

«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 технологій управління складними
організаційними змінами на прикладі 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

Олексій ДВОРЯДКІН

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**

Дворядкін Олексій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення технологій управління складними організаційними змінами на прикладі 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 Навчальна література, літературні джерела, технологічні інструкції, дані ТОВ «БСГ» м. Київ, результати власних експериментів та досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні засади управління складними організаційними змінами на підприємстві. 2. Аналітичне забезпечення управління складними змінами на підприємстві з використанням проектних технологій 3. Пропозиції щодо удосконалення технологій управління складними змінами на ТОВ «БСГ»(3.1... 3.2... 3.3...). Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Оцінка критеріїв для проведення SPACE--аналізу. Матриця РАФУ ТОВ «БСГ». Результати розрахунку стратегічного потенціалу ТОВ «БСГ». Ієрархічна модель оцінки рівня економічного ризику проекту підприємства. Визначення вектору глобальних пріоритетів.

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 проектно-аналітичних
2	Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних
3	Рева Олексій Володимирович, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні засади управління складними організаційними змінами на підприємстві	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Аналітичне забезпечення управління складними змінами на підприємстві з використанням проектних технологій	25.12.2023 – 28.12.2023
3	Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення технологій управління складними організаційними змінами на прикладі 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

(Олексій ДВОРЯДКІН)

Керівник роботи

(Олексій РЕВА)

РЕФЕРАТ

Дворядкін О. В. Удосконалення технологій управління складними організаційними змінами на прикладі 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 технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ».

Об'єктом дослідження є процеси управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ»

Предметом дослідження є методи та інструменти вдосконалення управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ»

В першому розділі розглянуто теоретичні засади управління складними організаційними змінами на підприємстві.

В другому розділі проведено дослідження аналітичного забезпечення управління складними організаційними змінами на підприємстві із використанням проектних технологій.

В третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення технологій управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ».

УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, СКЛАДНІ ЗМІНИ,
ПРОЄКТНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО

Список публікацій здобувача:

1. Дворядкін О. В. Модель управління проектами в умовах цифрової трансформації бізнесу / 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.126-129.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Особливості управління складними організаційними змінами на підприємствах	9
1.2. Теоретичні підходи до управління складними організаційними змінами в умовах розвитку цифровізації.....	14
1.3. Методологічне забезпечення управління складними організаційними змінами на основі використання проєктних технологій	21
2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	29
2.1. Аналіз методів проєктного управління складними змінними в процесі стратегічного розвитку підприємства.....	29
2.2. Дослідження особливостей та проблем забезпечення бізнес-процесу управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ».....	32
2.3. Моделювання рівня економічного ризику на ТОВ «БСГ».....	48
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БСГ».....	57
3.1. Обґрунтування технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ»	57
3.2. Напрями удосконалення технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ» на основі концепції Perfomance Management.....	61
3.3 Розробка методики оцінки ефективності складних організаційних змін на прикладі ТОВ «БСГ»	67
ВИСНОВКИ.....	77

ЗМІСТ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В даний час сучасні компанії стикаються з ризиком старіння через проривні технології, які виникають на ринку, і потреба в адаптивних процесах управління змінами на організаційному рівні стає все гострішою. Методи змін стають все більш частими і складними, і компаніям доводиться мати справу з потребами клієнтів і підприємств, що постійно змінюються. Щоб залишатися конкурентоспроможними у своєму секторі, компанії мають постійно впроваджувати інновації та модернізувати свій бізнес.

Роль співробітників, менеджерів та кінцевих користувачів суттєво впливає на показник успіху, оскільки їх очікуваннями складніше управляти порівняно з технічними аспектами, пов'язаними із змінами. Опір ініційованим змінам, мабуть, є важливим фактором, що викликає прогалини в організаційних змінах. Хоча, управлінські команди знаходили інноваційні рішення для процесу управління змінами, сама методологія застаріла і все ще перебуває в епосі аналогового світу. Це не підходить для сучасного ділового середовища, оскільки для того, щоб бути попереду конкурентів, потрібне швидке мислення та методи, що легко адаптуються. Отже, для вирішення поточних завдань, з якими стикатимуться підприємства у циклах змін, бажано, щоб команди з управління проектами та управління змінами працювали разом інтегрованим чином та замінили старі структури. Це ускладнює завдання керівників проектів, оскільки вони мають планувати зміни, пов'язані з оцифруванням, у межах своїх проектів.

Постановка проблеми. Проекти, що реалізують цифрову трансформацію, розробляються та плануються з підвищеною увагою до впровадження технологій, що передбачає ретельніше вивчення технічних аспектів проекту. Проте управління людським елементом проекту сприймається як складніше завдання. Впровадження змін з організаційної

точки зору залишається питанням, яке потребує подальших досліджень. Структура управління змінами застрягла на традиційних способах і не може бути легко застосована до складних проєктів, що перебувають у процесі цифровізації.

Значний внесок у формування теоретико-методичного та інструментального забезпечення управління змінами на підприємствах здійснено в роботах як О. Боженко, Д. Воронков, О. Гарафонова, І. Грибик, Т. Гринько, О. Гусєва, Г. Дорошук, В. Захарченко, Г. Захарчин, С. Ілляшенко, І. Кузнецова, Т. Лепейко, О. Мельник, Д. Найпак, Ю. Погорелов, С. Стеців, С. Філіппова, Ю. Шипуліна, О. Ястремська. Серед зарубіжних науковців слід відзначити І. Адізеса, І. Ансоффа, Р. Бекхарда, В. Весніна, О. Віханського, Л. Грейнера, Д. Калимуллина, Е. Кемерона, Дж. Коттера, К. Левіна та ін. Ними систематизовано етапи та функції управління змінами, розроблено моделі та класифіковано методи управління змінами, запропоновано інструменти управління змінами на різних етапах життєвого циклу підприємства, що значно посилило теорію та методологію управління змінами. Проте, використання технологій управління складними організаційними змінами на підприємствах потребує врахування особливостей її функціонування.

Таким чином, **метою дослідження** є обґрунтування напрямів удосконалення технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ».

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

Завдання дослідження:

- узагальнити особливості управління складними організаційними змінами на підприємствах;
- дослідити теоретичні підходи до управління складними організаційними змінами в умовах розвитку цифровізації;
- дослідити методологічне забезпечення управління складними організаційними змінами на основі використання проєктних технологій;

- проаналізувати базове підприємство та його основних бізнес-процесів;
- дослідити особливостей та проблем забезпечення бізнес-процесу управління організаційними змінами;
- змодельовати рівня економічного ризику підприємства;
- обґрунтування технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ»;
- удосконалити технологію управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ» на основі концепції Performance Management;
- розробити методику оцінки ефективності складних організаційних змін на прикладі ТОВ «БСГ»;

Об’єкт дослідження – процеси управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ».

Предмет дослідження – методи та інструменти вдосконалення управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ».

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливої наукової задачі обґрунтування напрямів удосконалення технологій управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ». При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- удосконалено методику оцінки ефективності складних організаційних змін, яка ґрунтується на визначення змін в залежності від ступеня досягнення внутрішньої мети підприємства та дозволяє враховувати фактори зовнішнього оточення, через систему взаємозв’язаних показників стратегічної ефективності організаційних змін, що дозволяє прийняти своєчасні ефективні рішення щодо сталого розвитку підприємств.

- дістала подальшого розвитку концепція Performance Management, яка ґрунтується на визначенні показників ефективності роботи працівників і відповідних принципів формування преміального фонду, та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо мотивації працівників підприємства.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, робота містить 9 рисунків, 30 таблиць. Список використаних джерел складається з 37 джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості управління складними організаційними змінами на підприємствах

Підприємства різних сфер діяльності регулярно зазнають впливу факторів зовнішнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні, технологічні. Це вимагає з боку керівництва особливої уваги всередині підприємства до процесів управління змінами при розробці заходів щодо їх адаптації до даних факторів або їх нейтралізації.

Якщо розглядати поняття «зміни» стосовно внутрішньо-організаційного процесу, то процес змін можна подати як трансформацію або перетворення одного об'єкта (процесу) на інший або становлення зовсім іншим об'єктом [15]. Якщо розглядати управління змінами в широкому значенні, то воно представляє процес зміни бізнес-одиниць та перетворення їх у нові юридичні форми.

Умовно всі зміни можна розділити на чотири групи [16]:

- управлінські зміни (до цієї групи прибрати відносяться зміни організаційної структури управління, кадрової політики підприємства, всередині організаційних відносин, системи мотивації, технології управління);
- технологічні зміни (включають впровадження нової технології виробництва, модернізацію виробничих потужностей, застосування ресурсозберігаючих технологій) [4];
- продуктові зміни (зміна асортименту продукції, застосування нових матеріалів; забезпечення рентабельності товару за його виведення ринку);
- соціальні зміни (поява нових функціональних зв'язків, зміна умов найму; зміна принципу взаємодії підрозділів).

З організаційними змінами пов'язані концепції опору змінам та управління змінами. Зміна по-різному визначається як суттєва зміна чогось порівняно з попереднім станом, трансформація чи перетворення чогось чи просто становлення іншим.

Всі ці визначення можуть бути застосовані до змін, що відбуваються всередині підприємства.

Управління організаційними змінами включає два ключові процеси: процес планування та процес здійснення змін. При цьому реалізація даних процесів має мінімізувати опір з боку співробітників, та витрати для організації максимізують ефективність дій щодо зміни.

Опір змінам є реакцією з боку персоналу підприємства, тому він повинен бути мотивований, щоб зміна була сприйнятою як потрібний процес. Зменшити опір можна за рахунок інформування співробітників про позитивні результати, які будуть досягнуті при реалізації програми змін на підприємстві та за рахунок залучення співробітників у процес розробки та впровадження змін.

Ефективне керування змінами вимагає переведення підприємства з його поточного стану у майбутній бажаний стан з мінімальними витратами, тому процес управління змінами існуючий на підприємствах на постійній основі дозволяє їм бути більш успішними та стійкими у кризових ситуаціях, оскільки підприємства мають успішні практики щодо управління змінами, підтримки певної стабільності при різних кризових ситуаціях завдяки постійно здійснюваній оцінці факторів змін, наявності розроблених схем переходу до нового стану, що дозволяє упорядкувати здійснення змін.

Незалежно від того, який процес зачіпають зміни, безпосередньо систему, тільки певні бізнес-процеси підприємства, стратегію, очевидним є той факт, що успішне управління цим процесом неможливе без залучення окремих співробітників підприємства до процесу перетворень за новими правилами, координації дії всіх учасників з метою досягнення стійкого функціонування на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Останні

дослідження показали, що кінцева мета управління змінами полягає в тому, щоб стимулювати організаційні результати та результати - залучаючи співробітників і надихаючи їх на прийняття нового способу роботи.

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів змін на підприємстві вимагає від них своєчасної розробки програм стратегічного розвитку, зміни на підприємстві системи управління та застосування нових форм взаємодії між бізнес структурами.

Управління змінами є невід'ємним елементом теорії управління, тому особливий інтерес є досвідом управління явищами, які супроводжують процес змін.

Вплив зовнішніх та внутрішніх (внутрішньо-організаційних) факторів змін на компанії вимагає від них своєчасної розробки програм стратегічного розвитку, зміни в організації системи управління та застосування нових форм взаємодії між бізнесовими структурами.

Управління змінами є невід'ємним елементом теорії управління, тому особливий інтерес є досвідом управління явищами, які супроводжують процес змін.

Суб'єкт (або суб'єкти) господарської діяльності функціонує в середовищі, яке постійно змінюється, тому на менеджмент підприємства покладено основний обов'язок щодо збереження його у стійкому становищі,. Досягнення поставленої мети здійснюється за рахунок адаптації його діяльності до змін. Формою реагування на зміни є прийняття рішень щодо кожної зміни, які впливають на підприємство з боку зовнішнього середовища [18].

Серед найбільш успішних практично орієнтованих моделей управління змінами є: модель організаційних змін Курта Левіна (у моделі виділено три етапи процесу змін та представлені дії, які слід здійснювати на кожному етапі); рівняння змін (Дейвід Глейчер (Gleicher, 1986); дане рівняння допомагає оцінити можливість змін щодо поведінки співробітників чи груп працівників з урахуванням виявлення мотивів даних людей); ADKAR (модель аббревіатура

від Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement; модель управління змінами в бізнес-колективах перш за все спрямована на зміну кожного співробітника на підприємстві); трикутник змін (представляє компоненти успішного проекту змін).

Успішне управління змінами в організації спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства та сприяння прийняттю змін з боку персоналу. Дослідження показали, що близько 62% людей не готові до змін на підприємствах та перешкоджають процесам перетворень, що відбуваються в організації, тому що бояться, що зміни торкнуться насамперед їх статусу.

До основних типів організаційних змін відносяться:

- 1) зміни розвитку;
- 2) трансформаційні зміни;
- 3) перехідні зміни.

Зміни розвитку компанії спрямовані на поліпшення та оптимізацію існуючих в організації процесів, стратегії та процедур прийняття управлінських рішень.

Трансформаційні зміни змінюють організаційну культуру та цінності.

Перехідні зміни – переводять організацію з одного стану в інший, що дозволить вирішити виявлену на даний момент проблему (наприклад, цифровізація чи зміна організаційно-правової форми).

У міру того, як підприємства освоюють нові способи роботи, стали більш затребуваними більш плоскі та неієрархічні структури управління, що дозволило прискорити процес прийняття рішень. Гнучкі структури виявилися більш ефективними у зв'язку з тим, що робочі місця стали автономними і в той же час ближчими до організації, клієнтів і партнерів, також досягнуто більш високого рівня узгодженості між робочими групами. Отже, те, що раніше ускладнювало процес управління змінами внаслідок прихильності до ієрархічності в управлінні в сучасних умовах втратило свою силу.

Групи людей почали працювати поза ієрархією, вони самостійно керують, мають повноваження щодо прийняття рішень та впровадження

інновацій, але при цьому вони пов'язані з керівництвом через центр управління підприємством.

Основні зміни пов'язані з прискоренням цифрової трансформації, створення структур змінних витрат і використання елементів гнучких методологій у процесах управління змінами.

На сучасних умовах цільові установки у програмах розвитку підприємств встановлюються виходячи з тенденцій та змін в економічному середовищі. Формуються інтелектуальні підприємства, в яких управління даними ґрунтується на хмарних технологіях, що сприяє їхній постійній адаптації під фактори змін.

Для досягнення стратегічної переваги менеджери можуть зосередитися на чотирьох типах змін усередині підприємства: товари та послуги; стратегія та структура; культура; технологія.

Зміни у товарах та послугах мають відношення до виходу, запланованого результату реалізації процесу, тобто кінцевих продуктів у вигляді товарів чи послуг.

Зміни у стратегії та структурі організації належать до адміністративної сфери, що включає контроль та управління. Дані організаційні зміни здійснюються

Реактивні та проактивні у структурі підприємства, стратегічному менеджменті, політиці, системі винагороди, трудових відносинах, системах взаємозв'язків, контролю та інформації, системі фінансової звітності та планування бюджету.

Зміни в технології – це зміни в процесі виробництва, у тому числі в уміннях, навичках та знаннях фахівців підприємства, які дають можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність. Ці зміни плануються для того, щоб зробити виробництво більш ефективним або збільшити обсяг продукції, що випускається.

Зміни у культурі стосуються змін у цінностях, установках, очікуваннях, переконаннях та поведінці співробітників організації. Культурні зміни

зачіпають ментальні моделі, що надають сенсу подій. Реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження системи загального управління якістю та створення учнівської організації, де системним елементом є навчання, відносяться до змін у культурі.

Ці чотири ті зміни взаємозалежні – зміни в одному ведуть до змін у іншому. Підприємство - взаємозалежна система, елементи якої перебувають у стані взаємної залежності, а зміна якоїсь однієї її частини втягує у процес змін та інші елементи. Тим не менш, на самому підприємстві можна виділити різні рівні організаційних змін.

Таким чином, досягти поставленої мети та отримати очікуваний результат підприємство може, тільки здійснивши процес організаційних змін у повному масштабі.

1.2 Теоретичні підходи до управління складними організаційними змінами в умовах розвитку цифровізації

Сучасний етап розвитку економічних відносин призводить до прискореного розвитку компаній з «четвертої промислової революції». Сучасні умови розвитку світової та вітчизняної економіки прискорюється з розвитком науково-дослідного середовища, результатом діяльності якого є розробка нових технологій та патентів.

Як підсумок, керівники підприємств стикаються з проблемами зі стратегією важливими складовими, якої є: організація процесів управління організаційними змінами в рамках проектів компанії, які якраз і полягають у погіршенні умов цифрової трансформації бізнесу.

Організаційні зміни – це організаційні реформи щодо забезпечення коригування вартості, прагнень та поведінки люди одночасно підтримувати процеси, методи, стратегії та системи [1-6].

