

«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Гірничо-металургійний факультет  
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 «Підвищення ефективності управління організаційними змінами  
на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»»**

Керівник роботи

Світлана ТУРЛАКОВА

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

Андрій КОВАЛЕНКО

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

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	<u>Гірничо-металургійний факультет</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**

*Коваленко Андрій Олександрович*

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»

керівник роботи Турлакова Світлана Сергіївна, доктор 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 аспекти управління організаційними змінами підприємств. 2. Аналітичне забезпечення оцінка ефективності управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ». 3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ». Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Програма заходів щодо управління організаційними змінами ТОВ «БСГ». Процес формування та реалізації комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ» з динамічною адаптацією до організаційних змін. Елементи комплексної програми розвитку з урахуванням управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ». Елементи комплексної програми розвитку з урахуванням управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ». Результати розрахунків

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

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних
2	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних
3	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами підприємств	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ»	25.12.2023 – 28.12.2023
3	Розділ 3. Розробка пропозиції щодо вдосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»	28.12.2023 – 02.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 08.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	08.01.2024 – 10.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	10.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Андрій КОВАЛЕНКО)

Керівник роботи

(Світлана ТУРЛАКОВА)

## РЕФЕРАТ

Коваленко А. О. Підвищення ефективності управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку 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 управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства та розробка відповідних пропозицій щодо практичної реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та технології управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ».

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління організаційними змінами підприємств.

В другому розділі досліджено аналітичне забезпечення оцінки ефективності управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ».

В третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства ТОВ «БСГ».

**УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, СКЛАДНІ ЗМІНИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОГРАМА РОЗВИТКУ, ПІДПРИЄМСТВО**

Список публікацій здобувача:

1. Коваленко А.О. Управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства. 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. 118-121.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1 Особливості управління змінами в організації.....	9
1.2 Інструменти управління організаційними змінами на підприємствах.....	19
1.3 Теоретичні аспекти розробки програм розвитку підприємств з позиції стратегічного планування.....	24
2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «БСГ».....	29
2.1 Оцінка ефективності діяльності ТОВ «БСГ».....	29
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «БСГ»...	32
2.3 Аналітичне забезпечення оцінки управління організаційними змінами ТОВ «БСГ».....	41
3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОВ «БСГ».....	50
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програмами розвитку ТОВ «БСГ».....	50
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів комплексної програми управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ»...	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** В умовах зростання динамічності розвитку ресурсних та споживчих ринків, мінливості суспільних цінностей, перманентних компромісів між власниками, менеджерами, працівниками, споживачами та суспільством виникає науково-практичне протиріччя, від успішного вирішення якого залежить якість процесів створення цінності, а отже і ступінь ефективності підприємства. З одного боку, управління підприємством спрямовано на вирішення оперативних завдань функціонування з допомогою безперервного коригування змінних факторів, від яких залежить якість бізнес-процесів підприємства – такі зміни характеризують обмеженість управління, що проявляється у відсутності стратегічної, аксіологічної, інноваційної та споживчої орієнтації організаційних змін. З іншого боку, в управлінні підприємствами доцільно використовувати методи та засоби їх реорганізації, реінжинірингу, освоєння нових видів продукції та технологій. Неєфективність функціонування вітчизняних промислових підприємств підтверджує відсутність широкого науково-практичного застосування методів управління їх організаційними змінами.

**Постановка проблеми.** В ході своєї діяльності підприємства стикається із впливом багатьох чинників зовнішнього середовища, що вимагає реалізації дій для забезпечення належного рівня адаптації. Внутрішнє середовище підприємства також в ході його функціонування виступає джерелом протиріч, які знижують ефективність його діяльності та вимагають вирішення. Зазначені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлюють контекст здійснення організаційних змін.

Істотний внесок у розвиток різних теоретичних та практичних аспектів проблеми управління змінами до організації внесли такі вчені як: І. Адізес, Р. Балок, Б. Басс, Д. Баттен, К. Бріггс, У. Бріджес, О. Віханський, Г. Гарднер, М. Грін, Р. Дафт, П. Друкер, Ст Еліферов, Е. Кемерон, Ф. Котлер, Д. Коттер, К.

Левін, І. Майєрс, Д. Надлер, А. Наумов, Р. Паскаль, Н. Подвойська, В. Репін, Р. Стейсі, К. Туомінен, М. Тушман, Р. Хайнце, Е. Шейн, Г. Широкова, Й. Шумпетер та інші. У межах даних досліджень пропонувалися методи та технології проведення змін, робилися акценти на найважливіших, на думку авторів, аспектах проведення успішних змін. Водночас недоліком даних концепцій є відсутність чіткого алгоритму проведення організаційних змін, що обґрунтовує актуальність подальших досліджень в межах окресленої тематики.

Таким чином, **метою дослідження** є обґрунтування напрямів удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства та розробка відповідних пропозицій щодо практичної реалізації.

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

**Завдання дослідження:**

- узагальнити особливостей управління змінами в організації;
- дослідити інструменти управління організаційними змінами на підприємствах;
- узагальнити теоретичні аспекти розробки програм розвитку підприємств з позиції стратегічного планування;
- дослідити динаміку показників ефективності функціонування та розвитку ТОВ «БСГ»;
- дослідити показники внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «БСГ»;
- узагальнити аналітичне забезпечення оцінки управління організаційними змінами ТОВ «БСГ»;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»
- провести оцінку ефективності обґрунтованих заходів комплексної програми управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ».

**Об’єкт дослідження** – процеси управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства.

**Предмет дослідження** – методи, інструменти та технології управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ».

**Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.**

В роботі здійснено постановку і вирішення важливої наукової задачі обґрунтування напрямів управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ». При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

– удосконалено підхід до оцінки готовності персоналу до організаційних змін, що ґрунтується на застосуванні експертного методу та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та рівень мотивації працівників в межах комплексної програми розвитку підприємства;

– дістала подальшого розвитку технологія формування та реалізації комплексної програми розвитку, яка ґрунтується використанні інструментів динамічної адаптації до організаційних змін, та дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, робота містить 8 рисунків, 25 таблиць. Список використаних джерел складається з 35 джерел.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Особливості управління змінами в організації

Теорія і практика менеджменту нагромадила велику кількість концепцій щодо управління змінами. Визнано, що початок напрямку управління змінами, поклала концепція К. Левіна, згідно з якою для управління змінами надзвичайно важливо розуміти їхню сутність, а також важливим є їх сприйняття психікою людини, зокрема співробітниками підприємств, що впроваджують зміни. Так, для правильного впровадження будь-якої зміни необхідно пройти три стадії: «розморожування», «рух» та «заморожування». Основна ідея такого поділу полягає в тому, що, крім власне змін, необхідні стадії підготовки та закріплення результатів [1].

Мета підготовчої стадії, чи «розморожування», - забезпечити тривожну ситуацію, оскільки вважається, що для формування потреби у змінах потрібна певна частка занепокоєння чи невдоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Враховуючи гомеостаз (властивість системи прагнути до відновлення) для нестабільної системи необхідно подолати зневіру співробітників організації у можливість позитивних змін, що призводить до того, що вони вступають у стадію психологічної готовності до майбутніх змін.

Стадія «рух» - це процес пробного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі змін до моделі реальної та можливої в рамках організації [2].

При цьому К. Левін «радить ставитися до змін саме як до руху (дотримуватися певних правил, чітко розуміти мету і маршрут руху тощо)» [1].

«Заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень

впроваджують у практику зміни, які апробовані та оцінені як ефективні саме для цієї організації. Мета цієї стадії – зробити здійснені зміни незворотними за допомогою засобів мотивації, роз'яснення переваг поточної ситуації, забезпечення бачення нових можливостей та ін. [1].

Теорія і практика виділяє наступні моделі управління змінами.

Модель ADKAR. На думку Jeff Hiatt (CEO компанії Prosci), зміни в організації схожі на зміни у поведінці кожного зі співробітників. Помилка багатьох керівників полягає в тому, що вони приділяють увагу організаційній трансформації та при цьому ігнорують персонал. На основі багатьох досліджень, проведених у більш ніж 700 компаніях, Джефф Хаят запропонував модель, яка дозволяє з'ясувати причини невдач змін, ставлення персоналу до змін та рівень опору та виробити план для розвитку співробітників. Модель компанії Prosci дає можливість керувати особистісними змінами людини. Як відбувається зміна у поведінці та мотивації людини? Насамперед людина усвідомлює, що зміни необхідні, потім у ньому зріє бажання взяти участь у зміні; наступна фаза - придбання знань про те, як реалізувати зміну, потім людина демонструє свої навички та вміння у здійсненні зміни. Останній етап – закріплення та підтримка впроваджених змін. Таким чином, зміни здійснюються у двох напрямках – бізнес та персонал (таблиця 1.1) [2].

Модель узгодження Надлера та Тушмана [3]

Організація - це набір підсистем, які взаємодіють між собою:

- робота, яку виконують співробітники (процеси, взаємодії, винагороди);
- люди: компетенції, здібності, очікування, мотивації;
- формальна організація: структура підприємства, її політика, організація робочого процесу;
- неформальна організація: негласні правила, цінності, влада та вплив.

Всі чотири підсистеми повинні перебувати в рівноважному стані по відношенню одна до одної: зміна в одній підсистемі повинна спричинити зміни і в інших підсистемах, в іншому випадку, якщо не задіяні всі

компоненти, організація повернеться на колишній шлях.

