначення поняття управлінням організаційними змінами, яке в межах роботи розуміється як управлінський вплив на організаційний елемент або всю організацію в цілому з метою надання їй нових якісних та кількісних характеристик.

3. Досліджено методологічне забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві. Визначено, що при стратегічному управлінні доцільно використовувати методи управління проектами. Оскільки проектний підхід передбачає відношення до змін як до проекту, то до управління змінами можна застосовувати проектний підхід, але за умов стабільності впливу середовища.

4. На підставі аналізу бізнес-середовища визначені проблеми, сильні та слабкі сторін ТОВ «БСГ», загрози та можливості розвитку професійних послуг, які у перспективі виступають основою для розробки рекомендацій та пропозицій щодо подальшого управління змінами в процесі стратегічного

розвитку підприємства.

5. На підґрунті процесного підходу здійснено моделювання процесу організації надання консалтингових послуг. На основі використання засобів IDEF0 розроблено модель процесу «Організація надання консалтингових послуг». Модель включає рід діаграм - контекстну, яка була декомпозована до процесів першого та другого рівня. Моделювання процесу дозволило наочно представити відповідний бізнес-процес та дослідити особливості проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку ТОВ «БСГ».

6. На основі SWOT-аналізу та SPACE-аналізу досліджено показники стратегічного розвитку підприємства і фактори впливу на ефективність проєктного управління змінами ТОВ «БСГ». На підґрунті отриманих результатів запропоновано перелік рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства, що містять заходи по впровадженню ІТ-консалтингу, системи стимулювання працівників та просування послуг на ринок.

7. Дістав подальшого розвитку метод оцінки стратегічного розвитку підприємства, який ґрунтується на основі використання системи збалансованих показників та на відміну від існуючих передбачає застосування експертних методів для формування стратегічного бачення (візії) майбутнього стану підприємства та математичних методів для здійснення короткострокового прогнозування, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень щодо проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства. Проведено оцінку стратегічних змін на ТОВ «БСГ» та запропоновано відповідні стратегії щодо проєктного управління змінами на основі визначення рівня розвитку ресурсного потенціалу.

8. Обґрунтовано проєктні пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічними змінами на ТОВ «БСГ», що містять заходи щодо впровадженню нових послуг, вдосконаленню системи мотивації персоналу та системи просування послуг на ринок. Реалізація відповідних пропозицій щодо проєктного управління змінами в процесі стратегічного розвитку

підприємства ТОВ «БСГ» дозволить отримати додатковий дохід, що підвищить стратегічний рівень розвитку підприємства.

9. Запропоновано систему кількісних показників, згрупованих за основними видами бізнес-процесів, які здатні відобразити напрямок і масштаби розвитку та стати відправною точкою, за якою здійснюються зміни у діяльності ТОВ «БСГ». Використання удосконаленої методики визначення динаміки показників стратегічного розвитку підприємства, яка ґрунтується інтегральній оцінці стійкого розвитку, дозволяє виявити напрями удосконалення діяльності підприємства за виділеними бізнес-процесами та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо проектного управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарвин Д. Обучение в действии: руководство по внедрению обучающейся организации в работу. Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 2000. 186 с.
2. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Джик Т. Внедрение изменений. Примечание 9-191-114. Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 1993.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури». 2019. 272 с.
5. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2017. 180 с.
6. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. №6(1). С. 151–157.
7. Занора, В. Бут, А., Матухно, Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №(32). С. 25.
8. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.
9. Каммингс Т.Г., Уорли С.Г. Развитие и изменения организации. Цинциннати, Огайо: Издательство Юго-Западного колледжа, 2013. 268 с.
10. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент : навчал. посіб. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
11. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчал. посіб. Х.: Видавництво Іванченка

І.С., 2021. 186 с.

12. Колянко О. В. Корпоративне управління : навчал. посіб. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2019. 355 с.
13. Корецька, Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами // *Економічний форум*. 2022. №1(4). С. 90-98.
14. Корпоративне управління : конспект лекцій укладачі. Суми : Сумський державний університет, 2018. 212 С.
15. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
16. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.
17. Коттер Дж.П. Ведущие изменения: почему усилия по преобразованию терпят неудачу. *Harv Bus Rev* 1995. № 12. С. 59-67.
18. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
19. Ладонько, Л. С., Ганжа, М. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №(2 (2)). С. 101–108.
20. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчал. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
21. Менто А.Дж., Джонс Р.М., Дирндорфер У. Процесс управления изменениями: обоснован как в теории, так и на практике. *J Org Change Manag.* 2002. №3. С. 45-59.
22. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
23. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
24. Офіційний інтернет сайт компанії ТОВ «БСГ» (дата звернення 15.10.2023).

25. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524–532.
26. Полінкевич О. М. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 158–167.
27. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2(57). С. 99–106.
28. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Харків : ХАІ, 2020. 279 с.
29. Сергійчук С. І. Корпоративне управління : навчальний посібник. Миколаїв : НУК, 2016. 228 с.
30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
31. Bennebroek Gravenhorst, K. M., Veld, R. Dynamics of Organizational Change and Learning, John Wiley & Sons. 2004317–341. pp.
32. Moran, J. W. and Brightman, B. K. Leading organizational change. *Career Dev Int*. 2012. №6(2). P. 111–119.
33. Neves, P. Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions, *Journal of Change Management*. 2009. № 9(2). P. 215–231.
34. Self, D. R. and Schraeder, M. Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009. №30(2). P. 167–182.
35. Will, M. G. Successful organizational change through overcoming risks, in *Change Management and the Human Factor*. Springer International Publishing. 2014. № 2. P. 129–151.