Основні організаційні зміни у рамках проектів підприємства є:
досягнення вищих фактичних результатів виробничої та фінансової діяльності;

здійснення прогресивних змін у системі зростання обсягів виробництва, продажу та виручки;

підвищення рівня продуктивності праці.

Зрештою, всі вищеперелічені цілі при організаційних змінах є нічим іншим, як бажання підвищити ступінь ймовірності досягнення економічно ефективного результату при реалізації проекту.

Однак необхідно виділити наступний список помилок компаній, які проводять організаційні зміни проектів, але їх результати призводять не до позитивного ефекту, а навпаки, до його зниження:

здебільшого організаційні зміни є не своєчасною реакцією керівництва компанії на тенденції світового ринку, а реакцією на негативні результати власної господарської діяльності;

найчастіше організаційні зміни в вітчизняні проекти не мають систематичного характеру і відбуваються, як правило, в поодиноких випадках;

проектні менеджери ігнорують технології та моделі розробки організаційних змін, а рішення ухвалюють необґрунтовано та на інтуїтивному рівні;

вітчизняні керуючі часто вдаються до авторитетної моделі управління впроваджуючи організаційні зміни, що у рази занижує рівень корпоративної культури та мотивації робітника персоналу сприятиме результатам організаційних змін;

політика впровадження організаційних змін використовується або директивна, або політика спроб і помилок;

для реалізації процесу організаційних змін не виділяються окремі особи, відповідальні за подальші результати.

Айкен К. та Келле С. виділяють свої наступні типові помилки, яке відбувається при управлінні організаційними змінами [25]:

керівники компанії помиляються, коли вважають, що те, що мотивує їх, має мотивувати і решту, а саме співробітників;

керівники спускають донизу вже готову історію зміни у рамках проекту; при управлінні організаційними змінами керівники спираються лише на недоліки;

помилка, що результат найважливіший і має бути досягнуто за будь-яку ціну.

Гринь Є. Л. описує таке: управління організаційними змінами сучасних проектів та їх організацій, як правило, відбувається в умови кризових ситуацій, які можуть виникнути, як через довкілля, так і через внутрішні проблеми. При цьому, найбільш підходящим методом управління організаційними змінами виступатиме процесно-системний підхід. У цій методології процес здійснення змін розглядається як послідовність деяких етапів, а управління враховує системний взаємозв'язок та цілісність виробничої, фінансової та ресурсної функцій менеджменту [5].

Гарафонова О. І. описує такі категорії інструментів, запозичених з інших напрямків, які використовуються в рамках управління організаційними змінами проектах [4]: інструменти стратегічного менеджменту; інструменти керування якістю; інструменти проектного та програмного менеджменту; інструменти теорії організації та організаційної поведінки.

Отже, найбільш актуальними та ефективними виступають інструменти проектного управління, які активно застосовуються сучасними стартапами при управлінні організаційних змін в умовах цифровізації економіки, виробництва, бізнесу та продукції.

Важливим аспектом управління організаційними змінами є методологія проектного менеджменту, що застосовується. В сучасних умовах існування проектного управління виробило безліч різних методів управління змінами під практично будь-які потреби.

Наприклад, перший метод гнучкого керування – Agile. Даний підхід являє собою сімейство гнучких ітеративно-інкрементальних методів до

управління проектами та продуктами. Відповідно до цього підходу, проект розбивається не так на послідовні фази, але в маленькі підпроекти, які потім «збираються» готовий продукт [6].

Ключова перевага даного методу – це гнучкість та адаптивність під будь-які умови внутрішньої, і особливо зовнішньої середовища.

Недоліком цього методу є наявність додаткових обов'язків для членів команди – працівників.

Наступна гнучка методологія – SCRUM. Це ідеальний метод керування IT-проектом. Проектною частиною може бути будь-яке завдання всередині організації.

Козирєва О. В., Світлична К.С. виділяють свої моделі управління організаційними змінами у проектах, кожен із яких складається з черговості своїх етапів. У зв'язку з цим їх можна віднести до процесно-системних підходів, що описуються Міщенко А.П.

Так, триступінчаста модель змін складається з наступних етапів [13]:

розморожування – створення потреби у змінах;

рух - проведення змін;

заморозка - отримання результату та його оцінка.

Модель «дослідження – дії» складається з чотирьох етапів [24]:

дослідження – збирання та аналіз інформації;

зворотний зв'язок – менеджери отримують інформацію від консультантів щодо проведення запланованих організаційних змін;

обговорення – дискусія менеджерів із запланованих змін;

дії – починаються, коли менеджери та консультанти дійшли до консенсусу.

В основі моделі планування зміни лежать 7 ключових кроків [15]: пошук проблеми; входження у процес; діагноз – визначення цілей змін; планування певних кроків; дії та проведення змін; стабілізація та оцінка результатів; закриття проекту.

Таким чином, можна відмітити, що важливим інструментом проектного

менеджменту виступає аналіз управління персоналом та його мотивацією під час реалізації стратегії організаційних змін. Оскільки умови цифрової економіки передбачають розвиток технологій, інновації будуть дедалі популярнішими і популярнішими серед підприємств. З цієї причини необхідність проведення організаційних змін буде підвищуватись, адже саме впровадження інновацій – одна з найбільш популярних причин того, чому організації вдаються до методології управління змін.

В останнє десятиліття минулого століття у світі з'явилося розуміння, що підвищити ймовірність успішності змін можна, якщо почати діяти «до» самих змін.

Можна виділити три джерела інформації про поняття та сутність організаційної готовності до змін:

- 1) теоретичні роботи, де готовність до організаційних змін є основним предметом дослідження;
- 2) теорії управління змінами;
- 3) практичні методики оцінки готовності (що включають опитувальники), опубліковані у відкритих джерелах.

Під готовністю до організаційних змін мається на увазі здатність персоналу сприйняти зміни, методи зниження опору. Звичайно, «найбільш суттєвим критерієм, що дозволяє оцінити готовність підприємства до змін, є характеристика кадрового потенціалу. Безперечним залишається той факт, що всі зміни здійснюються людьми і для людей» [22]. Ці тези знайшли відображення та у формулах ймовірності успіху змін.

І все ж таки аналіз літератури, і особливо анкет оцінки готовності, показав, що готовність – це складніше поняття, ніж можливість подолати опір працівників. Багато авторів, у тому числі вітчизняні дослідники Колянко О. В., Стеців С.Р., Сумець О. М., враховують та інші сторони даного поняття.

Колянко О. В. вважає, що готовність підприємства до зміни визначається гіпергенними (зовнішніми) та гіпогенними (внутрішніми) системами впливу на підприємство, «оскільки саме вони викликають процес усвідомлення

необхідності здійснення трансформації системи» [10]. Далі Єрмоленко розкриває суть і значущість понять, що вводяться: «Найбільш значний вплив на готовність підприємства до організаційних змін надають такі гіпергенні системи: економічна, політична, соціальна, екологічна, технологічна, регіональна, галузева та система стейкхолдерів.

З гіпогенних систем найбільший вплив мають фінансова, кадрова, виробнича, інноваційна, маркетингова, інформаційна, управлінська та забезпечує системи. Тому необхідно проводити аналіз впливу зазначених систем готовність підприємства до реалізації організаційних змін» [12].

Безперечною перевагою дослідження Єрмоленка є системний погляд на готовність до організаційних змін. Він виходить з розуміння організації, як відкритої системи. Недоліком є, з одного боку, громіздкість та трудомісткість, велика кількість неранжованих факторів, з іншого боку, деяка незакінченість роботи, яка проявляється в невизначеній кількості факторів.

Точніший підхід до визначення оцінки організаційної готовності організації пропонує Стеців С.Р., так він розробив «індекс готовності підприємства до постановки системи стратегічного управління - SMS-RI». Структура пропонованого індексу представлена трьома субіндексами першої лінії (фінансові передумови - FP), операційні передумови - OP, стратегічні передумови - SP) і дев'ятьма субіндекс другої лінії. Субіндекс FP показує, наскільки компанія адекватна витрачає кошти на продаж та утримання, забезпечуючи поточний рівень доходів зі своїх клієнтів, заробляючи прибуток та забезпечуючи фінансові потоки. Субіндекс SP відображає здатність компанії накопичувати знання, її ІТ-озброєність та адаптивність до зовнішнього середовища, що швидко змінюється – властивості, що забезпечують довгострокові перспективи розвитку підприємства (стратегічні передумови) [12].

Перевагами моделі Сумець О. М. є закінченість та простота. У як її недолік можна назвати обмеженість застосування: тільки для підприємств зв'язку і лише для одного з видів змін - переходу на стратегічне управління.

В рамках кожного підходу до управління організаційними змінами можна вичленувати і підходи до оцінки готовності [20]. У таблиці 1 Додаток А систематизовано підходи до управління змінами.

Третім джерелом інформації про поняття «організаційна готовність до змін» є практичні методики (у тому числі анкети), опубліковані в відкритих джерел. Проаналізував такі опитувальники, дослідження та методики оцінки готовності:

1) Опитувальники: Каліфорнійського центру телемедицини та здоров'я [8], SAP, Дослідницького інституту Національної асоціації керівників державних програм психічного здоров'я [19], за методикою Інституту поведінкових досліджень Техаського християнського університету, Асоціації малих підприємців (Інститут малих підприємств), неурядової організації Stratis Health, компаній Russell Consulting Inc., Patterson Partners Inc., The Brookside Group LLC, а також Saratoga Resource Group, «Самооцінка організаційної готовності для розвитку» Franke Consulting Group, Національної ради з безпеки;

2) Дослідження оцінки готовності організацій: до впровадження обґрунтованої практики (В. Леман, Дж. Грінер та Д. Сімпсон); щодо впливу факторів успіху перетворень у компанії General Electric у 1990-ті роки (Д. Ульріх); сфери мобільних послуг Таїланду (Ю. Сударатна, Л. Лі); до впровадження менеджменту загальної якості (А. Ламії); дослідження «Організаційна готовність до корегування» (Центр з виправних робіт); підвищення готовності змінюватися за допомогою розкручування (С. Ковальов); методика вимірювання індексу здоров'я компанії (McKinsey), дослідження «Організаційна готовність та її вплив на процеси впровадження менеджменту знань» (Міжнародний ісламський університет Малайзії);

3) рекомендації щодо створення організаційної готовності Т. Сото, Advanced Marketing Solutions, Inc. (AMS) [7].

В результаті проведеного дослідження встановлено, що система управління організаційними змінами на підприємстві є механізмом впливу на

відповідні функціональні підсистеми, які, перебуваючи у взаємозалежному стані, забезпечують стійкість функціонування за відповідними напрямками діяльності. Наступні основні засади дозволяють сформувати ефективну систему управління організаційними змінами: комплексність управління, цілеспрямованість в управлінні, безперервність та планомірність в управлінні, багатофункціональність та ієрархічність в управлінні, структурна адаптивність та адекватність в управлінні, результативність функціонування системи управління.

1.3 Методологічне забезпечення управління складними організаційними змінами на основі використання проєктних технологій

Для ініціювання процесу змін мають бути розроблені моделі в залежності від можливостей організації, типу необхідних змін, сектору організації та типу сектора [34].

Таким чином, дане дослідження спрямоване на те, щоб заповнити пропуск між командами з управління проєктами та управління змінами, надавши основу для інтеграції обох груп для досягнення безшовних результатів.

За останні кілька десятиліть основною рушійною силою змін в компанії став розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, у межах яких планування ресурсів стало основним інструментом інтеграції бізнес-процесів. Рахнавард і Бозоргхуб [35] спрямовують стратегічне зростання, одночасно підтримуючи їхній поточний бізнес [30]. Ґрунтуючись на критеріях прийняття компанією інструментів цифрової трансформації, процес змін може вплинути як на функції, так і на процеси всередині та за межами компанії [27].

Зміна бізнес-процесів за допомогою технологій називається цифровою трансформацією і описується просто як «інтеграція цифрових технологій у

бізнес» [32] або «зростаюче впровадження цифрових інструментів і технологій організацією для фундаментальної зміни як її внутрішніх, так і зовнішніх процесів та функцій» [26]. Однак дослідники дійшли згоди, що технології - не єдиний фактор цифрової трансформації, який змінюється. Це також стосується областей корпорації, де зміни вплинуть на взаємодію між окремими особами та традиційні методи ведення бізнесу.

Цифрова трансформація є «глобальний прискорений процес технічної адаптації окремими особами, підприємствами, товариствами та націями» [36]. Організаційні зміни є основою цифрової трансформації бізнесу, що вимагає надійної основи, що поєднує технології, процеси та людей, для забезпечення успішних трансформаційних змін [14]. Переваги цих змін розглядаються всередині корпорації, де може бути задіяна цифровізація. Вплив цифровізації на корпорацію також змінило мислення багатьох дослідників [29]. Щоб корпорації залишалися актуальними, їм необхідно продемонструвати здатність споживати, купувати та продавати програмні послуги із меншим втручанням людини. Дослідники цифровізації вважають, що вона призведе до скорочення кількості співробітників, залучених до нового процесу. Однак існують протилежні дані, представлені McKinsey Global Institute, в яких йдеться, що «поток даних та оцифрування цифровізація збільшили чисту зайнятість у країнах, а не скоротили її», що підкреслюють її переваги. Це також показує, що перевага цифровізації полягає у створенні ефективнішого способу роботи за рахунок «прискорення темпів змін, з якими стикаються компанії» [33]. Цифрова трансформація впливає головним чином на підвищення продуктивності, економію часу і витрат [28].

Дослідження, проведені в рамках проекту інтеграції РМ (управління проектами) та СМ (управління змінами), мають концептуальний характер та підкріплені обмеженими дослідженнями. У таблиці 1.1 узагальнено результати дослідження.

Таблиця 1.1 – Оцінка поточної теорії та практики

	Журнал	Важливі моменти	Методологія
Schech-Storz, M.	Успіх організаційних змін в управлінні проектами: порівняльний аналіз двох моделей змін	Високий рівень невдач як з боку РМ, так і з боку СМ Показники успіху були високими, коли підхід СМ використовувався методами РМ	150 членам РМІ було запропоновано заповнити анкету
Hornstein, H.	Інтеграція управління проектами та управління організаційними змінами в даний час є необхідністю	ОСМ слід включити як фактор успіху проекту Навички ОСМ слід включити як частину навичок РМ ОСМ впливає на успіх проекту і ним слід керувати	Дані, на які посилаються Асоціація управління проектами (APM) та РМІ
Гудерган Г.	Моделі оцифрування – що відрізняє організації, які досягли зрілості у сфері цифрових технологій?	Прихильність і сміливість, необхідні для повної реструктуризації з боку керівників проектів Цифрова зрілість - природний процес, що потребує часу	Загальна кількість відповідей на основі кількох відповідей 559 учасників

Джерело: [33]

Цифрова трансформація вимагає комплексних організаційних змін. Процеси змін є результатом, серед інших аспектів, технологічних інновацій. З цієї причини управління змінами є корисною концепцією для обробки цих змін. Döggies та ін. порівняли моделі СМ Левіна та Коттера з обсягом цифрової трансформації [25]. Біллантуоно та ін. [26] також проаналізували особливості цифрової трансформації у зв'язку з організаційними змінами. Цифрову трансформацію можна вважати спеціалізованим типом трансформації бізнесу, для якого ІТ дійсно важлива трансформація стратегії, структури та культури, а також процесів компаній. Модель Коттера містить ці аспекти в різних фазах. Модель Левіна описує, як соціальні звички можуть призвести до опору змінам [18]. Примусове проведення цифрових трансформацій пов'язане з низьким рівнем добровільності [23].

Для можливої адаптації організаційних змін по відношенню до цифрової трансформації також необхідно враховувати існуючі перешкоди, а також допоміжні фактори. Проблеми координацію співпраці, часові

обмеження та передачу інформації. Фактори, які можуть призвести до успіху організаційних змін в умовах цифрової трансформації, включають залучення всіх, хто приймає участь у змінах, і адекватне управління змінами [23].

Процес управління організаційними змінами складається з багатьох факторів та складових, врахування яких забезпечить ефективність результатів після його впровадження. Етапи процесу управління організаційними змінами на підприємстві наведено на рисунку 1.1.