Таблиця 1.1 – Модель змін ADKAR

Елементи	Пояснення
Awareness – усвідомлення необхідності зміни	бачення теперішнього стану як людина сприймає проблеми наявності чуток та неправдивої інформації спірність причин для змін
Desire - бажання підтримувати та брати участь у зміні	природа зміни (що за зміну і як вона вплине на людину) контекст організації мул оточення, які змінюватимуться (як людина їх сприймає) індивідуальна ситуація кожної людини що мотивує людину (унікальні глибинні мотиватори кожної людини)
Knowledge - знання як змінювати(ся)	поточна база знань людини здатність кожної людини набувати нових знань ресурси, доступні для навчання та практики доступ до та наявності необхідних знань
Ability - здатність набувати нових навичок	психологічні блоки фізичні здібності інтелектуальні здібності час, необхідний розвитку навичок наявність ресурсів для розвитку нових здібностей
Reinforcement – підтримка для закріплення зміни	ступінь підтримки, необхідної кожній людині, якої торкнулася зміна зв'язок підтримки з прогресом та досягненнями відсутність негативних наслідків система створення механізму для підтримки зміни

Джерело: складено автором на основі [2]

За допомогою цієї моделі можна визначати та аналізувати причини невдач організаційних змін.

Модель Мак-Кінзі. Ця модель також визначає організацію як взаємозв'язок підсистем, у ній 7 елементів [3]:

- персонал;
- навички;
- системи: організаційні процеси;
- стиль: стиль керівництва та корпоративна культура;
- загальні пріоритети: принципи, правила;
- стратегія: цілі, плани підприємства, ресурси;
- структура: організаційна схема.

Модель переходу Вільяма Бріджес. За словами Вільяма Бріджес зміна відбувається в три етапи [3]:

- закінчення: перед будівництвом чогось нового потрібно покінчити зі старим; позначити кінець;

- нейтральна зона – частина процесу зміни, той етап, коли люди почуваються втраченими та дезорієнтованими; у цей період треба налагодити робочий процес;

- новий початок: його складно передбачити, але можна прискорити його наступ, заохочуючи та підтримуючи, готуючи організацію до роботи у нових умовах [3, с.49].

Бріджес радить повчитися у Мойсея, який водив свій народ у пустелі, як керувати персоналом у «нейтральній зоні»:

- перебільшуйте лиха – посилюйте необхідність змін;
- позначте кінець – люди не повинні триматися за минуле;
- розмовляйте із незадоволеними – працюйте зі скаргами, аналізуйте їх;
- забезпечте доступ до лідерів;
- скористайтеся силою «нейтральної зони» - вона стимулює творче мислення;
- не поспішайте;
- зрозумійте важливість посібника в нейтральній зоні – тут не працюють звичні людям правила, їм потрібні орієнтири.

Вільям Бріджес зауважив також, що люди, близькі до змін, часто стикаються зі складнощами вже на останній стадії зміни, а їх персонал перебуває ще на першій стадії. У цей час важливо комунікувати зі співробітниками, роз'яснювати їм, що відбувається, відповідати їхні запитання й усвідомлювати, що етап нейтральної зони може бути тривалим [3].

Модель розморожування Курта Левіна [3]. Курт Левін розробив триступеневу модель управління змінами:

- перший ступінь «розморожування» - штучна дестабілізація системи, створення потреб у змінах, планування майбутнього стану
- другий ступінь «зміна/рух» - поступовий перехід до нових методів роботи, нових відносин, залучення співробітників до процесу;
- третій ступінь «стабілізація/заморожування» - підтримка та підкріплення змін, винагорода за досягнення та зміцнення нових стандартів.

Також розрізняють концепції управління змінами організації (таблиця 1.2, Додаток А).

Модель К. Левіна забезпечує певну канву розуміння процесу проведення змін у організації. Ця модель була модифікована вченими та консультантами, проте досі не втратила своєї актуальності. [3]

Е. Шейн розвинув ідеї К. Левіна, запропонувавши модель трансформаційних змін, у рамках якої також розглядав три стадії [2]. Однак у його моделі велика увага приділялася дослідженню рушійних сил внутрішніх змін. Він вважав, що в кожному випадку діє дві сили: тривога, пов'язана з навчанням і тривога, пов'язана з виживанням (стримуюча і рушійна сила за К. Левіном). При цьому він виділяв дві умови виникнення трансформаційних змін: а) тривога виживання має бути вищою за тривогу навчання; б) тривога навчання має знижувати, а чи не підвищувати тривогу виживання. На відміну від К. Левіна, який вважав, що для здійснення змін рушійна сила має перевищувати силу опору, Е. Шейн, замість того, щоб намагатися збільшити індивідуальне чи групове почуття тривоги виживання, пропонував знизити індивідуальну тривогу навчання.

Теоретично управління змінами існує реалізується на основі проектного підходу, запропонований Р. Баллоком і Д. Баттенем [3], які вважали, що організаційні зміни – це технічна проблема, керована за допомогою певного технічного рішення. Зміни можна визначити та вести за планом, при цьому проектний менеджмент спрощує завдання та зменшує вимоги до кваліфікації виконавців.

У. Бріджес у роботі [4] дає практичне керівництво до дій у ситуації безперервної зміни. Він розглядає два типи змін: ситуаційне (вважаючи, що зміни є ситуаційними та їх можна розрахувати) та психологічну зміну (психологічний процес, коли люди відпускають минуле та сприймають нові способи поведінки, він називає переходом) та досліджує етапи внутрішньої психологічної переорієнтації організації та кожного її працівника до нової ситуації. Поняття переходу призводить до глибшого розуміння організаційних

змін. Приділяючи увагу емоційним процесам, У. Бріджес виділив три основні фази зміни. По суті, це опис тактики управління переходом від поточної ситуації до бажаного результату.

Спостерігаючи за організаціями, які намагаються за допомогою змін (впровадження програм управління якістю, реінжиніринг, реструктуризація, вдосконалення корпоративної культури та ін.) підвищити свої конкурентні переваги, Дж. Коттер зробив висновок про те, що ефективний процес змін передбачає проходження восьми послідовних етапів [5, 6]. Порушення цієї послідовності або відмова від якогось із них призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату. Необхідно розуміти, що перетворення організації є складним процесом, який складно описати в рамках якоїсь послідовності дій, тому догматичне проходження зазначеної послідовності кроків не завжди призводить до успіху. На даний момент у літературі, присвяченій управлінню змінами, складно знайти детальніше описаний алгоритм дій, здатний допомогти менеджеру, що починає перетворювати організацію.

Корисною діагностичною моделлю для визначення необхідності змін, оцінки їх масштабів є модель Д. Надлера - М. Тушмана [7], що визначає критичні взаємопов'язані та взаємозалежні галузі (підсистеми) організації щодо передбачуваних змін. Щодо цих підсистем необхідно визначити не тільки цільовий і поточний стан, а й області бачення, тобто образ майбутнього, з яким згодні більшість ключових співробітників, яких торкається дана проблема. Необхідно розглянути ключові фактори зовнішнього оточення, здатні суттєво вплинути на організацію та цю зміну.

Крім того, автори даної моделі підкреслили ключову роль лідера в управлінні змінами, що грає визначальну роль у формуванні бачення майбутнього достовірної системної оцінки неприпустимого поточного стану і способів його трансформації. Визначивши необхідність змін у пов'язаних ключових підсистемах, необхідно якнайточніше діагностувати джерела передбачуваного опору та адекватні стратегії їх нейтралізації.

Модель «дослідження – дії» О. Віханського – А. Наумова [8] є заснований на отриманні даних процес вирішення проблем організаційних змін, який здійснюється у певній циклічній послідовності. Цей поетапний процес ґрунтується на тісній співпраці менеджменту організації та зовнішніх консультантів чи інструкторів, що спеціалізуються в галузі організаційного розвитку. У цьому процесі великий акцент робиться на збір даних та їх аналіз, перш ніж будуть сплановані та здійснені зміни. Сюди також включається ретельний аналіз та оцінка результатів щодо вжитих дій. Ще І. Левін писав: «Немає дії без дослідження немає дослідження без дії».

На думку Дж. Хайята (СЕО компанії Prosci Change Management) [3, 9] зміни в організації тотожні змін у поведінці конкретних співробітників. Активно займаючись перетвореннями організацій Дж. Хайят основну причину невдач змін побачив, що керівники управляють трансформацією організації, а чи не конкретних її працівників. Щоб виправити цей недогляд, він запропонував модель ADKAR (ОЖЗС), розроблену на основі досліджень великих проектів змін, що проводяться у більш ніж 700 компаніях. Її початкове призначення не управління процесом змін в організації, а використання як засіб навчання співробітників, які беруть участь у змінах. Модель дозволяє визначити причини невдач змін, визначити кроки підвищення ефективності змін, діагностувати опір персоналу та розробляти план розвитку окремих працівників. [3, 9]

Ця модель є універсальною для будь-яких змін поведінки людей, а не тільки співробітників організації. Коли людина починає усвідомлювати проблему, вона потрапляє у фокус її уваги і це є першим кроком на шляху до успішної зміни. У процесі аналізу проблеми визначається її важливість та виникає розуміння необхідності, виражене у бажанні змінюватися. Для задоволення останнього необхідно поглиблено розібратися в ситуації та проблемі, отримати знання, що бракують. Після цього етапу може бути, що існуючих здібностей не вистачає і, отже, потрібно розвинути навички. Коли людина навчилася новій поведінці, необхідно закріпити навички,

перетворивши їх на звичку. Знаючи описану закономірність нескладно допомогти співробітнику, що змінюється, оцінивши на якому з п'яти описаних етапів він знаходиться [3, 9].