ДОДАТОК А

2022

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	398.00	697.00
первісна вартість	1001	1 719.00	2 439.00
накопичена амортизація	1002	1 321.00	1 742.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	360.00	4.00
Основні засоби	1010	4 221.00	2 849.00
первісна вартість	1011	18 394.00	18 302.00
знос	1012	14 173.00	15 453.00
Відстрочені податкові активи	1045	58.00	
Усього за розділом I	1095	5 037.00	3 550.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 236.00	2 254.00
Виробничі запаси	1101	1 162.00	1 473.00
Товари	1104	74.00	781.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 688.00	845.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	337.00	340.00
з бюджетом	1135	3 072.00	2 927.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 862.00	2 920.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 435.00	14 292.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	66 021.00	44 985.00
Рахунки в банках	1167	66 021.00	44 985.00
Витрати майбутніх періодів	1170	755.00	2 269.00
Інші оборотні активи	1190	15.00	211.00
Усього за розділом II	1195	90 559.00	68 123.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	68.00	
Баланс	1300	95 596.00	71 741.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.00	2.00
Резервний капітал	1415	2 841.00	3 052.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 612.00	21 609.00
Усього за розділом I	1495	58 455.00	24 663.00
Довгострокові забезпечення	1520	12 724.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	12 724.00	
Усього за розділом II	1595	12 724.00	
Довгострокові забезпечення	1520	12 724.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	12 724.00	
Усього за розділом II	1595	12 724.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 912.00	2 916.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 621.00	3 508.00
розрахунками зі страхування	1625	16.00	
розрахунками з оплати праці	1630	204.00	125.00
Поточні забезпечення	1660	17 777.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	17 680.00	22 736.00
Усього за розділом III	1695	24 417.00	47 078.00
Баланс	1900	95 596.00	71 741.00

2022

Назва рядка	Код рядка	за звітний період, тис. грн	період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	251 755.00	303 388.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	184 834.00	220 685.00
Валовий: прибуток	2090	66 921.00	82 703.00
Інші операційні доходи	2120	71.00	1.00
Адміністративні витрати	2130	69 158.00	71 044.00
Витрати на збут	2150	28.00	
Інші операційні витрати	2180	24 068.00	9 284.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 376.00	
збиток	2195	26 262.00	
Інші фінансові доходи	2220	2 068.00	2 723.00
Інші доходи	2240	40.00	65.00
Інші витрати	2270	9 631.00	22.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 142.00	
збиток	2295	33 785.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-931.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 211.00	
збиток	2355	33 785.00	

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 066.00	6 285.00
Витрати на оплату праці	2505	194 750.00	211 018.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 983.00	34 951.00
Амортизація	2515	2 206.00	4 757.00
Інші операційні витрати	2520	42 083.00	44 002.00
Разом	2550	278 088.00	301 013.00

2021

Назва рядка	Код рядка	звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	248.00	398.00
первісна вартість	1001	1 176.00	1 719.00
накопичена амортизація	1002	928.00	1 321.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16.00	360.00
Основні засоби	1010	4 352.00	4 221.00
первісна вартість	1011	14 483.00	18 394.00
знос	1012	10 131.00	14 173.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	4 616.00	5 037.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 131.00	1 236.00
Виробничі запаси	1101	1 057.00	1 162.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	74.00	74.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 085.00	3 688.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 328.00	337.00
з бюджетом	1135	4 127.00	3 072.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 851.00	2 862.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 371.00	15 435.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	68 107.00	66 021.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	68 107.00	66 021.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 640.00	755.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	15.00
Усього за розділом II	1195	94 789.00	90 559.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	99 405.00	95 596.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.00	2.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	2 713.00	2 841.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	51 529.00	55 612.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	54 244.00	58 455.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	11 432.00	12 724.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 432.00	12 724.00
Усього за розділом II	1595	11 432.00	12 724.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 383.00	1 912.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 427.00	4 621.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	989.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	259.00	204.00
Інші поточні зобов'язання	1690	27 660.00	17 680.00
Усього за розділом III	1695	33 729.00	24 417.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	99 405.00	95 596.00

2021

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	303 388.00	299 072.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	220 685.00	209 106.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	82 703.00	89 966.00
Інші операційні доходи	2120	1.00	29.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	71 044.00	57 937.00
Витрати на збут	2150	0.00	22.00
Інші операційні витрати	2180	9 284.00	29 914.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 376.00	2 122.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 723.00	1 344.00
Інші доходи	2240	65.00	62.00
Інші витрати	2270	22.00	22.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 142.00	3 506.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-931.00	-955.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 211.00	2 551.00
збиток	2355	0.00	0.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 285.00	4 418.00
Витрати на оплату праці	2505	211 018.00	194 475.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 951.00	32 959.00
Амортизація	2515	4 757.00	4 398.00
Інші операційні витрати	2520	44 002.00	60 729.00
Разом	2550	301 013.00	296 979.00