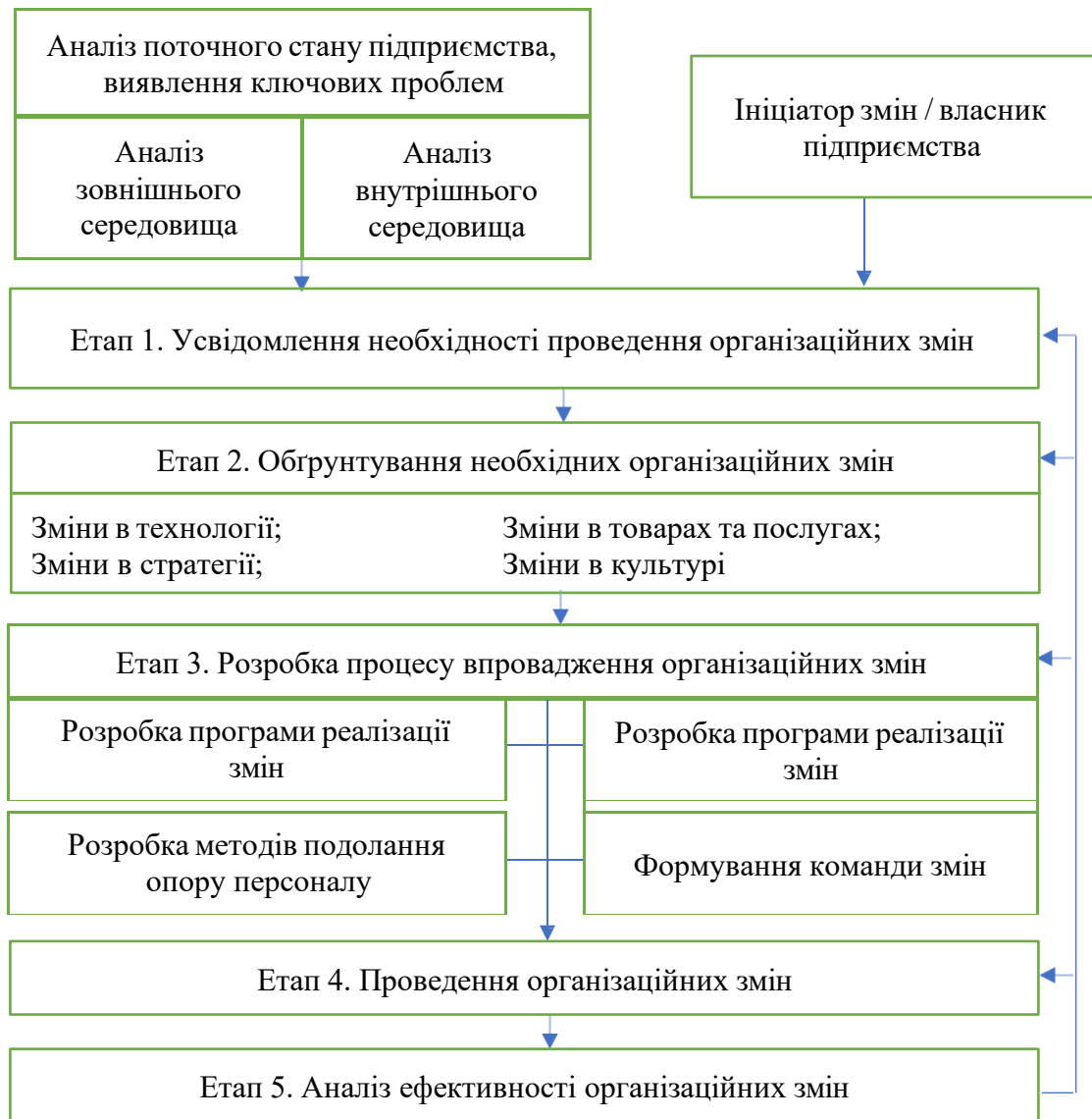


Рисунок 1.1 – Управління організаційними змінами на підприємстві
Джерело: [4]

Модель представлена у двох площинах: «цифрові ресурси» та «людські

ресурси» компанії (рис. 1.2). У рамках дослідження було встановлено, що зміни торкнуться саме цих двох змінних більшою мірою.

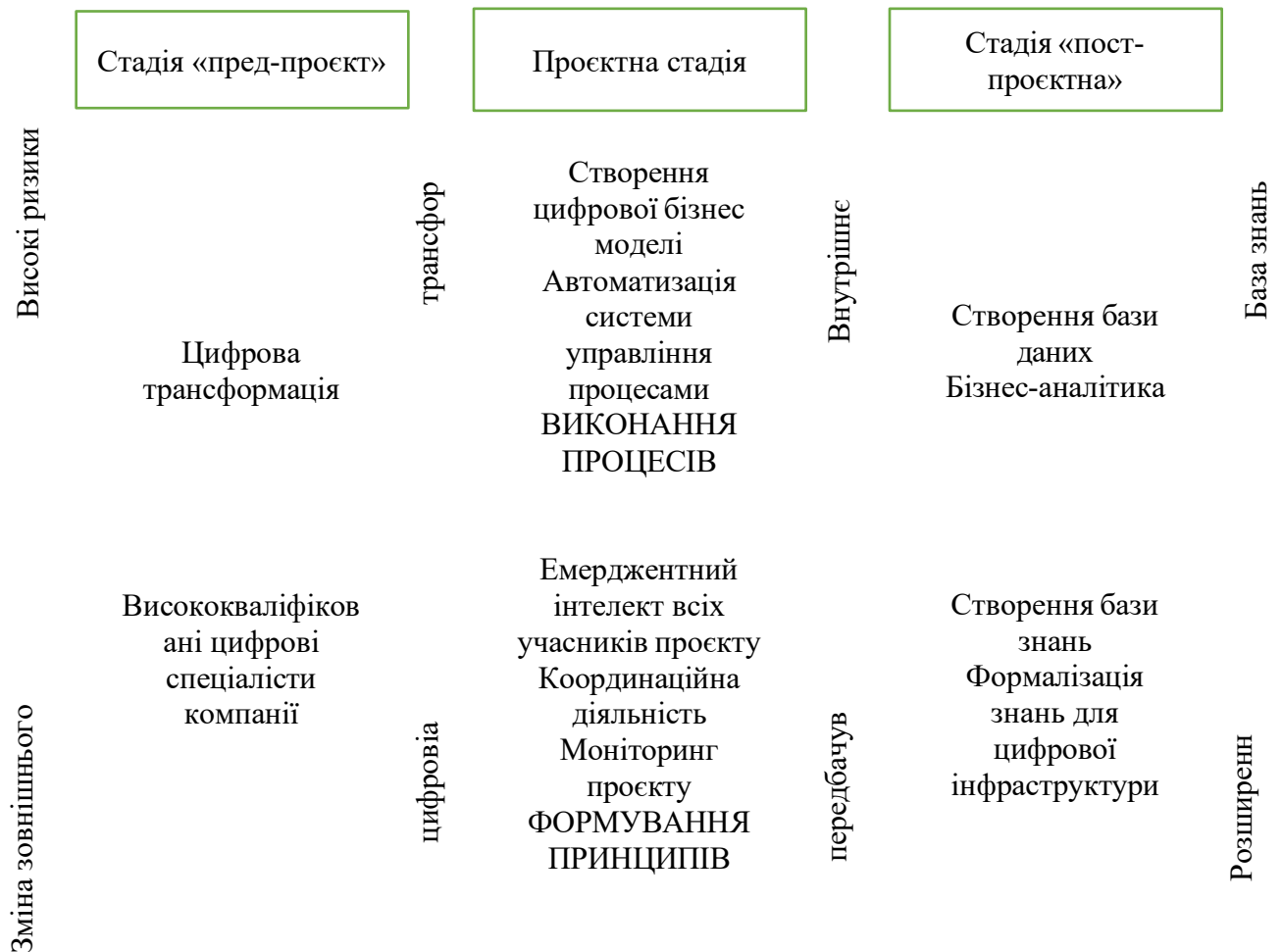


Рисунок 1.2 – Модель управління проектами в умовах цифрової трансформації бізнесу

Джерело: [4]

В рамках тенденцій розвитку проектного менеджменту та оновлення міжнародних стандартів поняття проекту розглядається в більш змістовній формі, особлива увага поділяється перед-проектній та пост-проектній стадії.

У дослідженні виділяються три основні етапи реалізації проекту – перед

проектна стадія (розширена стадія ініціації проекту), проектна стадія, пост-проектна стадія (стадія експлуатації). До початку проектних робіт передбачається, що в компанії вже застосовують нові цифрові технології, а співробітники володіють необхідними навичками роботи з ними.

Для підвищення ефективності виконання проекту в рамках побудованої цифрової бізнес-моделі проектною організацією виконуються наступні етапи трансформації:

автоматизація прийняття управлінських рішень;

автономна система управління проектами.

Основним вектором розвитку «цифри» на проектній стадії є виконання процесуальної діяльності. У той же час для людей основним пріоритетом буде формування принципів роботи – взаємодії всередині проектною командою, комунікації зі стейкхолдерами та відносини з користувачами.

У зв'язку з розміщенням фокусу діяльності та потенційним звільненням від рутин, що викликаються процесами та компетенції керівника проекту. Вони представлені у відповідному полі. Процес формування принципів діяльності характеризується поняттям «емерджентний інтелект». Термін інтерпретується як стан учасників проекту, при якому вони являють собою цілісну систему, спрямовану на успішне виконання проекту, і володіють властивостями, які раніше не мали свого компонента. Очевидно, на практиці ці властивості будуть мати справу з вирішенням інтелектуальних завдань в управлінні проектами. Сьогодні цей термін цілком застосовний до проектних команд, але його на всіх зацікавлених осіб проект зустрічає ряд бар'єрів повинна провести реструктуризацію колективного ведення, щоб замовники, підрядники, спонсори були готові до змін в проекті, були готові жертвувати своїми особистими інтересами для отримання високих результатів і успішного завершення проекту. Іншими словами, всі учасники повинні бути готові створити цю систему.

Стадія пост-проекту також є більш продовженою, вона включає в себе не тільки відстеження подальшої життєдіяльності проекту (його експлуатації,

окупаємості та інших показників), але й обробку інформації щодо проекту та наступних висновків. Цифрові ресурси відповідають за створення бази даних, створення архіву проекту та досвід аналітики. Раніше цю функцію виконував керівник проекту або центр компетенцій.

Для людей створюється база даних і формалізуються знання для організації цифрової інфраструктури.

На виході, після завершення проекту, проектна організація отримує базу знань, щодо сучасного стану на ринку.

Принцип перерозподілу компетенцій, спрямований на здібності координації та інтеграції проектної команди керівником підтримується оновлення міжнародних стандартів управління проектами.

Базові принципи носять достатньо м'який характер, відсутній фокус на жорстких навичках. Увага зміщується в бік проведення адаптації. Процеси управління проектами в класичному, формалізованому розумінні більше не вважають за важливе перерозподіл компетенцій, які лежить у площині нових принципів 7-го РМВоК [29], сформульованих як: команда, цінність, лідерство, цілеспрямоване мислення, адаптація.

Стандарт процесу управління проектами змінив практику управління проектами. І виглядають вони досить гнучкими та адаптивними. Управління проектами досягається за рахунок самостійного визначення життєвого циклу конкретного проекту, його всіх контрольних точок. Моделі управління проектами включають десять предметних областей управління процесним підходом: змістом (score); управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами); управління строками (schedule); управління затратами (cost); управління ресурсами (resource); управління ризиками (risk); управління якістю (якість); управління поставками (закупівля); управління комунікаціями (комунікація) [11].

Сучасна ідеологія проектного управління виходить із рамок «строки – бюджет – якість». Фокус уваги замовника поміщається на отримання кінцевої користності від проекту. Вигода, економічна ефективність проекту в

перспективі все частіше стає обов'язковою умовою. Успіх стадії експлуатації стає основним критерієм ефективності проекту. Для того, щоб досягти заданого рівня вигоди, їх необхідно передбачити на стадії ініціації проекту. Вони можуть відображати заданий рівень прибутку в заданому часовому інтервалі, заданий термін окупаємості, орендності та ін.

Отже, модель управління проектами в умовах цифрової трансформації бізнесу відповідає сучасним концепціям і загальній ідеології в області проектного менеджменту.

Ефективність впровадження цифрових технологій в процес і проектну діяльність компаній стала очевидною. Позитивні дані щодо використання нових інструментів дають лише теоретичне вивчення та практичне використання. Однак цифрова трансформація не відбувається повсюдно. Причинами можуть бути: неготовність керівництва до глобальної перебудови бізнес-процесів; дефіцит кваліфікованих кадрів для настройки програмних продуктів, навчання персоналу.

Таким чином, для усунення позначених проблем необхідно розвивати методологічні підходи до цифрового менеджменту, розробляти практичний інструментарій, регламенти поступове розширення присутності «цифри» в компанії.

2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Аналіз методів проєктного управління складними змінними в процесі стратегічного розвитку підприємства

Проєктне управління з кожним роком набирає все більшого поширення на підприємствах. Звернення до проєктного підходу пов'язане з тим, що за допомогою впровадження методів та інструментів проєктного управління надання послуг ефективніше пристосовується до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що швидко змінюються. Проєктний підхід має й інші переваги: відбувається концентрація уваги на зазначених цілях та завданнях, а не на бюрократичних процесах, адже проєктний підхід передбачає стандартизацію процесів [1].

Показник успіху у реалізації проєктів дуже тісно пов'язаний із зрілістю управління проєктами та використанням відповідних методів та інструментів управління проєктами. Позитивний вплив використання цих методів та інструментів на успіх та ефективність проєктів було підтверджено низкою досліджень [2].

У багатьох підприємств проєкти пов'язані зі стратегією і є інструментом перетворення можливостей у вигоди. Представляється, що проєкти є відповідними інструментами змін, адаптації, інновацій та реалізації. У той час як у секторах, орієнтованих на проєкти, результати проєкту зазвичай передаються зовнішній стороні (власнику, покупцю чи користувачеві) або продаються на ринку, а в секторах, орієнтованих на виробництво та експлуатацію, проєкти в основному є рушійними силами для впровадження внутрішніх змін, інновацій та покращень. І тому вони є паливом для поточних операцій для отримання кращих результатів.

Реалізація проектів загалом відбувається за допомогою набору певних методів та інструментів. Найбільш відомими та визнаними методами проектного управління є: Agile, Kanban, Waterfall [31].

Agile – це метод, при грамотному застосуванні якого можна швидко пристосовуватися до умов, що постійно змінюються. Для сучасного світу це дуже важливий чинник, оскільки зовнішні засоби безперервно трансформуються. Однак для застосування даного методу потрібне навчання працівників. Agile існує у вигляді основних принципів: безперешкодні комунікації всередині колективу, спрямованість результат, постійна готовність до змін. Agile є певною мірою філософією, до якої приходять за допомогою застосування Scrum і Kanban.

Kanban – це метод, який можна охарактеризувати за допомогою перекладу Kanban з японської мови – «сигнальна дошка». Цей метод, як і Scrum, є частиною філософії Agile. Цінності цього методу такі: простежуваність, рівновага, партнерство, орієнтація на споживача, потік, першість, взаєморозуміння та повага. Головним інструментом описуваного методу є канбан-дошка. Використовуючи зазначений інструмент, всі процеси, що протікають на підприємстві, стають відкритими, що є найважливішою цінністю представленого методу.

Під час реалізації робочого процесу співробітники обирають із переліку завдання, які виконуватимуть протягом робочого дня або іншого тимчасового проміжку, обраного для зручності здійснення [6].

На багатьох підприємствах використовується методологія Waterfall - каскадна модель або по-іншому її називають «водоспад». Поданий метод є традиційним, від того і доволіно застарілим, оскільки недостатньо враховує зовнішні чинники. Даний метод представлений наступними характеристиками:

- проходження етапів виробництва продукту строго по порядку;
- на кожному етапі передбачено велику кількість звітності;
- усі етапи строго регламентовані;

– неможливо повернутися на попередній етап реалізації.

З одного боку, даний метод має велику міру визначеності в отриманому результаті і часу його отримання, на відміну, наприклад, від Scrum - методу, в якому показники так точно можуть бути не позначені. Але з іншого боку, даний метод не враховує безліч можливих ризиків, які з великою часткою ймовірності відбудуться. Тому від представленого методу поступово йдуть усі сучасні компанії на користь гнучкіших методів [8].

Інструменти проектного управління у світі дуже різноманітні. Однак важливо по-розуміти, що для того, щоб бути конкурентоспроможними, необхідно використовувати цифрові інструменти проектного управління, оскільки нині головною тенденцією є цифровізація.

Разом з тим популярним інструментам виділяють ActiveCollab-онлайн-сервіс, в якому інтегровано багато функцій: можна вибрати, в якому форматі представляти проект, наприклад, у вигляді діаграми Гантта чи канбан-дошки; можливість сортування та фільтрації проектів, створення списку завдань і шаблонів, листування в чаті та багато іншого [11].

Крім того, реалізацію проектів складно уявити без традиційно-важливих фундаментальних інструментів, таких як: структурна декомпозиція робіт (далі – СДР) та матриця розподілу адміністративних функцій управління (далі – РАФУ).

Дослідження методів проектного управління складними змінами підтвердило, що сучасні підприємства потребують і використовують методи, які вони вже адаптували, протестували і з якими знайомі.

2.2 Дослідження особливостей та проблем забезпечення бізнес-процесу управління складними змінами на ТОВ «БСГ»

ТОВ «Бізнес Сек'юриті Груп» була заснована 18 травня 2016 року. Основними видами діяльності ТОВ «БСГ» є подання послуг з фінансового та юридичного консалтингу.