Певну цінність представляє концепція, запропонована Іцхаком Адізесом [10]. Автор вважає, що зміни відбуваються за передбачуваними схемами, тому керівники повинні починати керувати змінами ще до часу змін. Зміни мають свій життєвий цикл, і деякі проблеми є типовими для кожного етапу цього циклу. Звідси основними завданнями менеджера є усунення проблем, типових для етапу життєвого циклу організації та підготовка організації до вирішення проблем, які очікують на наступному етапі. Отже, будучи апологетом і пропагандистом ідеї життєвого циклу організації, І. Адизес цю метафору враховує й у управлінні змінами [10].

У теорії та практиці управління змінами також широкого поширення набув позитивний підхід до змін – Appreciative Inquiry Д. Куперрайдера [11]. У контексті управління змінами Appreciative Inquiry сприяє вирішенню двох завдань: по-перше, подолати опір співробітників за рахунок відключення захисних механізмів; по-друге, здійснити реальні зміни в організації за допомогою поступового навчання в ході вирішення реальних проблем.

Д. Куперрайдер у своєму дослідженні [11] дійшов таких висновків:

- фокус на проблемі змушує людей думати у термінах недоліків, негативних результатів, не допускаючи позитивних думок;
- захисні механізми включаються, коли починають оцінювати. Розгляд ситуацій з погляду проблеми, критики та негативу, як правило, викликає опір;
- позитивне ядро організації - найбільший ресурс у галузі управління змінами;
- процеси дослідження системи (проблем) та її зміни - не є послідовними. Аналіз системи є втручанням у систему і цим змінює її. У цьому змінюється переважно та частина, до якої проявляється інтерес. Останній виявляється у питаннях, які цікавлять аналітиків.
- головне у цьому підході - правильно ставити питання. Правдивість

відповідей втрачає важливість, оскільки важливо, що людина думає, відповідаючи, й у взаємодії людей відбувається зміна.

У ході управління змінами використовується метод 4D [11, 12], що включає чотири етапи:

- дослідження (Discover) - дослідження як питань у тому, що у організації становить позитивне ядро зміни, тобто. працюючи з проблемою розбиратися не в тому, коли організація зазнавала найбільших труднощів, а в тому, що відбувалося з організацією, коли вона найкраще справлялася з проблемою;

- мрія (Dream) – моделювання образу бажаного майбутнього (ОЖБ), представлення ідеальної роботи;

- дизайн (Design) - планування дій щодо досягнення ОЖБ;

Напрямок (Destiny) - зміцнення здатності рухатися у вибраному напрямку, реалізація спланованих дій.

Однією з найпоширеніших і широко використовуваної практично є модель управління організаційними змінами Л. Гейнера [13]. Як і багато інших, вона являє собою набір кроків, що послідовно реалізуються, проходження яких дозволяє забезпечити ефективність процесу змін.

Аналіз основних концепцій у сфері управління змінами показав, що, незважаючи на глибоке науково-практичне опрацювання, залишаються невирішеними такі завдання, а саме:

- у дослідженнях не враховуються досягнення сучасного менеджменту: методи управління організацією, що ґрунтуються на принципах процесного підходу та міжнародних стандартів системи управління якістю; механізми адаптації процесів організації до умов функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища, націлених на ліквідацію розриву у часі між моментом прийняття рішення про необхідність змін та моментом запуску процесу змін; інструменти рефлексивного керування;

- існуючі концепції містять «необхідні», а не «достатні» умови (помилки, етапи, кроки, дії) управління змінами, при цьому вони відображають не всі

необхідні умови управління змінами, тому можуть існувати й інші необхідні (критичні) параметри, що виходять за межі, окреслені у концепціях;

- у досліджуваних концепціях робиться акцент на деталях: конкретних ситуаціях, управлінських рішеннях, діях, у своїй переважна більшість рекомендацій є окремими випадками, а чи не правилами і принципами.

При безумовній теоретичній та практичній значущості основних концепцій, неможливо зробити висновок про застосовність та універсальність жодної з них для управління організаційними перетвореннями різної природи. Отже, вони не можуть бути визнані ні як універсальні теоретико-методологічні системи, ні як універсальні прикладні комплексні методи, і їх неможливо застосовувати як вичерпне керівництво з управління змінами. У той самий час ефективність розглянутих концепцій ставить під сумнів необхідність універсалізації методології управління змінами. Складність, невизначеність, динамічність і мінливість чинників, які впливають процеси змін у організації, дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що з теоретичної можливості створення універсальної методики управління змінами, практична доцільність цієї діяльності сумнівна. Управлінська наука вже стикалася з подібною ситуацією щодо створення універсальної методики менеджменту, коли Х. Кунц [11] довів, що це неможливо.

Таким чином, успішне проведення змін зумовлюється ефективною роботою менеджменту, а не простою реалізацією узагальненого універсального набору конкретних дій. Тому теорія і практика управління змінами повинні розвиватися у напрямі розробки та адаптації управлінських інструментів щодо організаційних змін з урахуванням різноманітних чинників складності. У такому разі у розпорядженні менеджменту має бути практичний для управління змінами інструментарій, який керівники на підставі загального підходу до управління перетвореннями та накопиченого досвіду зможуть адаптувати до конкретної ситуації: необхідного перетворення, галузі, території, якостей персоналу тощо.

## 1.2. Інструменти управління організаційними змінами на підприємствах

Стратегія, як інструмент управління змінами в організації, є програмою, що включає цілі, яких необхідно досягти. Розроблена стратегія повинна призводити до технологічного та економічного розвитку організації, орієнтувати на досягнення стратегічних цілей та вирішення стратегічних завдань, покращувати корпоративну культуру. Стратегія організації має бути гнучкою та змінюватися разом умовами, що змінюються навколо організації. Стратегія повинна виявити конкурентні переваги організації у процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, уміння та знання персоналу.

При плануванні стратегії необхідна концентрація всіх творчих працівників організації, а відповідальність за результат має нести керівник організації чи структурного підрозділу.

Стратегія не повинна бути надто ризикованою, але вона має об'єктивно оцінювати всі можливості та можливості переваги [5]. Розглянемо історичні погляди різних економістів на проблему планування та реалізації стратегії організації.

Ф. Котлер [39] пропонує низку етапів маркетингових досліджень, які необхідні для формування стратегії. Першим етапом є визначення поведінки організації на ринку. На даному етапі проводиться аналіз конкурентоспроможності організації товарів, виробничих потужностей.

Визначення стратегії охоплення ринку передбачає вибір одного з кількох напрямків роботи:

- організація намагається реалізувати свій товар по всьому ринку відразу, не виділяючи та не вибираючи окремий сегмент;
- організація реалізує товар на конкретному сегменті ринку, причому даний товар підходить лише даному сегменту;
- реалізація маркетингової програми з просування товарів, робіт, послуг на певному сегменті ринку.

Якщо організація обирає для реалізації стратегію охоплення ринку, то йому необхідно врахувати низку факторів. Якщо підприємство перебуває у ситуації обмеженості ресурсів, то підприємству найкраще реалізовувати товари та послуги на одному певному сегменті ринку.

Якщо підприємство займається випуском однорідної продукції, то найоптимальніше вибрати перший напрямок. Коли підприємство ухвалює рішення про випуск нового товару, то найкраще його реалізовувати по всьому ринку відразу чи тому сегменті, де переважає різноманітність товару.

Також варто звертати увагу на поведінку конкурентів. Якщо конкуренти йдуть за першим напрямом у своїй діяльності, то підприємству варто вибрати інший напрямок, де конкуренція менша відчутна [39].

Можна виділити ряд способів охоплення ринку:

- зосередження діяльності одному єдиному сегменті;
- орієнтування однією групою товарів чи певну групою покупців;
- впровадження кількох товарів на кількох сегментах ринку та кількох груп споживачів;
- повне охоплення ринку збуту [34].

Ще одним етапом у стратегічному плануванні є вибір цільового сегмента. Як правило, підприємства намагаються починати свою діяльність із обслуговування одного сегмента. Це дозволяє знизити ризики невдач, а у разі успішного завоювання даного сегменту, впроваджувати свій товар інші цільові сегменти [34].

Багато японських фірм спочатку завойовують один сегмент, заробляють собі репутацію на позитивних відгуках покупців і лише потім просуваються далі. Ця стратегія дуже добре працює. Зараз Японія є лідером на світовому ринку товарів.

Підприємство може вибрати стратегію розробки нового товару. Однак тут необхідно проводити ретельні маркетингові дослідження, перш ніж ухвалювати рішення про випуск товару. Відомо дуже багато фірм, які почали виробляти великий обсяг нових товарів збанкрутували в виду відсутності нею

попиту. При виборі цієї стратегії підприємство має вирішити, чи воно саме розроблятиме новий товар, або придбає ліцензії та патенти на його виробництво.

Ресурсна стратегія має на увазі під собою аналіз та оцінку витрат, які впливають ціну товару. Це й витрати на виробництво, розподіл та реалізацію. Також при виборі цієї стратеги необхідно проводити аналіз можливостей покриття витрат, знаходження джерел по придбання дешевшої сировини, робочої сили.

Якщо підприємство вирішує вибрати стратегію ціноутворення, то тут необхідно вирішити низку завдань: визначити ціну на новий товар у рамках товарної номенклатури. Також варто враховувати і різноманітні знижки для стимулювання збуту. Якщо підприємство вирішує реалізовувати свій товар у іншому регіоні, то ціни необхідно встановлювати з урахуванням географічного та економічного становища регіону.