Основною метою діяльності ТОВ «БСГ» є отримання прибутку.

Бізнес-процеси ТОВ «БСГ» поділяються на кілька груп:.

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

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

3) до інших бізнес-процесів можна віднести процеси управління, фінансові та юридичні процеси, необхідні функціонування компанії, розвиток необхідних ІТ - потужностей.

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

Таким чином, можна відмітити, що управління бізнес-процесами ТОВ «БСГ» будуватися на:

- позначення цілей та формування стратегії;
- створення оптимального проекту надання послуг;
- контроль за бюджетами та їх грамотний розподіл;
- контролінг бізнес-процесів організації.

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).

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1 Сильна та згуртована команда професіоналів. 2. Клієнтоорієнтованість персоналу. 3. Навчання персоналу, бажання дізнаватися нове. 4. Високий рівень сервісу та можливість відповідність вимогам клієнта. 5. Показники високої рентабельності та зростання оборотних засобів. 6. Гнучка цінова політика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Істотна залежність від постійних клієнтів. 2. Низький рівень управління інформацією та діловими процесами, нагромадження паперовими носіями офісу. 3. Технічні складності у звітності перед клієнтами про виконану роботу. 4. Деяка недовіра з боку клієнтів та партнерів спочатку через обережність, заняття вичікувальної позиції. 5. Відсутність достатньої рекламної кампанії.
<ol style="list-style-type: none"> 1 . Вихід на нові сегменти ринку та можливість освоєння нових напрямків консалтингу. 2. Закріплення на ринку консалтингових послуг серед клієнтів-представників великих компаній. 3. Різні навчальні тренінги. 4. Залучення до роботи нового персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Високий рівень конкуренції зі сторони відомих компаній. 2. Значне підвищення платежів за обслуговування офісу. 3. Різкі зміни у законодавстві. 4. Ємність ринку обмежена у зв'язку із закриттям ІІ. 5. Наявність інших способів консультаційних послуг (через інтернет, індивідуальні форми).

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

Таким чином, аналіз показав, що компанія може мати значну кількість як сильних, і слабких сторін. Видно, що основну загрозу для підприємства становлять конкуренти та їх сильні управлінські рішення, пов'язані з досвідом перебування на ринку та популярністю. Ця проблема може бути пов'язана з низькою рекламною активністю та неспроможністю системи управління бізнес-процесами, роботи з клієнтами та інформацією.

Побудуємо SWOT-матрицю для консалтингової компанії з урахуванням

перетину найважливіших SWOT-характеристик з метою визначення стратегічної поведінки в аспекті реалізації інноваційного потенціалу та представимо результати оцінки на рисунку 2.1.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз консалтингової компанії показав значні загрози та наявність слабких сторін. Так, у разі відсутності рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів і функціонування в колишньому режимі може знизити успіх організації на ринку консалтингових послуг, що швидко розвивається, в найближчому майбутньому (песимістичний прогноз). Як стратегія інноваційного розвитку консалтингової компанії запропоновано вдосконалення бізнес-процесів шляхом інвестування та навчання персоналу з метою недопущення зниження конкурентоспроможності (оптимістичний прогноз).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		Організаційні зміни на підґрунті проектних технологій	Сильні сторони
Слабкі сторони	<p>Поле СЛВ</p> <p>Збереження та залучення нових клієнтів за допомогою вдосконалення наявних та освоєння нових видів консалтингових послуг</p>		<p>Поле СЛУ</p> <p>У разі відсутності дієвих рішень з удосконалення бізнес-процесів, функціонування в колишньому режимі знизить ефективність роботи з клієнтами, тоді підприємство швидко втратить позиції на ринку</p>

Рисунок 2.1 - Матриця інноваційного потенціалу визначення стратегії поведінки консалтингової компанії

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 2.2) найвагоміших критеріїв, серед тих, що були визначені в таблиці 2.3. 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
1	2	3	4
Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)			
Вартість послуг	позитивне	5	негативне
Ресурсозалежність оказання послуг	позитивне	2	негативне

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4
<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 діджеталізації	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
1	2
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 проєкти-аналоги, розвиток багатозадачності, бенчмаркинг послуг серед світових компаній-аналогів, удосконалення поточної системи оцінки вартості стратегічних проєктів та інше)

Кінець таблиці 2.4

1	2
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 2.5

За визначеними середніми оцінками таблиці 2.5 будуємо матрицю стратегічного положення організації (рисунок 2.2).

З матриці стратегічного положення підприємства на рисунку 2.2 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.

Для проведення SPACE-2 аналізу знову проводимо оцінку критеріїв неповторюваних факторів внутрішнього середовища підприємства (таблиця 2.5).

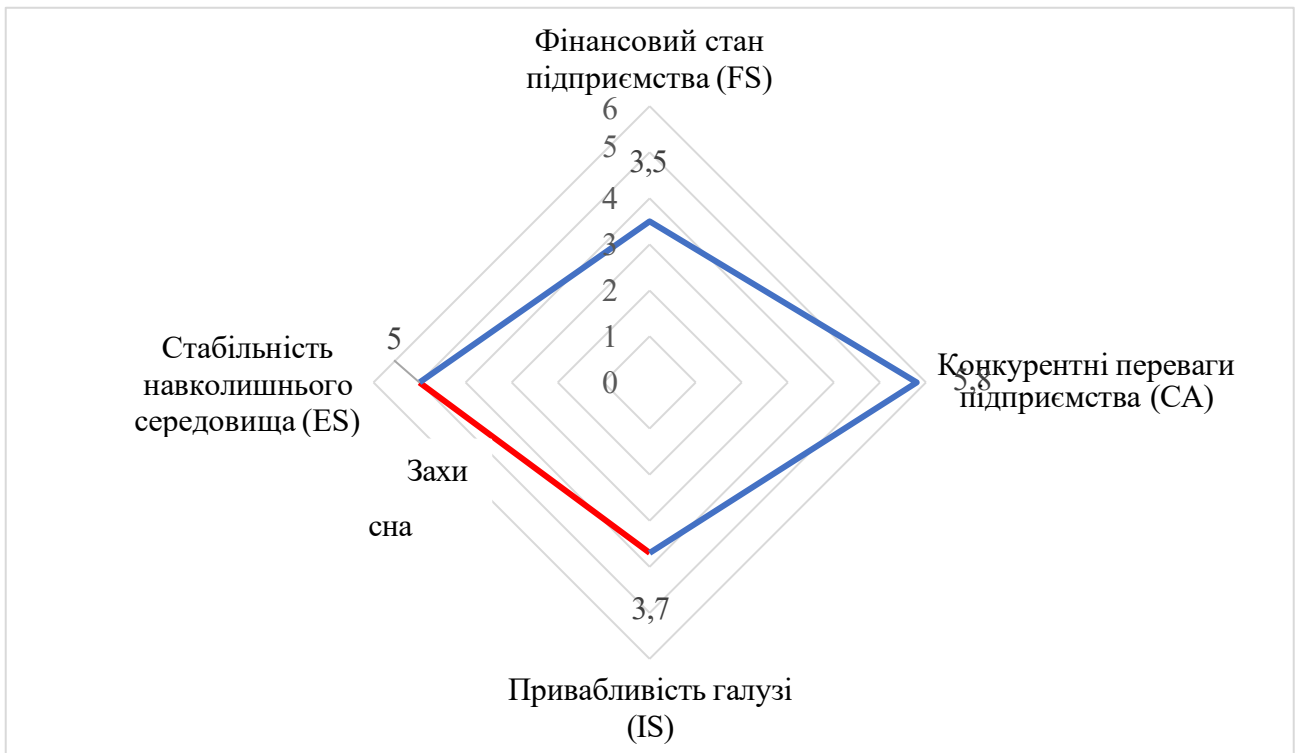


Рисунок 2.2 – Матриця стратегічного положення підприємства
ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.5

За визначеними середніми оцінками в таблиці 2.5 оновлюємо матрицю стратегічного положення підприємства (рисунок 2.3).

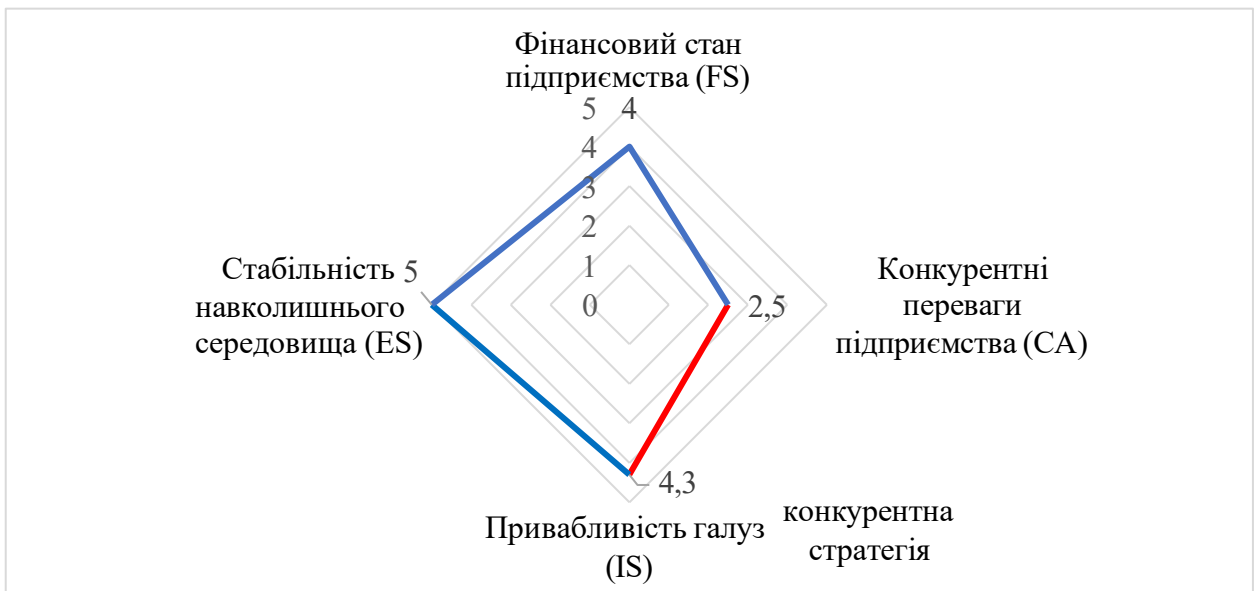


Рисунок 2.3 – Оновлена матриця стратегічного положення підприємства
ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.4

На основі оновленої матриці стратегічного положення ТОВ «БСГ» (рисунок 2.3) можна зробити висновок, що підприємство за рахунок конкретних заходів впливу на негативні фактори свого розвитку змінило свою стратегію з захисної на конкурентну.

Із проведеного SPACE-аналіз підприємства бачимо, що до факторів найбільшого негативного впливу відноситься значна вартість послуг (таблиця 2.5). 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.

Керівники нижчої ланки відповідають за організацію роботи довірених їм підрозділів. Їхні функції управління зводяться до забезпечення виконання календарних планів – виробничих завдань. Крім цього, вони відповідають за передачу необхідної інформації про наявність товарних запасів та іншої значущої інформації на рівні рівня управління [5].

Для проведення структурного аналізу організаційної структури підприємства представимо її у вигляді графа:

$$G = \{X, U\}, \quad (2.1)$$

где X – безліч вершин ($|X| = n$), що відповідає безлічі структурних елементів;

U – множина ребер ($|U| = m$), що відповідає безлічі зв'язків між структурними елементами підприємства.

Структурний граф ТОВ «БСГ» представимо на рисунку 2.4.

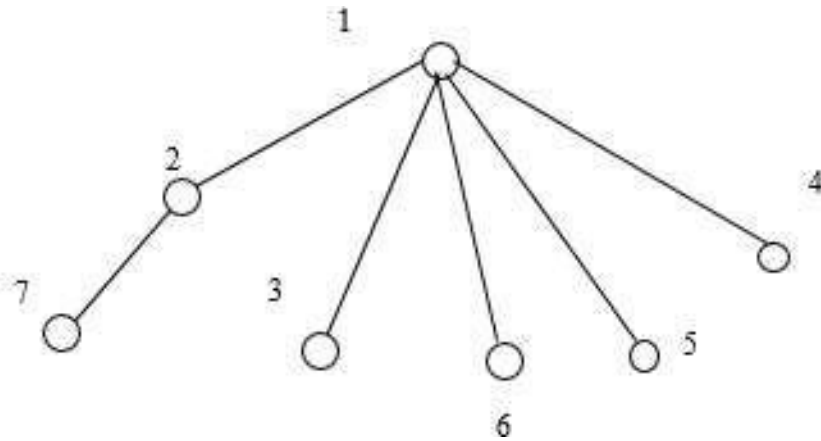


Рисунок 2.4 – Структурний граф ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано автором

Граф G , відповідний даному підприємству, показаний на рисунку 2.7, де цифри позначають: 1 – директор; 2 – головний бухгалтер; 3 – офіс-менеджер; 4 – менеджер з реклами; 5 – технічний персонал; 6 – юристи 2 категорії; 7 – бухгалтер.

Для опису графа G побудуємо матрицю суміжності (таблиця 2.7), яка для неорієнтованого графа має вигляд:

$$A = \|a_{ij}\|, \quad (2.2)$$

де a_{ij} – елементи матриці суміжності, що визначаються наступним чином:

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{– за наявності зв'язку між елементами } i \text{ та } j; \\ 0 & \text{– за відсутності зв'язку.} \end{cases}$$

По матриці суміжності визначимо ранг кожного елемента:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}. \quad (2.3)$$

Для нашого випадку $\sum_{i=1}^7 \sum_{j=1}^7 a_{ij} = (7-1) \times 2 = 12$. Ранги структурних елементів наведено в останньому стовпці таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця суміжності

	1	2	3	4	5	6	7	r
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		1	1	1			1	0,3
2	1							0,08
3	1				1	1		0,25
4	1							0,08
5			1					0,08
6			1					0,08
7	1							0,08

Найвищий ранг (0,3) має четвертий елемент структури (директор).

Перевіримо складність структури. Для зв'язкових структур (що не мають обривів та висячих елементів) має виконуватися умова:

$$\frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \geq n - 1. \quad (2.4)$$

Права частина нерівності визначає необхідну мінімальну кількість зв'язків у структурі графа, що містить n вершин. Для нашого випадку n (кількість структурних елементів) дорівнює 7 і умова виконується, тобто структура є зв'язковою. Проведемо оцінку структурної надмірності R , що відображає перевищення загальної кількості зв'язків над мінімально необхідним:

$$R = \frac{m}{n-1} - 1, \quad (2.5)$$

де m – безліч ребер графа (кількості зв'язків у матриці суміжності);

n – кількість вершин (елементів) структури.

$$m = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (2.6)$$

де a_{ij} – елементи матриці суміжності.

Дана характеристика є непрямою оцінкою економічності та надійності досліджуваної структури та визначає принципову можливість функціонування та збереження зв'язків системи при відмові деяких її елементів. Система з більшою надмірністю R потенційно надійніша, але менш економічна. Якщо $R < 0$, то система нескладна; $R = 0$, система має

мінімальну надмірність; $R > 0$ система має надмірність; що вище R , то вище надмірність [11].

Для нашого випадку: $R = \frac{1}{2} \times 12 \times 1/(7 - 1) - 1 = 0$, тобто структура має мінімальну надмірність.

Визначимо структурну компактність структури (Q), яка відбиває загальну структурну близькість елементів між собою. Для цього використовуємо формулу:

$$Q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij}, \quad i \neq j, \quad (2.7)$$

де d_{ij} – відстань від елемента i до елемента j , тобто мінімальна кількість зв'язків, що з'єднують елементи i та j .

Для визначення величини загальної структурної компактності будемо матрицю відстаней $D = \|d_{ij}\|$ – (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Матриця відстаней D

	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	1	1	1	2	2	1	8
2	1	0	2	2	3	2	3	13
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	1	2	0	3	1	1	3	11
4	1	2	3	0	4	3	4	17
5	2	2	1	3	0	3	4	15
6	2	3	1	4	3	0	2	15
7	1	2	3	3	4	2	0	15
								$Q = 94$

За таблицею визначаємо $Q = 94$.

Для кількісної оцінки структурної компактності та можливості об'єктивного порівняння різних організаційних структур частіше використовують відносний показник – Q_{OTH} , який визначається за формулою:

$$Q_{OTH} = \frac{Q}{Q_{min}} - 1, \quad (2.8)$$

де $Q_{\min} = n \times (n - 1)$ – мінімальне значення компактності для структури типу «повний граф» (кожен елемент з'єднаний із кожним).

Для аналізованої структури $Q_{\min} = 7 \times (7 - 1) = 42$.

Тоді $Q_{\min} = 94/42 - 1 = 1,24$.

Структурну компактність можна характеризувати і діаметром структури: $d = \max d_{ij}$, що дорівнює максимальному значенню відстані d_{ij} в матриці відстаней. Для нашої структури $d=4$.

Зі збільшенням Q_{\min} та d збільшуються середні тимчасові затримки при обміні інформацією між підрозділами, що спричиняє зниження загальної надійності. З цієї точки зору, структура досліджуваного підприємства має надійність середнього рівня (максимальну надійність має повний граф, для якого $Q_{\min} = 0$, а $d = 1$).

Для характеристики ступеня централізації системи використовується показник центральності структурного елемента, що характеризує ступінь віддаленості i -го елемента з інших елементів структури:

$$Z_i = \frac{Q}{2 \cdot \sum_{j=1}^n d_{ij}}, \quad (2.9)$$

Чим менше видалений i -й елемент від інших, тим більша його центральність і тим більше зв'язків здійснюється через нього. У нашому випадку найбільш центральним є перший елемент (директор), для якого $\sum d_{ij} = 8 = \min$, тобто він має максимальний коефіцієнт центральності $Z_{\max} = 94 / (2 \times 8) = 5,9$.

Ступінь центральності у структурі загалом може бути охарактеризована індексом центральності:

$$\delta = ((n-1)(2 \times Z_{\max} - n)) / ((n-2) \times Z_{\max}) = (7-1)(2 \times 5,9 - 7) / ((7-2) \times 5,9) = 0,9.$$

Значення ступеня центральності знаходиться в діапазоні.

Для досліджуваного підприємства високе значення ступеня центральності структури ($\delta = 0,9$) пред'являє високі вимоги до пропускнув спроможності центру (елемент 1), через який встановлюється найбільша

кількість зв'язків, щодо прийому та переробки інформації та надійності його функціонування, оскільки відмова центрального елемента веде до повного руйнування структури [11].

Для оцінки організації управління організаційними змінами ТОВ «БСТ» збудуємо та проаналізуємо матрицю розподілу адміністративних функцій управління (РАФУ). З позиції системного підходу матрицю РАФУ можна як засіб узгодження входів і виходів системи управління. У найменуваннях стовпців розміщуються входи – функціональні підрозділи, служби, посади учасників процесу управління. У найменуваннях рядків перераховуються функції (види управлінських робіт, що становлять процес управління). У полі матриці РАФУ умовними знаками показані функції перетворення, що пов'язують сукупності входів та виходів.

При проектуванні матриці РАФУ діяльність з реалізації функцій управління характеризується наступними аспектами:

- 1 – відповідальність за вирішення конкретного завдання управління;
- 2 – функції виконавця з реалізації завдання;
- 3 – функції виконавця з підготовки до виконання завдання.

Відповідно до наведеної класифікації пропонується список умовних позначень, що символізують певні аспекти діяльності щодо виконання функцій управління.

Умовні позначення для першого аспекту:

Я – одноосібне рішення та персональна відповідальність за вирішення завдання (з підписом);

! – персональна відповідальність за вирішення певного завдання при колегіальній формі прийняття рішення (за підписом),

Р – участь у колегіальному вирішенні цього завдання без права підпису.

Умовні позначення для другого аспекту:

П – планування;

О – організація;

К – контроль;

X – координація спільних зусиль учасників процесу;

A – мотивація (активізація);

У – облік.

Умовні позначення для третього аспекту:

C – узгодження;

I – виконання;

M – підготовка речень;

Для побудови матриці РАФУ АТ ТОВ «БСГ» по горизонталі виділимо основні структурні підрозділи та посадові особи. По вертикалі – коло завдань, розв'язуваних у структурних підрозділах.

Посадовці ТОВ «БСГ»: директор, бухгалтер, юрист, офіс-менеджер.

Завдання, які вирішуються посадовими особами: 1 – розробка перспективних планів; 2 – надання консалтингових послуг; 3 – організація процесу надання консалтингових послуг; 4 – забезпечення фінансової звітності; 5 – прогнозування та планування маркетингових заходів.

Щоб визначити трудомісткість завдань, складемо матрицю їх парних порівнянь і подаємо в таблиці 2.8. У наведеній матриці символи порівнюються один з одним. При цьому використовують такі позначення: кращому символу присвоюється - 2; менш переважному - 0; якщо символи рівні за значимістю, кожному з них присвоюється -1.

Таблиця 2.8 - Матриця парних порівнянь розв'язуваних завдань

	K1	K2	K3	K4	K5	$\sum K_i$
K1	1	0	1	1	1	4
K2	2	1	1	2	1	7
K3	1	1	1	1	2	6
K4	1	0	1	1	1	4
K5	1	1	0	1	1	4
						25

Для визначення трудомісткості завдань і завантаженості посадових осіб необхідно скласти матрицю парних порівнянь символів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця парних порівнянь символів

	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	У	С	И	М	$\sum K_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Я	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
!	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Р	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
П	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	2	1	9
О	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	5
К	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	9
Х	0	0	0	1	2	1	1	1	2	1	2	1	12
А	0	0	0	1	2	2	1	1	1	1	2	1	12
У	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	2	1	10
С	0	0	0	2	2	1	1	1	1	1	2	1	12
И	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
М	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
													144

Маючи розраховані ваги операцій (K_i) та коефіцієнт трудомісткості вирішення управлінських завдань (k_i^t), можна визначити трудомісткість вирішення кожного завдання за формулою:

$$C_i^t = k_i^t \sum_{j=1}^y K_j, \quad (2.10)$$

де k_i^t - коефіцієнт трудомісткості рішення і-ї задачі;

K_j – сума ваг операцій j-го структурного підрозділу чи посадової особи і-го завдання;

$i=1,2, \dots, y$ – перелік посадових осіб та структурних підрозділів.

Завантаженість структурного підрозділу чи посадової особи (загальну трудомісткість усіх виконуваних функцій підрозділом чи посадовою особою) можна визначити за такою формулою:

$$C_i^3 = \sum_{i=1}^y K_i \cdot k_i^t, \quad (2.11)$$

де $i = 1,2, \dots, y$ – перелік управлінських завдань, які вирішуються апаратом управління підприємства.

Матриця РАФУ ТОВ «БСГ» наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Матриця РАФУ ТОВ «БСГ»

Завдання, які вирішуються у структурних підрозділах	Коефіцієнт трудомісткості розв'язуваних завдань	Посадові особи та структурні підрозділи				Трудомісткість розв'язуваних завдань
		Директор	Бухгалтер	Юристи	Офіс-менеджер	
Розробка перспективних планів	0,16	ЯХ	У	ПО	РСК	10,9
Організація надання консалтингових послуг	0,28	ЯК	!У	О	Х	15,8
Організація процесу надання послуг	0,24	ЯХК	МУ	ОИ	РОК	17,4
Забезпечення фінансової звітності	0,16	ЯК	МА	У	К	8,2
Прогнозування та планування маркетингових заходів	0,16	ЯО	У	М	РОА	9,4
Завантаженість посадових осіб та структурних підрозділів	1,0	24,1	14,2	6	17,6	-

Аналіз представленої матриці РАФУ ТОВ «БСГ» свідчить, що особливо трудомісткими за рівнем виконання є завдання щодо організації процесу (трудомісткість 17,4) та надання послуг (трудомісткість 15,8). Найменша трудомісткість (13,2) посідає рішення завдань із забезпечення фінансової звітності (трудомісткість 8,2).

Розрахунок загальної трудомісткості всіх виконуваних функцій посадовими особами показав, директор досить обтяжений обов'язками, його завантаженість становить 24,1, що пов'язані з його персональної відповідальністю рішення всіх зазначених у матриці завдань.

Таким чином, проведений аналіз організації менеджменту ТОВ «БСГ» показав, що структура управління є лінійно-функціональною, зв'язковою, не має обривів та висячих частин, характеризується мінімальною надмірністю та надійністю середнього рівня.

Аналіз матриці РАФУ свідчить, що максимальну завантаженість по трудомісткості розв'язуваних завдань мають директор.

2.3 Моделювання рівня економічного ризику підприємства

Метод аналізу ієрархії ґрунтується на принципі ідентичності та декомпозиції, що містить процедури синтезу множинних тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень [13].

Процес оцінки фінансового ризику підприємства МАІ можна подати у вигляді наступного алгоритму.

Етап 1. Побудова ієрархічної моделі. Аналіз проблеми оцінки фінансового ризику на підґрунті використання методу МАІ починається з побудови ієрархічної структури, що містить цілі, критерії та альтернативи (рис. 2.8).

Вершиною домінантної ієрархічної моделі є мета – «Визначення рівня ризику» (перший рівень). Інший рівень отриманої ієрархії формують три критерії: «Фінансові фактори», «Технологічні фактори», «Інноваційні фактори», які уточнюють мету.

На третьому рівні представлені підкритерії (X): доля затрат на на дослідження и разработки (X1.1); рентабельность нноваций (X1.2); коефіцієнт забезпеченості підприємства персональними комп'ютерами (X1.3);

коефіцієнт износа основних средств (X2.1); коефіцієнт (X2.2); ренатбельность основних средств (X2.3); чисті активи (X3.1); інвестиційний капітал (X3.2); власні оборотні кошти (X3.3); коефіцієнт автономії (2.5).

На останньому рівні представлено три альтернативи: «Низький рівень ризику», «Приємний рівень ризику», «Критичний рівень ризику», які оцінюють за критеріями третього рівня ієрархічної моделі оцінки рівня ризику підприємства, представлена на рисунку 2.7.

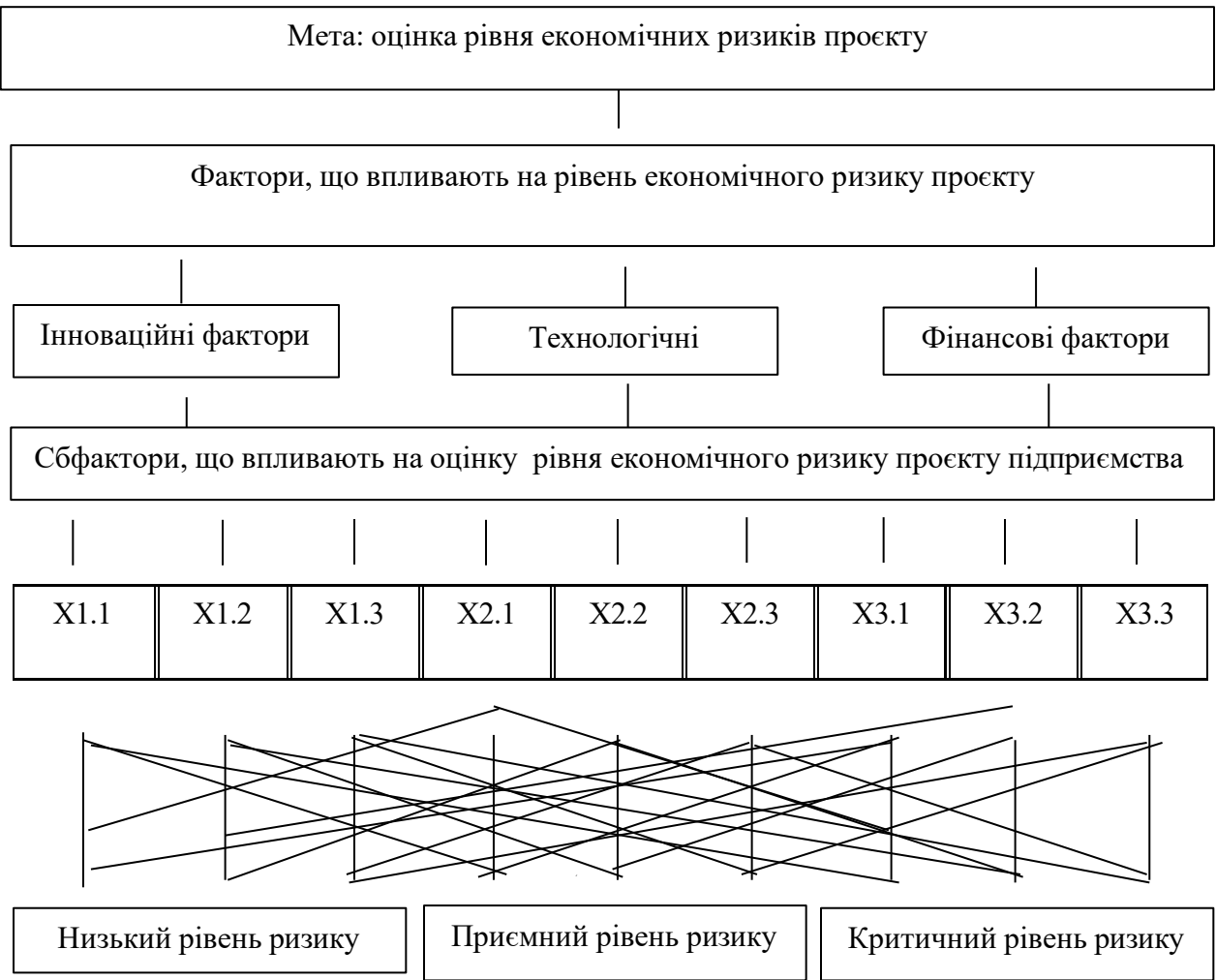


Рисунок 2.5 – Ієрархічна модель оцінки рівня економічного ризику проекту підприємства

Джерело: складено автором

Етап 2. Визначення вектора пріоритетів та оцінка узгодженості результатів. Визначають пріоритети, що становлять відносну важливість або

перевагу елементів на кожному рівні ієрархічної моделі. Чим більша величина пріоритету, тим більш значущим є відповідний елемент.

Необхідно встановити пріоритети критеріїв для кожної оцінюваної альтернативи, означивши найбільш важливу з них і будемо матрицю попарних порівнянь за певними критеріями. Оцінки відносної важливості порівнюваних елементів, які мають бути узгоджені, тому необхідно визначати індекс (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ):

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; \quad BY = \frac{IY}{CB},$$

де λ_{\max} - максимальне власне значення зворотно симетричної матриці попарних порівнянь;

n – кількість критеріїв.

У таблицях 2.12–2.15 розрахуємо та наведемо матриці парних порівнянь, а також проведемо перевірку їхньої узгодженості.

Таблиця 2.12 – Матриця попарного порівняння елементів рівня

Елементи порівняння рівня 2	Інноваційні фактори	Технологічні фактори	Фінансові фактори	Пм	$\sqrt[3]{\Pi M}$	W
Інноваційні фактори	1	5	7	35	3,27	0,73
Технологічні фактори	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
Фінансові фактори	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
	1,34	6,33	11		4,48	1
$\lambda_{\max} = 3,065; IY = 0,032; BY = 0,056$						

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.13 – Матриця попарного порівняння інноваційних факторів

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\Pi M}$	W
X1.1	1	5	0,33	1,67	1,19	0,30
X1.2	0,20	1	0,2	0,04	0,34	0,09
X1.3	3	5	1	15	2,47	0,62
	4,2	11	1,53		3,99	1
$\lambda_{\max} = 3,136; IY = 0,068; BY = 0,117$						

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.14 – Матриця попарного порівняння технологічних факторів

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X2.1	1	5	7	35	3,27	0,73
X2.2	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
X2.3	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
	0,34	6,22	11		4,48	1
$\lambda_{\max} = 3,065; IU = 0,032; BU = 0,0,56$						

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.15 – Матриця попарного порівняння фінансовому факторів

Елементи порівняння рівня 3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Пм	$\sqrt[4]{\text{Пм}}$	W
X3.1	1	0,2	0,33	2	0,132	0,6	0,13
X3.2	5	1	0,5	3	7,5	1,65	0,37
X3.3	3	1	1	1	3	1,32	0,30
X3.4	1	0,6	1	1	0,6	0,88	0,2
	10	2,8	7,33	7		4,45	1
$\lambda_{\max} = 7,735; IU = 1,245; BU = 1,383$							

Джерело: розраховано автором

Із застосуванням принципу синтезу визначаємо глобальні пріоритети (Z_i) елементів рівня 3 ієрархічної моделі:

$$Z_i = v_{ij} \times u_i$$

де v_{ij} - локальний пріоритет (ваговий коефіцієнт) і-го елемента рівня 3 ієрархічної моделі по відношенню до j-го підкритерію рівня 2.

Визначимо глобальні пріоритети за такою формулою:

$$Z_1 = 0,73 \times 0,3 = 0,219;$$

$$Z_2 = 0,73 \times 0,09 = 0,0657;$$

$$Z_3 = 0,73 \times 0,62 = 0,4526;$$

$$Z_4 = 0,19 \times 0,73 = 0,1387;$$

$$Z_5 = 0,19 \times 0,19 = 0,0361;$$

$$Z_6 = 0,19 \times 0,08 = 0,0152;$$

$$Z_7 = 0,08 \times 0,13 = 0,0104;$$

$$Z_8 = 0,08 \times 0,37 = 0,0296;$$

$$Z_9 = 0,08 \times 0,30 = 0,024;$$

$$Z_{10} = 0,08 \times 0,2 = 0,016$$

Визначаємо локальні пріоритети рівня 4 щодо кожного підкритерію рівня 3 ієрархічного моделі. Нижче наведено результати розрахунків для кожного підкритерію (табл. 2.16-2.18).