При виборі підприємством стратегії стимулювання збуту, робіт, послуг, необхідно виконання низки процедур. Підприємству необхідно розробити бюджет на рекламу в ЗМІ, витрати на продаж, пропаганду тощо. Зі стратегією стимулювання збуту тісно пов'язана стратегія реклами продукції товарів та послуг. При виборі цієї стратегії підприємству варто визначити цілі та завдання реклами продукції, робіт та послуг. Невід'ємною частиною даної стратегії є розробка бюджету, джерел його формування та напрямів використання при реалізації рекламної стратегії. Необхідно також сформулювати прогнози очікуваного ефекту від використання цієї стратегії.

Також підприємство може вибрати стратегію зростання. Суть її в тому, що підприємство займається аналізом та виявленням своїх внутрішніх можливостей для зростання конкурентоспроможності, а також можливостей у галузі. Також визначаються основні напрямки, за якими буде реалізовуватиметься дана стратегія.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити

здійснення місії організації та досягнення її цілей [27].

Стратегічний план має розроблятися з погляду перспективи швидше за все корпорації, а чи не конкретного індивіда. Він повинен обґрунтовуватися великими дослідженнями та фактичними даними про галузі, ринку, конкуренції та інших факторах. Стратегічний план надає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників і водночас не залучати працівників інших типів.

Нарешті, стратегічний план має бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалих періодів часу, а й бути досить гнучким, щоб за потреби можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію [27].

Жан-Жак Ламбен поглиблює та розширює окремі питання формування ринкової стратегії фірми, розроблені вищезазначеними авторами. Ж.-Ж. Ламбен рекомендує вибір стратегії фірми починати з аналізу портфеля напрямів її діяльності на основі типології ринків та матриці Бостонської консультативної групи. Цю матрицю він доповнив траєкторіями фірм, що досягли успіху, та невдах. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, матриця БКГ має переваги та деякі труднощі у застосуванні. До її переваг належать такі: встановлення жорсткого зв'язку між стратегічним позиціонуванням та фінансовими показниками фірми, завдяки чому можна сконцентруватися на головних стратегічних проблемах та оцінити результати альтернативних стратегій розвитку; оскільки метод використовує об'єктивні індикатори привабливості та конкурентоспроможності, зменшується небезпека суб'єктивізму; матриця забезпечує наочний та виразний образ діяльності фірми, що полегшує комунікацію [38].

Сучасна економіка формує нові вимоги до підприємства, які обумовлені наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю швидко реагувати на постійні зміни ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринку. Таким чином, успіх підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. В сучасних умовах велике значення має

правильний вибір маркетингової стратегії, здатний забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства міста і реалізації продукції з допомогою залучення нових клієнтів і розширення ринків збуту.

У довгостроковій перспективі розвиток підприємства залежить від здатності своєчасно передбачити зміни на внутрішньому і зовнішньому ринку при цьому необхідно встигнути адаптувати свою структуру і зміст портфеля продукції так, щоб надалі вони забезпечили бажані результати, тому сучасні суб'єкти господарювання активно використовують маркетингову стратегію. Маркетингова стратегія є елементом стратегії діяльності підприємства, спрямованим на розробку, виробництво та постачання покупцю товарів та послуг [11].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей.

Маркетингова стратегія дозволяє:

- визначити межі діяльності підприємства (що можна робити і чого не варто), зорієнтувати підприємство у маркетинговому середовищі, виділити вектор його розвитку;
- скоротити невизначеність та передбачити певні події, результативно розподіляти ресурси;
- сконцентрувати основні зусилля підприємства у потрібному місці;
- досягти та підтримувати стабільну рівновагу цілей, по-можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довгостроковим цілям підприємства пріоритет перед повсякденними завданнями.

Процес оптимального вибору маркетингової стратегії дозволяє зробити висновок необхідність формування стратегії підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку, виходячи з поточних ринкових позицій, виробництва продукції щодо конкретних груп споживачів, виробничих і маркетингових можливостей. Для виходу ринку і зміцнення позицій у ньому необхідна

обґрунтована маркетингова стратегія, важливо мати чітко окреслені стратегічні цілі й план.

### **1.3 Теоретичні аспекти розробки програм розвитку підприємств з позиції стратегічного планування**

Стратегічне планування – це з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення [8]. У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків. Стратегічне планування забезпечує основу всім управлінським рішенням, функції організації, мотивації та контролю спрямовані на вироблення стратегічних програм:

- вибір місії та бачення підприємства є визначення сенсу діяльності та перспектив розвитку підприємства, а також визначення того, чим підприємство відрізняється від інших, що діють на тому ж ринку. Основними методами вирішення завдань є: мозковий штурм, дерево цілей;

- формування системи стратегічних цілей - узагальнення всієї наявної інформації, встановлення прийнятних термінів роботи, визначення достатності ресурсів, надання всім учасникам процесу ясних, точних, конкретних завдань на етапі цілепокладання. Основні методи: дерево цілей, методика встановлення цілей SMART, збалансована система показників (ЗСП);

- стратегічний аналіз довкілля є отримання даних про чинники, які становлять загрозу, чи навпаки, пропонують нові можливості. Основні методи: PEST-аналіз, аналіз ключових факторів успіху (КФУ), метод побудови прогнозного сценарію, аналіз потенціалу підприємства, ланцюжок створення цінності М. Портера, бенчмаркінг, модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), конкурентний профіль, модель 5 сил конкуренції Портера;

– аналіз внутрішніх можливостей включає визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінка поточного стану бізнесу, а також визначення стратегічних розривів. Основними методами є аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства (АФХД), бенчмаркінг, аналіз розриву (GAP-аналіз);

- формування стратегічних альтернатив - визначення можливого стратегічного напрямку руху підприємства. Основні методи: мозковий штурм, розробка сценаріїв, матриця БКГ, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель ADL-LS;

- вибір стратегії включає вибір шляху, який максимально підвищить довгострокову ефективність організації, оцінку ризику прийнятих рішень і визначення способу забезпечення конкурентної переваги. Основним методом є матриця конкурентних стратегій М. Портера;

– реалізація стратегії включає створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії, розробку дій для непередбачених обставин, а також встановлення контролю за реалізацією стратегії. Основним методом є ЗСП;

- оцінка результатів - зіставлення отриманих результатів роботи з наміченими цілями. Основні методи: СПД, ключовий показник ефективності (KPI).

Коротка характеристика методів наведена у таблиці 1.3, Додаток Б.

Слід особливо наголосити на важливості технології бенчмаркінгу. В сучасний час висока роль швидкості прийняття рішень, за рахунок застосування даного методу можна уникнути безлічі помилок та підвищити прибуток підприємства за відносно короткий час. Також, одним із найкращих методів стратегічного планування є ЗСП. Особливістю методу є те, що ця система, зберігаючи фінансову складову як основний параметр управлінського та бізнес-процесу, одночасно надає великого значення узагальненому інтегрованому комплексу критеріїв, що пов'язують довгостроковий фінансовий успіх з такими показниками, як клієнтська база, внутрішні процеси, персонал та систематична робота підприємства [4].

Узагальнена схема розробки програми розвитку підприємства представлена на рисунку 1.1 [2].



Рисунок 1.1 – Загальна схема розробки програми розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що основою для формування програми розвитку підприємства є образ, бачення майбутнього підприємства, який базується на оцінці його стану у рамках життєвого циклу, динамічного зовнішнього оточення, стратегії, методах та інструментах управління програмами розвитку. Такі програми є сукупністю взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення поставлених програмних цілей в установлені терміни та виділені ресурси.

Процес розробки та реалізації програм розвитку підприємств будь-якого

типу та виду здійснюється із застосуванням системної методології. Дану методологію можна систематизувати в такі етапи:

- аналіз потреб у проектах та програмах розвитку;
- формулювання програмних цілей розвитку;
- виявлення безлічі можливих варіантів досягнення цілей;
- розробка критеріїв ефективності програми;
- перевірка фізичної реалізованості програми;
- перевірка економічної реалізованості програми;
- перевірка фінансової реалізованості програми;
- оптимізація програми за критеріями ефективності;
- реалізація програми;
- використання принципу зворотного зв'язку у процесі управління реалізацією програми.

На основі проведеного аналізу сформовано **загальну** схему розробки програми розвитку підприємства. Відмінною особливістю запропонованої схеми є об'єднання етапів аналізу з елементами реалізації стратегічних рішень за рахунок застосування SWOT-аналіз, PEST-аналіз та відбору необхідних для досягнення поставленої мети проектів. Наявність такого взаємозв'язку дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо розробки програми розвитку підприємства.

Визначені десять етапів у науково-методичному відношенні слід розглядати як послідовність логічно взаємопов'язаних кроків, у рамках яких можна використовувати численні методи та способи досягнення програмних цілей підприємства. При цьому декомпозиція та структуризація є основними способами, що дають змогу проникнути та розкрити сутність процесу управління розвитком підприємства.

Слід зазначити, що декомпозиція використовує структуру завдання й дає змогу замінити вирішення одного великого завдання вирішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих [4; 8]. Декомпозиція як процес розподілу дає змогу розглядати будь-яку досліджувану систему як

складну, що складається з окремих взаємопов'язаних підсистем, які, своєю чергою, також можуть бути розподіленими на частини. Як системи можуть виступати не тільки матеріальні об'єкти, а й процеси, явища і поняття.