Таблиця 2.16 – Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1, X1.2, X1.3 рівня 3 «Інноваційні фактори»

Елементи порівняння рівня 4	Низький рівень ризику	Приємними рівень ризику	Критичний рівень ризику	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети кі елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1 рівня 3						
Низький рівень ризику	1	0,5	5	2,5	1,581	0,706
Приємними рівень ризику	0,25	0,5	0,2	0,025	0,158	0,071
Критичний рівень ризику	0,25	0,2	5	0,25	0,500	0,223
	1,5	1,2	10,2		2,239	1,000
$\lambda_{\max} = 3,4214; \text{IU} = 0,2107; \text{BU} = 0,3633$						
Локальні пріоритети кі елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.2 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,2	3	0,33	0,198	0,445	0,121
Приємними рівень ризику	3	1	0,33	0,99	0,995	0,271
Критичний рівень ризику	1	5	1	5	2,236	0,608
	4,2	9	1,66		3,676	1,000
$\lambda_{\max} = 3,9542; \text{IU} = 0,4771; \text{BU} = 0,8225$						
Локальні пріоритети кі елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.3 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,33	0,2	0,25	0,02	0,128	0,062
Приємними рівень ризику	2	0,33	1	0,66	0,812	0,395
Критичний рівень ризику	0,25	5	1	1,25	1,118	0,543
	2,58	5,53	2,25		2,059	1,000
$\lambda_{\max} = 3,5648; \text{IU} = 0,2824; \text{BU} = 0,4869$						

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.17 – Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1, Х2.2, Х2.3 рівня 3 «Технологічні фактори»

Елементи порівняння рівня 4	Низький рівень ризику	Приємними рівень ризику	Критичний рівень ризику	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети кіj елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,33	1	0,33	0,11	0,330	0,162
Приємними рівень ризику	0,25	2	1	0,5	0,707	0,347
Критичний рівень ризику	1	5	0,2	1	1,000	0,491
	1,58	8	1,53		2,037	1,000
$\lambda_{\max} = 3,7839; IU = 0,3919; BU = 0,6758$						
Локальні пріоритети кіj елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.2 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,2	1	1	0,2	0,447	0,209
Приємними рівень ризику	1	5	0,25	1,25	1,118	0,523
Критичний рівень ризику	1	0,33	1	0,33	0,574	0,268
	2,2	6,33	2,25	31,3335	2,140	1,000
$\lambda_{\max} = 4,3714; IU = 0,6857; BU = 1,1826$						
Локальні пріоритети кіj елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.3 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,5	1	1	0,50	0,707	0,236
Приємними рівень ризику	1	2	0,5	1,00	1,000	0,334
Критичний рівень ризику	1	0,33	5	1,65	1,285	0,429
	2,5	3,33	6,5		2,992	1,000
$\lambda_{\max} = 4,4949; IU = 0,7475; BU = 1,2887$						

Джерело: розраховано автором

Використання принципу синтезу визначення глобальних пріоритетів елементів рівня 4 виробляється як сума додатків локальних пріоритетів кожного елемента рівня 4 (кіj) на глобальні пріоритети елементів рівня 3:

$$K = \sum k_{ij} \cdot Z_i \quad (2.1)$$

$$k_1 = 0,219 \times 0,706 + 0,0657 \times 0,121 + 0,4526 \times 0,062 + 0,1387 \times 0,162 + 0,0361 \times 0,209 + 0,0152 \times 0,236 + 0,0104 \times 0,289 + 0,0296 \times 0,551 + 0,024 \times 0,219 + 0,016 \times 0,215 = 0,1177$$

Таблиця 2.18 – Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1, Х3.2, Х3.3, Х3.4 рівня 3 «Фінансові фактори»

Елементи порівняння рівня 4	Низький рівень ризику	Приємними рівень ризику	Критичний рівень ризику	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети кії елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1 рівня 3						
Низький рівень ризику	0,33	2	1	0,66	0,812	0,289
Приємними рівень ризику	1	0,5	2	1	1,000	0,356
Критичний рівень ризику	1	5	0,2	1	1,000	0,356
	2,33	7,5	3,2		2,812	1,000
$\lambda_{\max} = 4,4776$; ІУ = 0,7388; ВУ = 1,2738						
Локальні пріоритети кії елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.2 рівня 3						
Низький рівень ризику	3	0,33	3	2,97	1,723	0,551
Приємними рівень ризику	1	0,2	5	1	1,000	0,320
Критичний рівень ризику	2	0,25	0,33	0,165	0,406	0,130
	6	0,78	8,33	38,9844	3,130	1,000
$\lambda_{\max} = 4,6345$; ІУ = 0,8172; ВУ = 1,4090						
Локальні пріоритети кії елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.3 рівня 3						
Низький рівень ризику	2	0,5	0,5	0,50	0,707	0,219
Приємними рівень ризику	0,25	2	1	0,50	0,707	0,219
Критичний рівень ризику	0,33	5	2	3,30	1,817	0,562
	2,58	7,5	3,5		3,231	1,000
$\lambda_{\max} = 4,1741$; ІУ = 0,5870; ВУ = 1,0122						
Локальні пріоритети кії елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.3 рівня 3						
Низький рівень ризику	5	0,33	0,25	0,41	0,642	0,215
Приємними рівень ризику	1	3	1	3,00	1,732	0,579
Критичний рівень ризику	1	0,33	2	0,66	0,812	0,272
	7	3,66	3,25		3,187	1,065
$\lambda_{\max} = 4,5034$; ІУ = 0,7522; ВУ = 1,2969						

Джерело: розраховано автором

$$k_2 = 0,219 \times 0,071 + 0,0657 \times 0,271 + 0,4526 \times 0,395 + 0,1387 \times 0,347 + 0,0361 \times 0,523 + 0,0152 \times 0,334 + 0,0104 \times 0,356 + 0,0296 \times 0,320 + 0,024 \times 0,219 + 0,016 \times 0,579 = 0,3119$$

$$k_3 = 0,219 \times 0,223 + 0,0657 \times 0,608 + 0,4526 \times 0,543 + 0,1387 \times 0,491 + 0,0361 \times 0,268 + 0,0152 \times 0,429 + 0,0104 \times 0,356 + 0,0296 \times 0,130 + 0,024 \times 0,562 + 0,016 \times 0,272 = 0,4298$$

Відповідно до загального вектора критеріїв рівня 4 можна зробити висновок, що здатність до адаптації (ціль рівня 1) більшою мірою відповідає стратегії 3 «Критичний рівень ризику» ($K_3=0,4298$).

Етап 3. Оцінка альтернативних проектів. На цьому етапі визначаються вектори пріоритетів альтернатив за критеріями, а також вектор глобальних пріоритетів, на основі якого приймалися рішення щодо рівня економічного ризику вибору підприємства. Найкращою вважається альтернатива з максимальним значенням пріоритету.

Вектори пріоритетів альтернатив за іншими критеріями («Інноваційні фактори», «Технологічні фактори», «Фінансові фактори») та оцінка узгодженості визначається за аналогічною методикою. Отримані дані подано у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Визначення вектору глобальних пріоритетів

Рівень ризику	Векторы приоритетов относительно критерия									
	Інноваційні фактори			Технологічні фактори			Фінансові фактори			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
Низький рівень ризику	0,706	0,121	0,062	0,162	0,209	0,236	0,289	0,551	0,219	0,215
Приємними рівень ризику	0,071	0,271	0,395	0,347	0,523	0,334	0,356	0,320	0,219	0,579
Критичний рівень ризику	0,223	0,608	0,543	0,491	0,268	0,429	0,356	0,130	0,562	0,272

Джерело: розраховано автором

Аналіз значень отриманого вектору показує, що рівень ризику – критичний рівень ризику.

На основі використання методу аналізу ієрархій була побудована система оцінки економічного ризик проекту підприємства. Це дозволить визначити організаційних змін підприємств, детально аналізуючи ресурси та функціональну взаємодію цих ресурсів, а також напрямки розвитку.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БСГ»

3.1. Обґрунтування технології управління складними організаційними змiнами на прикладі ТОВ «БСГ»

Технологію управління змінами можна представити, як наступні етапи, які реалізують різні функції управління:

1. Процеси ініціації – прийняття рішення щодо початку виконання проекту.
2. Процеси планування – визначення мети та критеріїв успіху проекту та розробка робочих схем їх досягнення
3. Процеси виконання, реалізації – координація людей та інших ресурсів для виконання плану.
4. Процеси управління та моніторингу – визначення необхідних коригуючих дія, їх узгодження, затвердження та прийняття.
5. Процеси завершення – формалізація проекту та його реалізація.

Пропонується реалізувати наступний проєкт – вдосконалення організаційної структури.

В процесі проведення аналізу на основі використання матриці РАФУ було виявлено, що необхідно доповнити організаційну структуру відділом маркетингу і тим самим знизити навантаження на директора ТОВ «БСГ». Відділ маркетингу безпосередньо підпорядковуватиметься директору ТОВ «БСГ». Він матиме свого начальника, і включатиме маркетолога та спеціаліста з реклами.

Формування ідеї, постановка мети та назва проєкту формуються на основі аналітичного аналізу структури та специфіки ринку та можливостей підприємства. На наступному етапі проводиться розробка концепції проєкту,

яка являє собою структуру подальших дій (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Схема розробки проекту реалізації складних змін на підприємстві

Джерело: побудовано автором

На етапі планування здійснюється структуризація проекту, при цьому проводиться розробка переліку заходів, які реалізуються для досягнення поставленої мети. Складається схема декомпозиції робіт – WBS-діаграма (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема декомпозиції робіт – WBS-діаграма

Джерело: побудовано автором

Ресурсний план визначає потребу у ресурсах, склад ресурсів, спроки поставок ресурсів, при цьому з метою оптимізації необхідно забезпечити взаємоз'язок календарним плануванням календарно-ресурсний план на основі моделі «час-витрати». Найбільш ефективним методом може слугувати «метод критичного шляху», побудова мережевих графіків, які дозволять розрахувати мінімальні витрати в залежності від матеріальних витрат.

Удосконалення організаційної структури ТОВ «БСГ» передбачає введення до штату трьох штатних одиниць: начальника відділу маркетингу, маркетолога та спеціаліста з реклами.

Одноразові витрати на створення відділу маркетингу представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Одноразові витрати на створення відділу маркетингу

Статті витрат	Сума, тис. грн
Придбання комп'ютерів та інтернет-обладнання	84
Придбання меблів	32
Придбання канцелярських товарів	4
Інші	2
Всього	122

Джерело: розраховано автором

Витрати зарплатню представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Витрати на заробітну плату відділу маркетингу

Посада	Сума, тис. грн
Начальник відділу	380
Маркетолог	270
Спеціаліст з реклами	270
Всього	920
Соціальні відрахування	120
ФОТ	1040

Джерело: розраховано автором

З урахуванням додаткових витрат, річні операційні (поточні) витрати ТОВ «БСГ» становитимуть 1040 тис. грн.

Проведемо оцінку ефективності від запровадження відділу маркетингу з допомогою підвищення ефективності використання робочого дня, що буде проявлятися точно розроблених прогнозів обсягу реалізації продукції.

Необхідно провести розрахунок приросту відсотка виконання норм надання послуг. Так, у 2022 р. бюджет робочого часу становив 95% по відношенню до 2021 р., планується, що даний показник в результаті роботи відділу маркетингу складе 98%, таким чином збільшення бюджету робочого часу призведе до зростання обсягу надання послуг, що визначається за формулою:

$$P_{нв} = \frac{P_{нв2} - P_{нв1}}{P_{нв1}} \cdot 100, \quad (12)$$

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

$$P_{нв} = (98-95) / 95 \times 100\% = 3,15\%$$

Визначимо відносну економію чисельності працівників на основі використання наступної формули:

$$\mathcal{E} = \frac{Ч_{нв} \cdot P_{нв}}{100}, \quad (3.2)$$

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

$$E = (98 \times 3,15) / 100 = 3 \text{ чол}$$

Визначимо приріст продуктивності праці на основі наступної формули:

$$\Delta\Pi = \frac{\mathcal{E} \cdot 100}{100 - \mathcal{E}} \quad (3.3)$$

$$\Delta\Pi = (3 \times 100) / (100 - 3) = 3,09\%$$

Таким чином, приріст продуктивності праці становитиме 3,09%. Відсоток приросту обсягу реалізації дорівнює відсотку зростання виробітку:

$$\Delta O = \Delta\Pi = 3,09\%$$

Визначимо приріст виручки у вартісному вираженні на основі використання наступної формули:

$$\Delta O = \frac{O_0 \cdot \Delta \Pi}{100} \quad (3.4)$$

$$\Delta O = (251755 \times 3,09) / 100 = 7779 \text{ тис. грн}$$

Отже, збільшення суми собівартості становитиме:

$$\Delta C = 122 + 920 + 120 = 1162 \text{ тис. руб.}$$

Таким чином, загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням відділу маркетингу, складе 1162 тис. руб.

На заключному етапі визначимо суму економічного ефекту внаслідок створення відділу маркетингу на ТОВ «БСГ»:

$$E = 7779 - 1162 = 6617 \text{ тис. грн.}$$

З отриманого розрахунку видно, що додатковий прибуток від реалізації заходу становить 6617 тис. грн. на рік. Створення відділу маркетингу дозволить ТОВ «БСГ» збільшити виручку на 3,09%.

3.2. Напрями удосконалення технології управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ» на основі концепції Performance Management

З метою проведення оцінки ефективності діяльності працівників ТОВ «БСГ» пропонується використовувати метод Performance Management [9]. За допомогою даного методу можна усунути недоліки, властиві класичному управлінню за цілями. Він доповнює оцінку за фінансовими показниками, враховуючи досягнення КРІ.

Оцінка персоналу, заснована на поєднанні оцінки КРІ та компетенцій, – це добрий мотивуючий фактор для співробітників. Вона дозволяє сконцентрувати їхню увагу не лише на підвищенні ефективності роботи, а й

на розвитку ключових професійних якостей, що сприяють досягненню необхідних результатів.

Технологія Performance Management (управління ефективністю роботи) є удосконалений варіант методу управління з цілям (MBO – Management by Objectives), що підвищує керованість організації. Він передбачає комплексне застосування трьох інструментів:

Постановка завдань та оцінка їх виконання на основі КРІ організації, підрозділів та співробітників.

Розробка та контроль за дотриманням стандартів ефективності, що стосуються типових дій та операцій.

Саме комбінація цих методів дозволяє послабити чи зовсім усунути недоліки, притаманні класичному управлінню за цілями. Адже в цьому методі робота персоналу оцінювалася за фінансовими та іншими (як правило, кількісними) показниками, що відображають кінцеві результати діяльності, але не приділяли уваги оцінці факторів успіху, таким як: випереджаючі КРІ, спрямовані на розвиток організації та компетенцій працівників.

Основними етапами Performance Management, є [9]:

- розробка стандартів ефективності та КРІ (ключових показників ефективності);
- постановку завдань на основі КРІ;
- оцінка виконання КРІ;
- оцінка і моделювання компетенцій.

Процес введення системи РМ починається з розробки керівництвом підприємства ключових показників ефективності (КРІ), які формують до професійних вимог до кожної посади на підприємстві. Усі КРІ діляться на індивідуальні, що залежать тільки від роботи конкретної людини і колективні або командні, які тісно пов'язані з роботою всього підрозділу.

В якості показників роботи підрозділу, найчастіше виступають рівень навантаження і прибуток, з якого формується преміальний фонд.

Проведемо оцінку ефективності від провадження на ТОВ «БСГ» методу

Performance Management. Метою впровадження методу Performance Management є виявлення проблемних зон та розробка управлінських рішень щодо підвищення ефективності роботи управлінського персоналу: директор та начальник юридичного відділу та головний бухгалтер. В якості експертів виступають замовники консалтингових послуг.

На першому етапі проведемо узгодженість експертів за наступною формулою:

$$S2 = \frac{\sum V \times S1 \times Vn}{\sum Vn}; \quad (3.5)$$

$$W2 = \frac{\sum V \times W1 \times Vn}{\sum Vn} \quad (3.6)$$

де V – вага j-го критерію оцінки ефективності i-го процесу управління на підприємстві, виставлений одним експертом;

S1 - кількісна оцінка ефективності i-го процесу управління на підприємстві з j-го критерію, бали.

Після того як було досягнуто узгодженості отриманих експертних даних, зроблено розрахунки: зважених оцінок стратегічних позицій S2 та W2 для кожного процесу управління на підприємстві за критеріями згідно з формулами (3.5) та (3.6) (результат представлений у табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати оцінки ефективності реалізації процесів управління ТОВ «БСГ» персоналу

Показники оцінки стратегічних позицій	Ваговий критерій оцінки	Кількісна оцінка стратегічних пропозицій від +10 до -10 балів		Зважена оцінка стратегічних пропозицій, балів	
		S1	W1	S2	W2
1	2	3	4	5	6
Управління підбором кадрів	0,4	+6,48		+2,59	
Рівень стимулювання праці	0,29		-4,18		-1,21

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Рівень навчання робітників	0,19	0,20		+0,04	
Дотримання стандартів поведінки	0,12	+4,51		+0,54	
Всього	1	-	-	+3,17	-1,21

Джерело: складено автором

На основі проведеного розрахунку виявлено, що процес управління персоналом потребує розробки заходів щодо підвищення рівня його ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Управлінські рішення щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом ТОВ «БСГ»

Проблемна зона	Управлінські рішення	Заплановані заходи	Заплановані доходи
Недостатньо високий рівень мотивації працівників	Розробка та впровадження положення щодо преміювання персоналу	Витрати пов'язані з преміюванням співробітників	Планований дохід від впровадження управлінського рішення проявляється у підвищенні продуктивності праці

Джерело: складено автором

Кожен співробітник має свою складну та неоднозначну систему потреб, інтересів, пріоритетів та цілей, які необхідно враховувати при застосуванні цього методу.

Роль матеріального стимулювання персоналу полягає в наступному:

- стимулювання високої продуктивності праці співробітників;
- формування трудової поведінки працівників, спрямованої на реалізацію цілей підприємства;

– змусити працівника повною мірою використати його фізичний та розумовий потенціал у виконанні покладених завдань.

Наразі премії у ТОВ «БСГ» не передбачені.

Пропонується впровадити систему додаткової та основної премії. В цьому випадку співробітники ТОВ «БСГ» отримуватимуть премію 2,5 тис. грн. за умови виконання 90% плану. У разі виконання плану на 100% працівники будуть отримувати додаткову премію 2,5 тис. грн. У разі перевищення 100%

План преміальний фонд збільшується на коефіцієнт перевиконання.

Якщо план не виконано, працівники, чиї фактичні показники виявилися нижчими за планові не преміюються. У таблиці 3.5 відображено структуру премії співробітників.

Таблиця 3.5 – Структура премії співробітників

Варіанти працівник	Виконання плану	Розмір основної премії	Розмір додаткової премії	Розмір додаткової премії	Сукупний розмір премії
1	0,89	0	0	0	0
2	0,91	2,5	0	0	2,5
3	0,94	2,5	0	0	2,5
4	0,96	2,5	0	0	2,5
5	0,98	2,5	0	0	2,5
6	1	2,5	2,5	0	5,0
7	1,01	2,5	2,5	1	6
8	1,02	2,5	2,5	2	7
9	1,03	2,5	2,5	3	8
10	1,04	2,5	2,5	4	9
всього	-	22,5	12,5	10	45

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний розмір премій складе 45 тис. грн. в місяць. Річний фонд премій становитиме 540 тис. грн.

Таке впровадження системи мотивації має наступні перевагами:

1. Запровадження «основної» премії дозволить співробітникам бути впевненими у тому, що якщо вони виконують 90% або 100% плану – то

отримують премію.

2. Введення «додаткової» премії буде стимулювати співробітників при виконання 100% плану прагне його перевищення і бути впевненими у тому, що вони отримають додаткову премію.

Точно оцінити ефективність системи мотивації можна тільки на практиці, для розрахунку прогнозованої ефективності скористаємося формулою.

$$ПЗ = (О + 4 \cdot В + П) \div 6, \quad (3.7)$$

де ПЗ – прогнозований відсоток приросту, тис. грн.;

О – оптимістичний відсоток приросту, тис. грн.;

В – ймовірнісний відсоток приросту, тис. грн.;

П – песимістичний відсоток приросту, тис. руб.

Максимальне збільшення приросту після розвантаження заступника начальників відділу маркетингу шляхом мотивації працівників становитиме 21%, мінімальне 9,5% та середнє 16% відповідно.

Візьмемо ці дані як песимістичний, оптимістичний та імовірнісний прогнози відповідно.

Отже:

$$ПО = (21 + 4 \cdot 16 + 9,5) \div 6 = 15,75\%.$$

Розглянемо приріст виручки:

$$\Delta V_{\text{тис.руб.}} = V_{\text{баз}} \times Пр\%, \quad (3.8)$$

$$\Delta V_{\text{тис.руб.}} = 251755 \times 0,1575 = 396546,41 \text{ тис. руб.}$$

Фонд оплати праці у проектному році розраховуватиметься за формулою:

$$ФОП_{\text{пр}} = ФОТ_{\text{баз}} + \Delta ФОП, \quad (3.9)$$

$$ФОП_{\text{пр}} = 141600 + 540 = 142140 \text{ тис. руб.}$$

Розглянемо приріст собівартості з урахуванням того, що приріст буде складати за всіма статтями крім фонду оплати праці, оскільки він уже порахований:

$$\Delta C = \Delta V \times 3 \times \frac{3_m}{100} + 540 \quad (3.5)$$

де ΔV – приріст виручки, тис. грн.;

3 – витрати на 1 грн. продажів, грн.;

3_m – частка матеріальних витрат у структурі собівартості,

$$\Delta C = 396546,41 \times 0,637 \times \frac{51,5}{100} + 540 = 130628 \text{ тис. грн}$$

Далі розрахуємо приріст прибутку за заходом:

$$\Delta P = \Delta V - \Delta C, \quad (3.6)$$

$$\Delta P = 396546,41 - 130628 = 265918 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, захід ефективний і рекомендується до впровадження.

3.3. Розробка методики оцінки ефективності складних організаційних змін на підприємстві

Для оцінки ефективності складних організаційних змін на стратегічному рівні може бути використаний показник стратегічної ефективності організаційних змін SEOC (strategic efficiency of organizational changes) [37]:

$$SEOC = P(t_1, t_2, \dots, t_n) \times \alpha \times f(O; I; L) \quad (3.7)$$

де SEOC – показник стратегічної ефективності організаційних змін,

$P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ - стратегічний потенціал, α – коефіцієнт нарощування,

O – сукупний показник впливу зовнішнього (outside) середовища, I –

сукупний показник впливу внутрішнього (inside) середовища, L –

показник лідерської участі.

Стратегічний потенціал $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ визначається набором цільових (target) характеристик (параметрів) t_i , для забезпечення яких проводяться організаційні зміни. Перелік цільових характеристик t_i формується за конкретними стратегічними намірами та задається у вигляді окремих цілей

змін. Ступінь їх досягнення синергічно впливає на загальний результат стратегічного потенціалу $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$, тобто. даний потенціал – деяка функція від досягнутих тією чи іншою мірою цільових характеристик.

Для забезпечення високого стратегічного потенціалу необхідно прагнути до того, щоб значення цільових характеристик в результаті змін t_i були наближені до тих значень, які були задані спочатку як цільових t'_i . Крім того, необхідно прагнути максимізувати синергічний ефект від досягнення всіх цільових параметрів (3.8):

$$\begin{aligned} t_i &\rightarrow t'_i \\ \{P(t_i) &\rightarrow \max, \\ i &= 1, \dots, n \end{aligned} \quad (3.8)$$

Коефіцієнт нарощування (капіталізованої вартості) α використовується в інвестиційному аналізі для розрахунку суми коштів, яку отримає інвестор після закінчення певної кількості років.

Коефіцієнт нарощування визначається за заданою ставкою відсотка та кількості років, для чого при оцінці інвестицій використовують спеціальну таблицю із розрахованими значеннями α . Формула розрахунку коефіцієнта нарощування відома і виглядає так (3.9):

$$\alpha = (1 + j)^m \quad (3.9)$$

де j – задана процентна ставка у вигляді десяткового дробу (наприклад, $10\% = 0,1$), m - час (рік), для якого розраховується ефект.

Щоб зрозуміти, який має бути стратегічний потенціал $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ для забезпечення в майбутньому заданої стратегічної ефективності SEOC, треба використовувати коефіцієнт дисконтування β (3.10):

$$\beta = \frac{1}{(1+j)^m} \quad (3.10)$$

Сукупний показник впливу довкілля O позначається на актуальності досягнення стратегічного потенціалу, збільшуючи його або навпаки, зменшуючи. Показник може бути розрахований за формулою (3.11):

$$\begin{cases} O = q \sum_1^n Si \times Fext \\ \sum_1^n Si = 1 \end{cases} \quad (3.11)$$

де O – сукупний показник впливу довкілля на організаційні зміни,
 q – функція, що відображає взаємозалежність факторів зовнішнього середовища (як властивість довкілля),

Si – індекс впливу (питома вага) фактору зовнішнього середовища на процес та результати організаційних змін, які можуть бути визначені за допомогою експертні оцінки.

$Fext$ – значення i -го чинника довкілля (external factor) на організаційні зміни та їх результат.

Сукупний показник впливу внутрішнього середовища I визначається за формулі (3.12):

$$\begin{cases} I = u \sum_1^n Si \times Fint \\ \sum_1^n Si = 1 \end{cases} \quad (3.12)$$

де I – сукупний показник впливу внутрішнього середовища на організаційні зміни,

u – функція, що відображає взаємозумовленість факторів внутрішньої середовища,

Si – індекс впливу (питома вага) фактору внутрішнього середовища на процес та результати організаційних змін, що визначаються за допомогою експертних оцінок,

$Fint$ – значення i -го фактора внутрішнього середовища (internal factor) на організаційні зміни та їх результат.

Показник лідерської участі L ми виділили окремо від інших факторів внутрішнього середовища на тій підставі, що лідер організаційних змін здатний використовувати, нівелювати чи посилювати, комбінувати, пов'язувати всі аргументи (внутрішні та зовнішні фактори) організаційних змін і цим визначати унікальний розвиток організаційних, забезпечуватиме унікальний стратегічний результат [3]. Від лідера залежить використання

(віддача) стратегічного потенціалу перспективи. Успішні організаційні зміни неможливі без сильного лідера. Зазвичай він сам виступає ініціатором змін. Запорукою успіху будуть є такі якості менеджера, як досвід, знання, енергія, здатність вести за собою людей та брати відповідальність, точний розрахунок, передбачливість, обережність [6]. Коефіцієнт лідерського Участь L визначається набором характеристик лідера (3.13):

$$L = v(e, m, c, ps, ph) \quad (3.13)$$

де L – коефіцієнт лідерської участі,

v – функція, що виражає комбінацію в лідері окремих його характеристик, e, m, c, ps, ph – відповідно освітня (educational), духовно-моральна (moral), творча, або генеративна (creative), емоційно-психологічна (psychological) та фізична (physical) характеристики лідера.

Запропонуємо одиницю виміру показника стратегічної ефективності організаційних змін SEOC – стреф (англ. – stref, скорочення від двох слів «strategic» та «efficiency»).

Таким чином, показник стратегічної ефективності організаційних змін SEOC завжди матиме унікальне значення, залежить від стратегічного потенціалу організаційних змін, специфіки впливу факторів зовнішнього середовища, унікального розкладу факторів внутрішнього середовища, особистості лідера змін і все це з поправкою на конкретний момент оцінки ефективності у перспективі. Запропонована формула розрахунку цього показника відображає залежність забезпеченого організаційними змінами конкретного сукупного результату організаційних змін – стратегічного потенціалу – від низки факторів при його використанні, відповідає сформульованим нами вимогам моделі оцінки ефективності управління організаційними змінами.

Проведемо розрахунки показника стратегічної ефективності організаційних змін SEOC з прикладу ТОВ «БСГ».

Для зручності відстеження розрахунків за методикою щоразу наводитимемо формулу до розрахунку.

Отже, показник SEOC визначається за формулою (3.14):

$$SEOC = P(t_1, t_2, \dots, t_n) \times \alpha \times f(O; I; L) \quad (3.14)$$

де SEOC – показник стратегічної ефективності організаційних змін,

$P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ - стратегічний потенціал,

α – коефіцієнт нарощування,

O – сукупний показник впливу зовнішнього (outside) середовища,

I – сукупний показник впливу внутрішнього (inside) середовища,

L – показник лідерської участі.

Проведемо розрахунок компонентів формули (3.15).

$$\begin{aligned} & t_i \rightarrow t_i \\ & \{P(t_i) \rightarrow \max, \\ & \quad i = 1, \dots, n \end{aligned} \quad (3.15)$$

де $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ - стратегічний потенціал, набір цільових (target) характеристик t_i , котрим проводяться організаційні зміни.

t_i – значення цільової характеристики внаслідок змін,

t'_i – цільове значення показника.

Дані розрахунку P представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Дані до розрахунку стратегічного потенціалу ТОВ «БСГ»

№ п/п	Характеристика	Оцінка (0 – ні, 10 - max)
t ₁	Проведення аналізу, прогнозування процесів, пов'язаних із кадровою безпекою персоналу	5
t ₂	Проведення комплексу заходів із вивчення персоналу, морально-психологічного клімату, лояльності	6
t ₃	Надання послуг щодо проведення скорингового дослідження за участю професійного поліграфа	10
t ₄	Надання консультаційних послуг керівникам, працівникам служб безпеки та HR-співробітників	4
t ₅	Надання юридичних послуг	7
t ₆	Надання бухгалтерських послуг	5
t ₇	Формування колективу, який розділяє цінності компанії, який здатен розвиватися	7
t ₈	Вихід на ринок з новими послугами	2

Джерело: складено автором

Розрахунок показника Р:

$$P = 1,4 * t_7 * (t_1 + t_2 + t_3 + t_4) * (1 + 0,15 * t_5) + 0,8 * t_8 * (t_3 + t_4) + 0,3 * t_6 * t_7$$

$$= 1,4 * 7 * (7+6+5+5) * (1+0,15*4) + 0,8 * 2 * 10 + 0,3*10*7 = 397,64$$

Наступний компонент формули для розрахунку SEOC – це коефіцієнт нарощування (капіталізованої вартості) α (3.16).

$$\alpha = (1 + j)^m \quad (3.16)$$

де j – задана процентна ставка у вигляді десяткового дробу (наприклад, 10% = 0,1),

m - час (рік), для якого розраховується ефект.

Для 4-го року:

$$m = 4$$

$$j = 15\% \text{ (як \% -ва ставка за кредитом)}$$

$$\alpha = 1,749 \text{ (табличне значення)}$$

Сукупний показник впливу довкілля O на організаційні зміни визначається за формулою (3.17).

$$\begin{cases} O = q \sum_1^n S_i \times F_{ext} \\ \sum_1^n S_i = 1 \end{cases} \quad (3.17)$$

де q - функція, що відображає взаємозалежність факторів зовнішнього середовища (як властивість довкілля),

S_i – індекс впливу (питома вага) фактору зовнішнього середовища на процес та результати організаційних змін.

F_{ext} – значення i -го чинника довкілля (external factor) на організаційні зміни та їх результат.

Дані розрахунку O представлені у таблиці 3.7, вони визначалися методом PEST-аналізу.

Таблиця 3.7 - Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на зміни до ТОВ «БСГ» (PEST-аналіз)

Фактори	Оцінка фактору (1-10)	Значущість фактору
1 Політичні фактори	2,1	0,3
Політична ситуація	8	0,08
Рівень політичної грамотності	6	0,02
Державне регулювання у частині підтримки бізнесу на законодавчому рівні	6	0,12
Програми розвитку ринку консалтингових послуг	4	0,03
Регулюючі норми	10	0,05
2 Економічні фактори	4,48	0,5
Зміна курсу валют	5	0,05
Купівельна спроможність	6	0,10
Кредитні програми	8	0,15
Розмір оподаткування	5	0,04
Збільшення вартості консалтингових послуг	10	0,05
Активність конкурентів на ринку	7	0,11
3 Соціальні фактори	0,08	0,1
Наявність спеціалістів необхідної кваліфікації	6	0,0017
Демографічні зміни	9	0,0020
Зміна переваг споживачів	7	0,0011
Підвищення якості надання послуг	8	0,0013
Професійний розвиток галузі	7	0,094
4 Технологічні фактори		0,1
Програмне забезпечення для реалізації проектів	6	0,01
Сучасні технології	10	0,06
Сучасні інформаційні технології	9	0,03

Джерело: складено автором

$$O = Y * 1,05 * S * 1,01 * P + P + S + T = 1,0605 * E * P * S + P + S + T$$

$$O = 1,0605 * 3,48 * 2,1 * 0,77 + 2,1 + 0,77 + 0,93 = 9,77$$

Сукупний показник впливу внутрішнього середовища І на організаційні зміни визначається за формулою (3.18):

$$I = q \sum_1^n S_i \times F_{int} \quad \left\{ \begin{array}{l} \sum_1^n S_i = 1 \end{array} \right. \quad (3.18)$$

де u - функція, що відображає взаємозумовленість факторів внутрішньої середовища,

S_i – індекс впливу (питома вага) фактора внутрішнього середовища на процес та результати організаційних змін,

F_{int} - значення i -го фактора внутрішнього середовища (internal factor) на організаційні зміни та їх результат.