Водночас структуризація дає змогу розподілити програму розвитку підприємства на ієрархічні підсистеми й компоненти та установити між ними зв'язки і відносини, що дають змогу здійснювати управління розвитком підприємства. До основних завдань структуризації програм розвитку підприємства можна віднести:

- розподіл програми на блоки, які підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за різні елементи програми, визначення зв'язків між різними роботами та структурою підприємства;
- визначення витрат – часу, грошей, матеріальних ресурсів тощо;
- створення єдиної бази для планування, складання кошторисів та контролю за витратами;
- установлення взаємозв'язків між роботою за програмами та системою ведення бухгалтерського обліку;
- визначення комплексів робіт.

Ефективна реалізація програм розвитку підприємства забезпечується планами дій, розписаними процедурами та іншими інструментами, складниками основи методології з управління програмами розвитку. Реалізуючи цю методологію, необхідно визначити загальну схему декомпозиції бізнес-процесів підприємства, виявлення місць та умов для розробки й реалізації відповідних напрямів програми розвитку.

Слід зауважити, що розробка та реалізація програм розвитку підприємства здійснюється за допомогою реінжинірингу, який дає змогу радикально переосмислити і перепроєктувати ділові процеси для досягнення різких та стрибкоподібних покращань показників діяльності підприємства, а саме вартість, якість, сервіс, темпи тощо.

## 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «БСГ»

### 2.1. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «БСГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес сек'юриті груп» є юридичною особою, яке створене відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банку, виступає в цивільному обігу від власного імені. Товариство здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України, Статуту, а також внутрішніх положень та інструкцій. Основний вид діяльності товариства в 2022 році – надання консультаційних послуг з питань забезпечення безпеки. Середня кількість працюючих за 2022 рік – 370 осіб. [31] Доходи підприємства класифікуються за групами, представленими у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «БСГ» за 2021-2022 рр., тис. грн

Вид доходу	2021.	2022	Відхилення, грн.	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг	303388	251755	-51633	82,98
Інші операційні доходи	1	71	70	7100
Інші фінансові доходи	2723	2068	-655	75,95
Інші доходи	65	40	-25	61,54
Всього отримано дохід	306177	253934	-52243	82,94

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [31]

Аналізуючи таблицю 2.1 можна зробити висновок, що дохід підприємства зменшився у 2022 році на 51633 грн. (17,02%) по відношенню до 2021 року. Відбулося це за рахунок зменшення інших фінансових доходів на 24,05%, інших доходів на 38,46%. Класифікація витрат підприємства

представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «БСГ» за 2021-2022 рр.

Вид витрат	2021, грн.	2022, грн.	Відхилення, грн.	Темп зростання, %
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	220685	184834	-35851	83,75
Адміністративні витрати	71044	69158	-1886	97,35
Витрати на збут	-	28	28	
Інші операційні витрати	9284	24068	14784	259,25
Інші витрати	22	9567	9545	43486,36
Всього понесено витрат	301035	287719	-13316	95,58

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [31]

Аналізуючи табл. 2.2 можна зробити висновки, що витрати підприємства в цілому скоротились на 4,42% у 2022 році по відношенню до 2021 року. При цьому, собівартість продукції зменшилась на 35851 грн. (16,25%). Відбулось це скоріш за все у зв'язку зі зменшенням попиту на послуги підприємства. Проте спостерігається зростання інших операційних витрат (витрати на оплату невідпрацьованого часу з врахуванням внесків на соціальне страхування, оплати середнього заробітку мобілізованим працівникам, витрати на корпоративні заходи, інші операційні витрати) на 14784 грн. та інших витрат (витрати від зменшення корисності активів, витрати від списання необоротних активів, витрати, пов'язані з воєнним станом) на 9545 грн.

Результати діяльності підприємств оцінюються за абсолютними та відносними показниками. Одним з основних показників діяльності є рентабельність. Рентабельність – це рівень дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу, тобто показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства загалом, дохідність різних напрямів діяльності, вигідність виробництва окремих видів продукції і на послуг.

Показники рентабельності наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «БСГ» за 2021–2022 рр.,  
%

Найменування показника	2020 р	2022 р	Відхилення 2022-2021 рр.
Рентабельність продажів	0,78	-10,43	-11,21
Рентабельність наданих послуг	2,33	-18,27	-20,60
Економічна рентабельність активів	5,38	-4,71	-10,09
Рентабельність власного капіталу	8,77	-47,09	-55,86

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [31]

З таблиці 2.3 видно, що 2022 р. показники рентабельності мають від’ємне значення, що свідчить про неефективну діяльність ТОВ «БСГ». Дана динаміка показників рентабельності викликана на збиткову діяльністю ТОВ «БСГ».

На рисунку 2.1 наведено динаміку показників рентабельності ТОВ «БСГ» за 2021- 2022 рр.

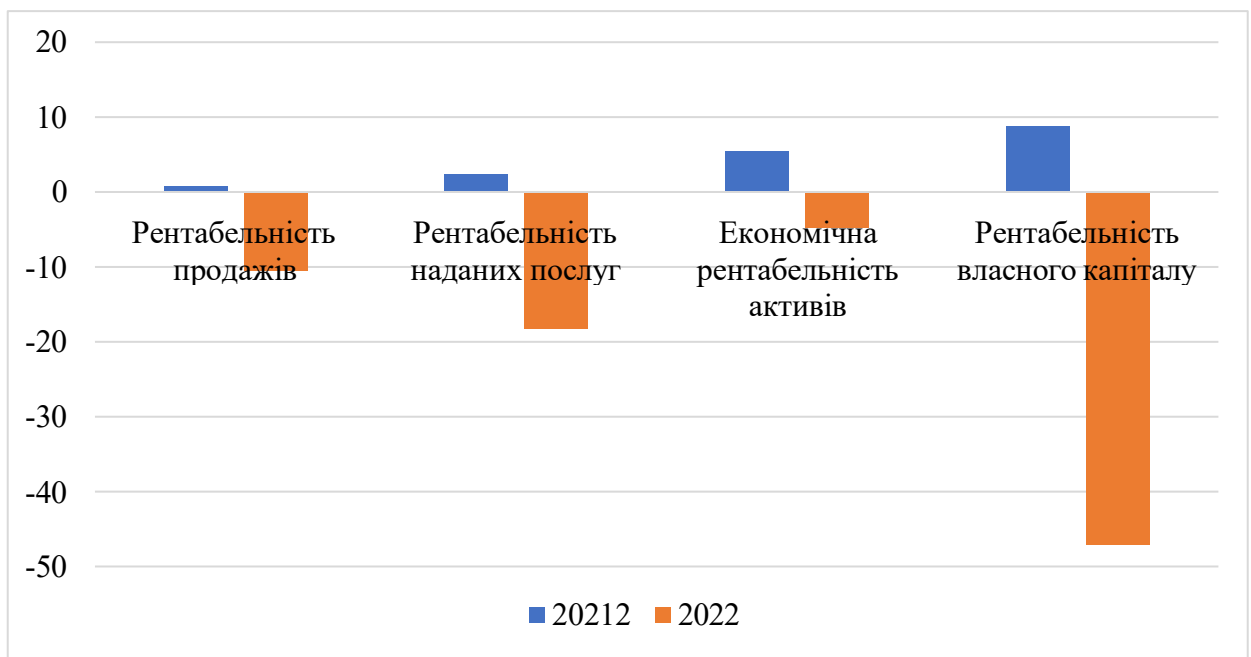


Рисунок 2.1 – Динаміка показників рентабельності за 2021-2022 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3

З рисунку 2.1 видно, що у аналізованому періоді спостерігається

зменшення значень показників рентабельності, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Отримані результати аналізу діяльності ТОВ «БСГ» свідчать про актуальність розробки напрямків удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку.

## 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «БСГ»

На підґрунті використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу проведемо дослідження середовища ТОВ «БСГ».

На основі результатів SWOT-аналізу ТОВ «БСГ» можуть бути розроблені важливі та ефективні стратегічні рішення, спрямовані на досягнення бізнес-цілей. В таблиці 2.4 наведено чотири компоненти SWOT-аналізу ТОВ «БСГ».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «БСГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широке коло наданих послуг; Сильна онлайн-присутність; Стабільне фінансове становище; Доступ до споживачів; Розвинена та ефективно інтегрована ІТ-інфраструктура; Висока якість наданих послуг	Дефіцит обсягу оборотних коштів; Незначні витрати на маркетинг та рекламну консалтингової діяльність; Низький рівень обслуговування клієнтів; Висока плинність кадрів
Можливості	Загрози
Розвиток нових технологій, які використовують при наданні консалтингових послуг; Зростання наявного доходу клієнтів; Поява нових сегментів ринку та нових ніш; Можливі навчальні тренінги; Залучення до роботи нового персоналу	Клієнти можуть почати віддавати перевагу новим консалтинговим фірмам на ринку; Зміни в нормативно-правовій базі; Дефіцит кваліфікованих кадрів у даній галузі; Збільшення числа конкурентів; Погіршення економічних умов функціонування консалтингової фірми; Зростання рівня інфляції

Джерело: побудовано автором

Проведемо дослідження виявлених факторів більш детально.

1. Характеризуючи сильні сторони ТОВ «БСГ» можна відмітити, що:

- широкий портфель послуг може дозволити ТОВ «БСГ» розширити базу клієнтів і компенсувати втрати на надання однієї послуг за рахунок переваг, отриманих від інших консалтингових послуг;
- розвинена онлайн-присутність та ефективне управління консалтинговою фірмою можуть посилити ефект постійної присутності та розвинути міцні стосунки з клієнтами;
- стабільне фінансове становище ТОВ «БСГ» може дозволити розміщати кошти у інвестиції;
- розвинена та ефективно інтегрована ІТ-інфраструктура може підвищити рівень ефективності роботи та розширити знання щодо останніх тенденцій розвитку консалтингового ринку;
- висока якість консалтингових послуг підвищує лояльність до бренду та рівень ефективності ТОВ «БСГ» на ринку.