Дані до розрахунку I представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища ТОВ «БСГ»

Фактори	Оцінка фактору (1-10)	Значущість фактору
1 Виробництво	2,07	0,25
Здійснення сучасним програмним забезпеченням	7	0,03
Технічний рівень надання послуг	8	0,08
Дотримання строків виконання робіт	9	0,06
Можливість надання асортименту послуг	10	0,04
Безперервність виробничого процесу	7	0,04
2 Маркетинг	1,88	0,25
Репутація компанії на ринку	9	0,07
Місцезнаходження	6	0,04
Відносна якість послуг	7	0,07
Гнучкість цінової політики	7	0,04
Маркетингова активність	8	0,03
3 Фінанси	1,12	0,2
Активи кампанії	4	0,03
Залежність від позичальників ресурсів	4	0,06
Фінансова стабільність	5	0,04
Рівень платоспроможності	8	0,07
4 Людські ресурси	2,355	0,3
Кваліфікація персоналу	8	0,06
Згуртованість колективу	9	0,02
Оперативність рішення завдань	8	0,03
Здатність до креативних ідей	7	0,025
Вміння реагувати на нове	8	0,035
Здатність до саморозвитку	9	0,03
Професійний досвід	7	0,02
Вміння рішати конфліктні ситуації	7	0,02
Програми лояльності до співробітництва	8	0,03
Відданість	7	0,03

Джерело: складено автором

$$I = 1,8 * Pr * M * F * Hr$$

$$I = 1.8 * 2.07 * 1.88 * 1.12 * 2.355 = 18,48$$

Показник лідерської участі L визначається набором характеристик лідера (3.19):

$$L = v(e, m, c, ps, ph) \quad (3.19)$$

де v - функція, що виражає комбінацію в лідері окремих його характеристик,

e – освітня (educational) характеристика лідера,

m - духовно-моральна (moral) характеристика лідера,

c – творча, чи генеративна (creative) характеристика лідера,

ps – емоційно-психологічна (psychological) характеристика лідера,

ph - фізична (physical) характеристика лідера.

Для розрахунку показника лідерської участі L будемо використовувати дані таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка характеристик лідера ТОВ «БСГ»

Фактори	Оцінка фактору (1-10)	Значущість фактору
e - освітня характеристика лідера	8	0,1
m – духовно-моральні характеристики лідера	8	0,2
c – творча характеристика лідера	10	0,25
ps – емоційно-психологічна характеристика лідера	7	0,3
ph – фізична характеристика лідера	10	0,15
Загальна оцінка	8,5	1

З використанням даних таблиці $L = 8,5$

При знайдених показниках O , I , L можна розрахувати значення функції з їх використанням (залежність може встановлюватися спеціально для умов конкретної організації):

$$f(O; I; L) = 1,05 * L * (O + 0,95 * I) = 1,05 * 8,5 * (9,77 + 0,95 * 18,48) = 243,88$$

Тепер можна розрахувати значення SEOC (нехай він вимірюється умовно – в одиницях, хоча можна запровадити і спеціальну одиницю виміру).

$$SEOC = 397,64 * 1,749 * 243,88 = 169\,611,8 \text{ (стрєфів).}$$

Розраховані значення показника SEOC на найближчі роки представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Значення показника SEOC для ТОВ «БСГ»

Рік	α	Значення показника SEOC, стрєфов
2020	1,75	169611,80
2021	2,01	195019,63
2022	2,31	224306,51

За результатами розрахунку SEOC ТОВ «БСГ» має великий потенціалом зростання, має високе значення показника стратегічної ефективності організаційних змін. Це говорить про те що організаційні зміни, що проводяться, виявлять високу стратегічну ефективність у майбутньому.

Таким чином, методика розрахунку показника стратегічної ефективності організаційних змін SEOC дозволяє враховувати і фактори внутрішнього середовища (у тому числі генеруючі імпульси стратегічного розвитку), та вплив оточення. Методика робить можливим використання специфічних для конкретних умов залежностей і дозволяє моделювати взаємний вплив використовуваних показників.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано вирішення завдання щодо удосконалення технології управління складними організаційними змінами на підприємстві. Метою отриманих результатів є забезпечення розвитку підприємства шляхом здійснення складних організаційних змін. В межах дослідження проблем управління складними організаційними змінами на підприємстві зроблено такі висновки:

1. Узагальнено особливості управління складними організаційними змінами на підприємствах, оскільки управління змінами стало одним із найважливіших факторів підприємства в умовах постійних змін. Зовнішнє оточення змінюється більш швидкими темпами, розвиваються технології, змінюються уподобання споживачів, регулярно запроваджуються нові ринкові правила, свої вимоги до бізнесу зумовлюють кризи. Всі ці процеси вимагають від сучасного бізнесу своєчасної адаптації.

2. Досліджено теоретичні підходи до управління складними організаційними змінами в умовах розвитку цифровізації. В результаті проведеного дослідження встановлено, що система управління організаційними змінами на підприємстві є механізмом впливу на відповідні функціональні підсистеми, які, перебуваючи у взаємозалежному стані, забезпечують стійкість функціонування за відповідними напрямками діяльності. Наступні основні засади дозволяють сформувати ефективну систему управління організаційними змінами: комплексність управління, цілеспрямованість в управлінні, безперервність та планомірність в управлінні, багатофункціональність та ієрархічність в управлінні, структурна адаптивність та адекватність в управлінні, результативність функціонування системи управління.

3. Досліджено методологічне забезпечення управління складними організаційними змінами на основі використання проєктних технологій. Розвинуто методичні рекомендації щодо оцінювання організаційних змін на

підприємствах, що надає змогу аналітикам проводити якісну оцінку результатів здійснення організаційних змін.

4. На підставі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів виявлено, що основну загрозу для підприємства становлять конкуренти та їх сильні управлінські рішення, пов'язані з досвідом перебування на ринку та популярністю. Ця проблема може бути пов'язана з низькою рекламною активністю та неспроможністю системи управління складними змінами, роботи з клієнтами та інформацією.

5. На основі дослідження особливостей та проблем забезпечення бізнес-процесу управління організаційними змінами сформовано матрицю стратегічного положення ТОВ «БСГ» та зроблено висновок, що проведений SPACE-аналіз підприємства ТОВ «БСГ» досить наочно дає можливість оцінити стратегічний потенціал і місце підприємства в галузевому оточенні.

З метою проведення структурного аналізу організаційної структури підприємства її доцільно представити у вигляді граф. Для вирішення завдання оцінки організації управління організаційними змінами ТОВ «БСГ» побудовано та проаналізовано матрицю розподілу адміністративних функцій управління (РАФУ). Обґрунтовано вдосконалення організаційної структури підприємства за рахунок введення відділу маркетингу.

6. Змодельовано рівень економічного ризику підприємства на підґрунті використання методу ієрархій, який ґрунтується на принципі ідентичності та декомпозиції, що містить процедури синтезу множинних тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень. Вектори пріоритетів альтернатив за іншими критеріями («Інноваційні фактори», «Технологічні фактори», «Фінансові фактори»). Це дає змогу визначити значення отриманого вектору.

7. Обґрунтовано технологію управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ», яка полягає у впровадженні відділу маркетингу, що призведе до зниження навантаження на директора ТОВ «БСГ». Реалізація даного заходу дозволить отримати додатковий прибуток,

який становить 6617 тис. грн. на рік та виручку на 3,09%.

8. Удосконалено технологію управління складними організаційними змінами на прикладі ТОВ «БСГ» на основі концепції Performance Management, яка ґрунтується на визначенні показників ефективності використання працівників та дозволяє розробити раціональні управлінські рішення щодо мотивації працівників підприємства. На основі використання даного методу можна усунути недоліки, властиві класичному управлінню за цілями, на підґрунті формування преміального фонду, що підвищить мотивацію роботи працівників. Реалізація запропоновано заходу дозволила отримати додатковий дохід у розмірі 265918 тис. грн.

9. Розроблено методика оцінки ефективності складних організаційних змін, яка ґрунтується на визначення змін в залежності від ступеня досягнення внутрішньої мети підприємства та дозволяє враховувати фактори зовнішнього оточення, через систему взаємозв'язаних показників стратегічної ефективності організаційних змін, що дозволяє прийняти своєчасні ефективні рішення щодо сталого розвитку підприємств.

За результатами розрахунку SEOC: ТОВ «БСГ» має великий потенціалом зростання, має високе значення показника стратегічної ефективності організаційних змін. Це говорить про те що організаційні зміни, що проводяться, виявлять високу стратегічну ефективність у майбутньому.

Таким чином, методика розрахунку показника стратегічної ефективності організаційних змін SEOC дозволяє враховувати фактори внутрішнього середовища (у тому числі генеруючі імпульси стратегічного розвитку) та вплив оточення. Методика робить можливим використання специфічних для конкретних умов залежностей і дозволяє моделювати взаємний вплив використовуваних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. – 20 с.
2. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. 2013. 19 с.
3. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75.
4. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.
5. Гринь Є. Л. Науково-теоретична сутність організаційних змін підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №9 (488). С. 226-232
6. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
7. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
8. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 84–89.
9. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
10. Колянко О. В. Корпоративне управління : навч. посіб.. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2019. 355 с.
11. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 269 с
12. Корецька, Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами *Економічний форум*. 2022. №1(4). С. 90-98.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посіб. Дніпропетровськ.

: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

14. Офіційний інтернет сайт компанії ТОВ «БСГ» (дата звернення 15.10.2023)

15. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

16. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. №2. С. 28.

17. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

18. Рябенко В. В. Управління проєктами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 84-87

19. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60–67.

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

21. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.

22. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / за заг. ред. В. С. Пономаренка, О. М. Ястремської. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.

23. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.

24. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. №2 (39).

25. Aiken C. The Irrational Side of Change Management. McKinsey

Quarterly. 2009. № 2

26. Bonnet, D., Nandan, P. «Transform to the power of digital technology. Digital transformation as a driver of corporate performance. 2011. № 32. P. 12.
27. Hinnings, B., Gegenhuber, T., and Greenwood, R. Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Inf Org* 28. 2018. P. 52-61.
28. Iverot E. Socio-material practice of change using IT. *J change manag* 2012. №11. P. 375-395.
29. Lebbecke, S. and Pico, A. Reflections on the transformation of society and business models arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *J Strat Info Sys*. 2015. №24. P.149-157.
30. Mathrani S., Mathrani A. Wieland D. Using enterprise systems to implement digital business strategies. *J Enterprise Info Manag*. 2013. № 26. P 363-386.
31. Medce A. An Interview with Michael Nilles on What Makes Successful Leaders in the Age of Digital Transformation? *Bus Info Sys*. 2016. № 26. P. 287-289.
32. Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. Digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. *Renewable Energy Policy*. 2019. №48. P. 1-9.
33. Oswald, G., Kleinemeier, M. Shaping the Digital Enterprise. Trends and use cases for digital innovation and transformation. *Spr Int Pub*. 2016. № 33. P. 5.
34. Oxtoby B, McGuinness T and Morgan R. Developing Organizational Change Capability. *European Manag*. 2002. №20. P. 310-320.
35. Rahnavard, F., Bozorghou, N. Key Factors for Successful Implementation of an Enterprise Resource Planning System. *Management Science Letters*. 2014. № 14. P. 747-752.
36. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. *Leading Digital Companies: Turning Technology into Business Transformation*. Harbor Rev Publishing. 2014. № 11. P. 45.

Додаток А

Таблиця 1.1 – Розуміння організаційної готовності до змін у рамках підходів до управління змінами

Теорія менеджменту	Підходи до управління змінами	Сутність підходів до управління змінами	Розуміння готовності в рамках підходу
Ситуаційний підхід	Сім принципів успішного проведення змін	Оцінювати ситуацію та використовувати різні методи (комбінуючи їх) у залежно від ситуації.	Оцінка готовності - через оцінку ситуації та вибір методики.
Людський фактор	Чотирифазна модель (індивідуальних) змін; стратегія залучення співробітників до організаційні зміни (С. Скот, Д. Джаф); модель «айсберг управління змінами» (Ф. Кругер); кадрова робота для створення адаптивної системи (І. Адісес); модель мотивації до навчання / змін (Дж. Келлер); типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К. Айкен, С. Келлі); основні причини опору змін (М. Армстронг); чотири умови ефективних змін через способи мислення співробітників (К. Прайс, Е. Лаусон); теорія лінійних керівників (Т. Ларкін та С. Ларкін); пошук істинних переконань (Р. Кіган та Л. Лейхи); зміни через мислення (К. Прайс та Е. Лаусон); типологія співробітників (Ф. Кругер); тридцять три гіпотези Джеймса О'Тула, а також роботи Д. МакГрегора, Г. Залтмана та Р. Данкана, Т. Каммінгса та К. Уорлі, Хоторнські експерименти.	Керувати змінами за допомогою вивчення та зміни переконань/поведінці співробітників організації. Також треба прагнути до розвитку компетенцій персоналу, виявлення та використання їх здібностей.	Готовність – це можливість адекватного сприйняття нового та можливість реалізації цього нового. Оцінка готовності - Оцінка здібностей, переконань, компетенцій персоналу.

	Декалогія - процес, що підвищує ймовірність змін (Д. Лепор, О. Коен); треступінчаста модель змін К. Левіна; вісім кроків Дж. Коттера; фазова модель У. Бріджес; планові зміни (У. Френч, Ф. Каст та Дж. Розенцвейг);	Необхідно заздалегідь чітко визначити бажані результати та дії щодо них досягненню (план), далі треба	Оцінка готовності – це оцінка раціональних факторів підготовленості та організації до планової діяльності:
Р аціональ ність (планува	М. Хаммер та Дж. Чампі про реінжиніринг бізнес-процесів організацій, а також управління проектами, тотальне управління якістю, стратегічне управління	моніторити реалізацію плану контрольним точкам та «підтягувати» відставання.	наявність плану, наявність оргструктур
М'які методи (організація, влада, конфлікти, комунікації...)	Стратегії організаційних змін щодо рівня концентрації влади (Л. Бернз); модель «Айсберг управління змінами» (Ф. Кругер); модель можливостей компанії (К. Крістенсон, М. Овердорф); культура змін (Г. Шварц та С. Девіс); зміни як віруси (М. Гладуелл); роботи С. Бачарача та Е. Лоулера, Т. Петтігрю, Л. Грейнера та В. Шейн; типологія співробітників зі сприйняття нововведень (Е. Роджерс); теорія радикалів (Д. Мейерсон).	Необхідно враховувати інтереси людей, треба прагнути змусити їх прийняти певні ідеї. Баланс в організації досягається внаслідок боротьби груп та блоків. Тому управління змінами - це переговори, формування стратегічних альянсів, політичних ігор	Оцінка готовності – виявлення інтересів, балансу сил
Системний та факторний підхід	Сім ключових факторів успіху перетворень (Д. Ульріх); модель узгодження Д. Надлера та М. Тушмана; модель DICE (D - duration, тривалість; I - integrity, відповідальність; C - commitment, відданість; E - effort, зусилля); управління змінами з погляду незмінності ядра організації М. Ханнан та Дж. Фріман); формула Р. Джакобса; вплив гіпогенних та гіпергенних систем (Л.І. Єрмоленко); індекс А.В. Сергієнко; теорія Е та О (М. Біер і Н. Нофіа); сім сил (Е. Гроув); факторний аналіз успіху (Д. Ульріх).	Організація як система, при управлінні змінами враховуються всі значущі фактори	Готовність – це комплексна характеристика стану організації перед проектом зміни. Необхідно виявити найбільш значні фактори та оцінити їх.

Навчальна організація	Навчальна модель змін ADKAR - Prosci (Д. Хайят); теорії навчання таких авторів, як Дж. Колб, І. Рабін, Дж. Осланд, П. Сенг, Й. ван дер Слуйс.	Основне припущення – люди змінюються, коли вони навчаються. Виходячи з цього, необхідно навчати співробітників та підтримувати їх у цьому напрямі. Необхідно надавати зворотний зв'язок, створювати сприятливу обстановку (де люди могли б експериментувати з новими навичками).	Оцінка готовності - це оцінка здібностей до навчання та комунікацій.
Самоорганізація	Теорії хаосу, мереж, складності, засновані на обмеженій передбачуваності соціальних систем (І. Пригожин, І. Стренгерс; К. Вейк, Р. Квін; Г. Смініа, А. Ністелрой).	Зміни - вічний двигун, не припиняються ніколи. Управління змінами за допомогою енергії людей, спрямованої на вирішення завдань. Необхідний пошук новаторських ідей, творчих підходів	Оцінка готовності – це оцінка «творчого потенціалу» організації.
«Часові» теорії	Тимчасові схеми: цикл «зміни - Проблеми - рішення» (І. Адезіса); схеми змін у часу (Р. Мінцберг).		Оцінка готовності - це визначення місця організації в схемою.