Характеризуючи слабкі сторони ТОВ «БСГ» можна відмітити, що:

- дефіцит готівки або недостатній обсяг оборотних коштів негативно позначаються на рівні ліквідності та завдає шкоди загальному рівню діяльності консалтингової фірми;
- незначні витрати на маркетинг та рекламну діяльність послаблює здатність ТОВ «БСГ» розширювати клієнтську базу та заохочувати повторні замовлення консалтингових послуг;
- нездатність зрозуміти потреби та очікування клієнтів призводить до неефективного процесу прийняття стратегічних рішень. Через цю слабкість ТОВ «БСГ» буде не в змозі визначити потенційні напрями пошуку покращень у наборі пропонованих консалтингових послуг;
- низький рівень обслуговування клієнтів (наприклад, неефективний розгляд скарг клієнтів) може знизити іміджеву складову ТОВ «БСГ» та вплинути на рівень стратегічного розвитку фірми;
- відсутність організаційної прихильності та висока плинність кадрів

можуть збільшити витрати на добір персоналу та призвести до зниження продуктивності праці.

Характеризуючи можливості ТОВ «БСГ» можна відмітити, що:

- розвиток нових технологій, що допомагають процесу надання консалтингових послуг, можна використовувати для впровадження інновацій у бізнес-операції. Використання передової технологічної інтеграції може призвести до зниження витрат, підвищення ефективності та викликати швидке впровадження інноваційних технологій надання консалтингових послуг;

- зростання наявного доходу клієнтів і збільшення бази заможних клієнтів може призвести до розширення кола надання консалтингових послуг;

- поява електронної комерції та маркетингу у соціальних мережах як тренду може стати провідною можливістю для ТОВ «БСГ», яка забезпечить онлайн-просування на різних інтернет ресурсах;

- поява нових сегментів ринку та нових ніш надання можливості для розширення бізнесу та асортименту послуг;

Характеризуючи загрози ТОВ «БСГ» можна відмітити, що:

- клієнти можуть почати віддавати перевагу новим та креативним послугам, які надають інші консалтингові компанії;

- нормативно-правова база, яка змінюється, і введення нових більш суворих правил створюють суттєві загрози для діяльності ТОВ «БСГ». Це робить дотримання правових стандартів більш складним для консалтингової фірми. Нездатність дотримуватися правил, які змінилися, підвищує ризик судових позовів;

- нестача кваліфікованої робочої сили на ринку може ускладнити для ТОВ «БСГ» залучати більш кваліфікованих працівників, які мають необхідний набір навичок;

- зростання числа конкурентів впливає на здатність ТОВ «БСГ» підтримувати та розширювати клієнтську базу;

- погіршення економічних умов функціонування впливає на ефективність діяльності ТОВ «БСГ», адже змінюється структура витрат та

купівельну спроможність клієнтів;

– зростання рівня інфляції підвищує витрати, які пов'язані з наданням послуг і рівень рентабельності надання консалтингових послуг.

Для дослідження впливу зовнішніх факторів був проведений PEST-аналіз діяльності ТОВ «БСГ», результати якого наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз для ТОВ «БСГ»

Опис фактору	Вплив	Експертна оцінка ймовірності					Середня ймовірність зміни	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
1. Зміни в законодавстві та політиці держави	0,25	3	3	3	4	3	3,2	0,8
2. Сучасні світові тенденції розвитку консалтингових послуг	0,1	2	2	2	2	2	2	0,2
3. Відносини бізнесу з урядом та загальною владою.	0,25	4	4	2	4	2	3,2	0,8
4. Рівень державного регулювання консалтингового ринку	0,15	4	2	2	2	4	2,8	0,42
5. Законодавчі зміни щодо діяльності консалтингового ринку	0,15	3	3	2	2	3	2,6	0,39
6. Рівень бюрократії та корупції.	0,1	2	3	4	3	3	3	0,3
Економічні чинники								
1. Економічна ситуація та тенденції розвитку економіки	0,25	5	4	5	4	4	3,4	0,167
2. Рівень платоспроможності споживачів консалтингових послуг	0,25	4	4	5	5	5	2,8	0,138
3. Зростання рівня інфляції	0,2	5	4	4	5	5	2,6	0,085
4. Зростання витрат надання консалтингових послуг	0,15	5	4	5	4	4	2,4	0,079

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Зміни на ринку праці	0,15	5	4	5	4	4	3,4	0,111
Соціальні чинники	1							
1. Зміни умов життя.	0,15	3	4	3	4	3	3,4	0,167
2. Зміни споживчих переваг щодо консалтингових послуг	0,15	3	3	4	3	2	3	0,167
3. Основні цінності суспільства та людини	0,12	4	3	4	2	3	3,2	0,085
4. Екологічний стан кожної країни.	0,15	4	3	2	3	2	2,8	0,177
5. Соціокультурні тенденції розвитку країни	0,12	2	2	2	4	4	2,8	0,187
6. Рівні охорони здоров'я.	0,15	2	3	2	4	2	2,6	0,085
7. Вплив ЗМІ на розвиток галузі	0,16	4	4	2	2	3	3	0,118
Технологічні чинники								
1. Інформація та комунікації чинники, які впливають на розвиток консалтингового ринку	0,25	3	2	3	3	2	2,6	0,085
2. Створення нових послуг на основі застосування інновацій.	0,25	3	4	2	4	2	3	0,079
3. Оцінка швидкості змін і адаптація до нових технологій.	0,25	2	3	3	3	2	2,6	0,167
4. Національна науково-технічна політика консалтингової фірми	0,25	4	3	2	4	4	3,4	0,157

Джерело: розраховано автором

За результатами дослідження можна відмітити, що значний вплив на діяльність ТОВ «БСГ» здійснюють економічні фактори, а також соціальні і технологічні. Найбільший вплив на розвиток консалтингових послуг мають такі технологічні фактори, як використання інновацій для просування консалтингових послуг, зміни в законодавстві та ключових тенденціях у

галузі, а також зміни умов життя споживачів консалтингових послуг. Ці фактори є найбільш важливими, оскільки безпосередньо впливають на попит консалтингових послуг та їх вартість.

Аналіз SPACE (стратегічна позиція та оцінка дій) розроблений та запропонований вченими-стратегами Аланом Роу, Річардом Мейсоном, Карлом Дікелем, Річардом Манном та Робертом Моклером. Вина значну увагу приділяють формуванню стратегії, оскільки вона пов'язана з конкурентною позицією фірми. SPACE-аналіз являє собою метод, який використовується в процесі стратегічного управління та планування. Даний вид аналізу використовується з метою проведення:

- оцінки рівня життєздатності стратегічного плану;
- прогнозування ключові напрямів у процесі планування проекту;
- перевірки після завершення процесу планування;
- оцінки стратегічних варіантів, які створені за допомогою такого інструменту як матриця зростання Ансоффа.

Аналіз SPACE більш доцільно представляти, в якості матричної діаграми з двома внутрішніми та зовнішніми стратегічними вимірами, що застосовуються для визначення конкурентоспроможності фірми. Аналіз проводиться у чотирьох напрямках. Кожний напрям, у свою чергу, знаходиться під впливом певних підфакторів, таких як:

– внутрішні стратегічні аспекти:

1. Фінансова стійкість (FS), яка характеризується оборотністю запасів, грошовим потоком, коефіцієнтом заборгованості, доступністю та необхідністю капіталу, рентабельністю інвестицій та ліквідності.

2. Конкурентна перевага (CA) являє собою частку ринку, інноваційний цикл, рівень лояльності клієнтів, вертикальну інтеграцію, якість продукту та життєвий цикл продукту.

– зовнішні стратегічні виміри:

1. Екологічна стабільність (ES) характеризується рівнем технологічних змін, інфляції, цінової еластичності попиту, тиску із боку замінників,

діапазону цін конкурентоспроможні консалтингових послуг і волатильності попиту.

2. Галузева привабливість (ІА) характеризується потенціалом зростання прибутку, використання ресурсів, складністю входу в галузь, продуктивністю праці, завантаженню виробничих потужностей, ринковою владою виробника, фінансовою стійкістю.

На наступному етапі кожному з цих підфакторів надається бал. Фінансова стійкість та привабливість галузі оцінюються за шкалою від 0 до 6, при цьому вищі бали відповідають більш сприятливому становищу. І навпаки, конкурентна перевага та екологічна стабільність отримують оцінку від -6 до 0, при цьому нижчі бали становлять менш сприятливу або слабку позицію. Потім бізнес має усереднити бали субфакторів для кожної з чотирьох напрямів аналізу. Потім середні значення наносяться на матрицю відповідно до декартових координат  $x$  і  $y$ , при цьому кожна точка об'єднується в чотиристоронню фігуру.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, яка наведена в таблиці 2.6, було проведено оцінку стратегічного становища ТОВ «БСГ».

Таблиця 2.6 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «БСГ»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
Фінансовий стан				3,85
1	Ліквідність	5	0,15	0,75
2	Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
3	Фондовіддача	4	0,1	0,4
4	Рентабельність власного капіталу	4	0,05	0,2
5	Фінансова незалежність	4	0,2	0,8
6	Стабільність отримання прибутку	3	0,25	0,75
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	4	0,15	0,6
Конкурентоспроможність підприємства				4,1

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5
1	Ринкова частка	4	0,2	0,8
2	Якість продукції	5	0,3	1,5
3	Стадія життєвого циклу продукту	3	0,05	0,15
4	Прихильність покупців	4	0,2	0,8
5	Рентабельність продажів	3	0,15	0,45
6	Здатність до інтеграції	4	0,1	0,4
Привабливість галузі				3,8
1	Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,3
2	Використання ресурсів	5	0,3	1,5
3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	3	0,15	0,45
4	Бар'єри входження на ринок	4	0,2	0,8
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				3,75
1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	4	0,3	1,2
3	Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
4	Рівень інноваційної діяльності	3	0,15	0,45
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	4	0,05	0,2
6	Рівень технологічних змін	3	0,1	0,3

Джерело: розраховано автором

Узагальнення результатів зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ТОВ «БСГ» відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «БСГ»

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансовий стан (ФС)	3,85
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,1
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,8
4	Стабільність середовища (СС)	3,75

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат  $XOY$ , в якій кожна половина осей  $X$  і  $Y$  відображає відповідну групу критеріїв. Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки  $P (X; Y)$  за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,8 - 4,1 = -0,3;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,85 - 3,75 = 0,1.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.2) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками:  $O (0;0)$  та  $P (-0,3; 0,1)$ .

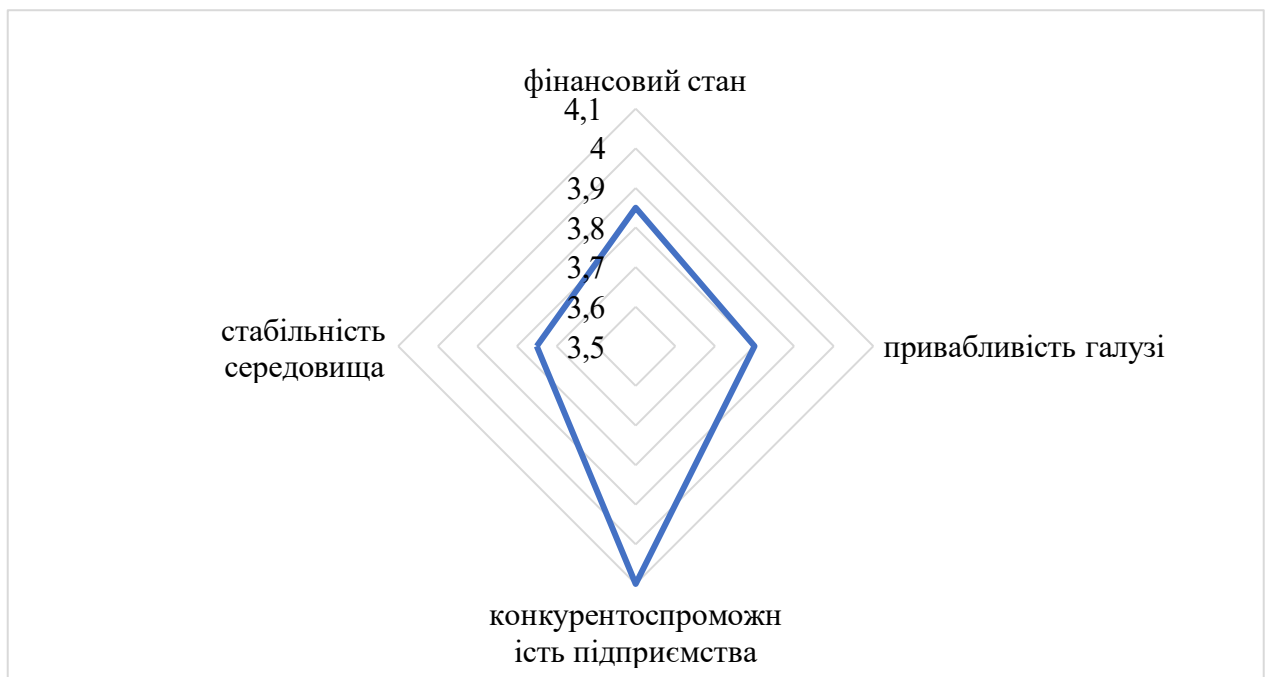


Рисунок 2.2 – Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «БСГ»

Джерело: побудовано автором

Представлені на рисунку 2.1 данні вказують на те, що рекомендована для ТОВ «БСГ» стратегія є консервативною. Данна стратегія характеризує стабільний ринок з низькими темпами зростання. При цьому необхідно зосередити зусилля на рині фінансової стійкості. Найбільш важливим фактором є конкурентоспроможність консалтингових послуг. На підґрунті

SPACE-аналізу ТОВ «БСГ» може здійснити наступні стратегічні рішення:

- стабілізація фінансового стану (застосування методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємств);
- для підвищення конкурентоспроможності консалтингових послуг необхідно впроваджувати нові наукові розробки, засновані на інноваціях;
- захистити конкурентні позиції та зберегти зайняту ринкову нішу;
- здійснювати сегментацію ринку для посилення конкурентних позицій.
- розробити заходи щодо управління маркетинговими проектами.

Для істотної зміни фінансових та операційних аспектів компанії, зазвичай коли бізнес стикається з фінансовими труднощами варто запропонувати реструктуризацію, що являє собою сукупність корпоративних дій, що включає значну зміну боргу, операцій або структури компанії з метою обмеження фінансових збитків і поліпшення бізнесу.

Для підвищення ефективності діяльності пропонується розробити маркетингову стратегію. Для підприємства ТОВ «БСГ» основним напрямком програми реструктуризації має стати впровадження відділу управління маркетинговими проектами, адже на сьогодні даний відділ відсутній в організаційній структурі організації.

### **2.3 Аналітичне забезпечення оцінки управління організаційними змінами ТОВ «БСГ»**

За результатами дослідження необхідно рекомендувати ТОВ «БСГ» певний комплекс заходів щодо управління змінами. Якщо фактична стадія розвитку та необхідна збігаються, то звідси випливає, що у підприємства все добре, йому не потрібні істотні зміни. Але це твердження помилкове. Так само може скластися, що провівши оцінку підприємства, з'ясується, що фактична стадія нижча за необхідну. Тоді доведення до потрібної стадії вкрай необхідне.

Для цього розроблено програму заходів, яка наведена у таблиці 2.8 та диференційована за стадіями розвитку.

З таблиці видно що, на стадії, що формується, основна увага має приділятися роботі з персоналом (точніше, підбір необхідного персоналу). На стадії, що розвивається, принципи насаджуються «зверху», а при розвиненій – колектив сам реалізує принципи.

Таблиця 2.8 – Програма заходів щодо управління організаційними змінами ТОВ «БСГ»

Принципи розвитку	Стадія розвитку фірми		
	формуюча	розвиваюча	розвинена
1	2	3	4
Самоорганізація	Підбір персоналу, який розділяє мету, завдання та місію фірми. Мотивація персоналу факторами відповідно до теорії Герцберга	Делегування управлінських функцій та відповідальності на нижчестоящі рівні управління	Створення програми, залучення досвідчених співробітників до процесу прийняття рішень, заохочення співробітників, чії пропозиції мають практичне застосування, формування команд
Різноманітність	Для створення різноманітності не слід прагнути однотайності, тому на роботу слід приймати людей з різними поглядами, захопленнями, світоглядом	Створення команди (бажано, функціонуючої по принципом самоорганізації) для диверсифікації та диференціації продукції, генерації пропозицій та ідей щодо покращення діяльності	Промування найкращих продуктів
Навчання та адаптація	Навчання співробітників на курси, тренінги та ін.	Створення банку знань, який співробітники використовують у процесі роботи	Навчання співробітників на місці: наставництво, групове навчання
Швидке реагування	Ні	Ні	Введення до штату посади аналітика, котрий буде відстежувати дії конкурентів, зміна ринку, його

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
			кон'юнктури, зміна смаків та переваг клієнтів, налагоджувати зворотну зв'язок та формувати пропозиції, впроваджувати методіку швидкого реагування

Джерело: розроблено автором

У таблиці 2.8 представлені загальні рекомендації для будь-якої консалтингової фірми. Керівництву консалтингової фірми напевно буде цікавіше отримати більш конкретні набори інструментів, виходячи з особливостей аналізованої організації. Для отримання такого набору необхідно скористатися наступним алгоритмом:

1. Визначити рівень розвитку кожного твердження в анкеті, поданої у Додатку В.

- підрахувати кількість «позитивних», «нейтральних» та «негативних» відповідей всіх респондентів на конкретне твердження. В якості респондентів виступають співробітники ТОВ «БСГ»;

- «позитивній» відповіді надається два бали, «нейтральній» - один, «негативний» - нуль (графу 2 множимо на 2 бали, графу 3 – на 1 бал, графу 4 – на 0);

- перебуває сума балів за кожним твердженням;

- визначається ступінь розвитку затвердження в % шляхом розподілу отриманої суми на максимально можливу суму балів та множення на 100%.

2. Скористатися програму конкретних заходів, представленим у таблиці 2.9 якщо відсоток від максимальної суми балів на конкретне затвердження менше чи дорівнює 50%.

Таблиця 2.9 – Програма конкретних заходів щодо управління організаційними змінами консалтингової фірми

Принцип розвитку	№ питання	Заходи
1	2	3
Самоорганізація	1	Заохочувати співробітників, які беруть участь у групах з вирішення проблем.
	5	Використовувати самоспрямованої команди для роботи над проектами.
	9	Залучати компетентних працівників до процесу ухвалення управлінського рішення. Створення пропозицій, які періодично розглядаються при ухваленні управлінського рішення.
	13	Включати до кадрового резерву неформальних лідерів
	17	Довести до відома всіх працівників організаційну культуру, цілі та стратегію фірми
	18	Розробити систему мотивації, що заохочує ініціативних працівників.
	21	Розширити сферу делегування повноважень на всіх рівнях керування.
Різноманітність	2/6	Розробити організаційну культуру, яка заохочує обговорення робочих питань.
	19	Розробити програму з розвитку кадрів підприємства, у тому числі передбачити у ній ротацію персоналу.
	20	З усіх послуг консалтингової фірми просувати ті, які займають значний обсяг продажу.
	14	Формувати кадровий резерв та програму роботи з ним.
	22	Формувати колектив з різнобічних співробітників, різними захопленнями, рисами характеру та внутрішніми характеристиками
Швидке реагування	3	Застосування методики сценарного прогнозування для прискорення швидкого реагування на зміни довкілля.
	7	Відмова від розробки довгострокових планів. Організації потрібен лише вектор розвитку.
	11	Уточнювати та конкретизувати короткострокові цілі консалтингової фірми, виходячи з моніторингу та дослідження ринку.
	15	Проводити дослідження ринку та підвищувати гласність та оперативність доведення результатів дослідження ринку консалтингових послуг до працівників фірми
Навчання та адаптація	4	Розробити перспективний та оперативний план підвищення кваліфікації управлінського персоналу
	12	Дослідити переваги потенційних споживачів.

Кінець таблиці 2.9

	2	3
	10	Керівникам підрозділів систематично спільно розбирати всередині підрозділи виникаючі помилки для їх запобігання у майбутньому.
	16	Керівникам підрозділів запровадити у практику роботи доведення результатів навчання підрозділи всім колег.
	2	Керівнику підрозділу розглядати підвищення кваліфікації співробітника як передумову для залучення його до участі у нових проектах.

Джерело: розроблено автором

Провівши дослідження на основі оцінки готовності персоналу до ухвалення програми управління організаційними змінами можна зробити висновок про «настрій» колективу щодо запропонованих змін. Також у процесі використання зазначеної методики будується матриця «можу/хочу» для кожного співробітника, оскільки методика спрямована не лише на оцінку мотиваційної сторони питання, а й на оцінку потенціалу співробітників, які братимуть участь у зміні. Якщо співробітник «не хоче», то його можна мотивувати різними інструментами. А що робити, якщо співробітник «не може»? Це означає, що у нього не вистачає навичок для реалізації певного принципу розвитку.

Всі ці принципи мають на увазі набір внутрішніх характеристик людини, таких як: творчий склад розуму, посидючість, ініціативність та інше.

Отже необхідно відібрати та оцінити дані характеристики:

- самоорганізація: ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність, активність, організаторські здібності, підприємливість, здатність до командної роботи;

- різноманітність: творчий склад розуму, комунікабельність, гнучкість мислення, креативність, здатність до командної роботи, широкий кругозір;

- навчання: працездатність, сприйнятливність, наполегливість, спрямованість на результат;

Крім цього, розроблено комплекс пропозицій, які сприяють реалізації

змін.

1. Розробити систему мотивації через мотиваційні фактори щодо теорії Герцберга (відповідальність, інтерес до роботи, визнання результатів праці, можливості для кар'єрного та професійного зростання).

2. Бажано приймати на роботу співробітників, які працювали в кількох різнопланових компаніях.

3. Впровадження групових методів навчання.

4. Розробити систему атестації персоналу, до якої включити оцінку запропонованих характеристик персоналу за принципами «живої організації».

Оцінка фактичної відповідності консалтингової фірми принципам розвитку була проведена за допомогою методики в основі якої лежить соціологічне дослідження. Нижче наведено результати проведення методики на ТОВ «БСГ».

Анкетування проводилося серед 5 співробітників апарату управління ТОВ «БСГ». Загальна чисельність управлінського персоналу складає 9 осіб. За результатами дослідження було сформовано зведену таблицю, що показує фактичну наявність кожного принципу розвитку консалтингової фірми (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця оцінки фактичної відповідності консалтингової фірми принципам розвитку

Респонденти	Ступень розвитку принципів,%				Середнє значення,%
	самоорганізація	Різноманітність	Швидке реагування	Навчання	
1	78,57	71,43	78,57	50,00	69,64
2	78,57	85,71	85,71	78,57	82,14
3	42,86	50,00	64,29	28,57	46,43
4	50,00	57,14	78,57	21,43	51,79
5	71,43	92,86	71,43	35,71	67,86
Середнє значення	64,28	71,43	75,71	42,86	63,57
Коефіцієнт варіації,%	26,24	25,03	22,92	36,12	23,01

Джерело: розраховано автором

За результатами таблиці можна зробити такі висновки:

1. Є дві кардинально протилежні думки (респондент 2), інші респонденти фактично висловилися ідентично, тобто, сукупність думок однорідна (коефіцієнт варіації менше 33%) за винятком думок за принципом навчання.

2. Найрозвиненішим принципом є швидке реагування. Це може бути пов'язано з тим, що ТОВ «БСГ» функціонує в умовах високої конкуренції і йому необхідно відстежувати сформовану ситуацію та реагувати на зміни ринку.

3. Найменш розвиненим є принцип навчання, який знаходиться на стадії розвитку, що формується.

4. Загалом аналізоване підприємство перебуває на розвивається, як і інші принципи.

Проведемо глибший аналіз ступеня розвитку принципів розвитку ТОВ «БСГ» на основі висловлених думок щодо кожному питанню анкети, поданої в методиці оцінки фактичного відповідності ТОВ «БСГ» принципам розвитку (таблиці 2.11-2.13). Таблиці згруповані за принципами адаптивної форми управління, що розглядається.

Таблиця 2.11 - Аналіз питань анкети на принцип самоорганізації

№ питання анкети	Відповідь			Сума балів	% від максимальної суми
	+	=	-		
1	1	16	3	18	45
5	11	8	1	30	75
9	2	16	2	20	50
13	3	11	6	17	42,5
17	8	12	0	28	70
18	9	9	2	27	67,5
21	6	13	1	25	62,5
Розвиненість принципу 58,93					

Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що з трьох тез персонал має консервативне думка

(менше 50%), інші висловлювання досить прогресивні, цим і обумовлено наведений вище ступінь розвитку аналізованого принципу.

Таблиця 2.12 - Аналіз питань анкети на принцип різноманітності

№ питання анкети	Відповідь			Сума балів	% від максимальної суми
	+	=	-		
2	8	9	3	25	62,5
6	16	2	2	34	85
19	8	9	3	25	62,5
20	12	7	1	31	77,5
14	11	9	0	31	77,5
22	8	10	2	26	65
Розвиненість принципу 67,14%					

Джерело: розраховано автором

Розвиненість принципу різноманітності підтверджують дані, які представлені у таблиці 2.12. Усі відповіді досить прогресивні. Виняток складає 14 питання анкети. У ньому йдеться про відбір найбільш перспективних та кваліфікованих співробітників у кадровий резерв.

Таблиця 2.13 - Аналіз питань анкети на принцип швидкого реагування

№ питання анкети	Відповідь			Сума балів	% від максимальної суми
	+	=	-		
3	6	8	6	20	50
7	10	7	3	27	67,5
11	9	7	4	25	62,5
15	5	11	4	21	52,5
Розвиненість принципу 65,14%					

Джерело: розраховано автором

Найрозвиненіший принцип у розглянутій організації – швидке реагування. Це пояснюється однодумною прогресивною думкою респондентів з більшості тез, які на цей принцип.

Винятком є думка з третього питання анкети. Із цього можна зробити висновок, що на підприємстві не взято за правило шукати вихід з найбільш

складних проблем у групах щодо вирішення проблем.

Таблиця 2.14 - Аналіз питань анкети на принцип навчання

№ питання анкети	Відповідь			Сума балів	% від максимальної суми
	+	=	-		
4	2	7	11	1128	27,5
12	10	8	2	16	70
10	2	12	6	18	40
16	4	10	6	14	45
2	2	10	8	29	35
Розвиненість принципу 49,64%					

Джерело: розраховано автором

Результати таблиці 2.14 наочно демонструють нерозвиненість принципу навчання для підприємства. Лише три тези набрали понад 50%. Але це не каже, що у розглянутій організації геть-чисто немає навчання персоналу. Швидше за все, персонал дії з навчання самотужки. Сторони керівництва не розглядають як процес свого навчання.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «БСГ» необхідно довести стадію розвитку до розвиненої на основі розробки заходів щодо вдосконалення системи мотивації співробітників.

### **3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»**

Мета програми розвитку підприємства є основою для її структуризації. Сутність структуризації зводиться до декомпозиції програми на такі компоненти з установленням зв'язків та відносин між ними, щоб програмою можна було ефективно управляти на всіх етапах її життєвого циклу. При цьому необхідно вирішити такі основні завдання, як:

- розподіл відповідальності за розробку та реалізацію структурних елементів програми структурними підрозділами підприємства зв'язку, призначення відповідальних осіб, механізм узгодження;
- надання, по можливості, точної оцінки необхідних витрат, планування контролю за витратами;
- планування інформаційно-аналітичної системи.

Отже, зазначимо, що програма розвитку підприємства, її формування та реалізація складають ієрархічну систему вкладених та взаємозалежних проектних процесів. Такий підхід до її управління дозволяє зробити цей процес гнучким, надійним та економічним. Водночас зазначені та рекомендовані показники досягаються шляхом створення інтегрованої системи формування та управління реалізацією програм розвитку з динамічною адаптацією до середовища функціонування, зображеної на рис. 3.1.

Рекомендована на рис. 3.1 система дозволяє гнучко з динамічною адаптацією здійснювати реалізацію сформованої програми.

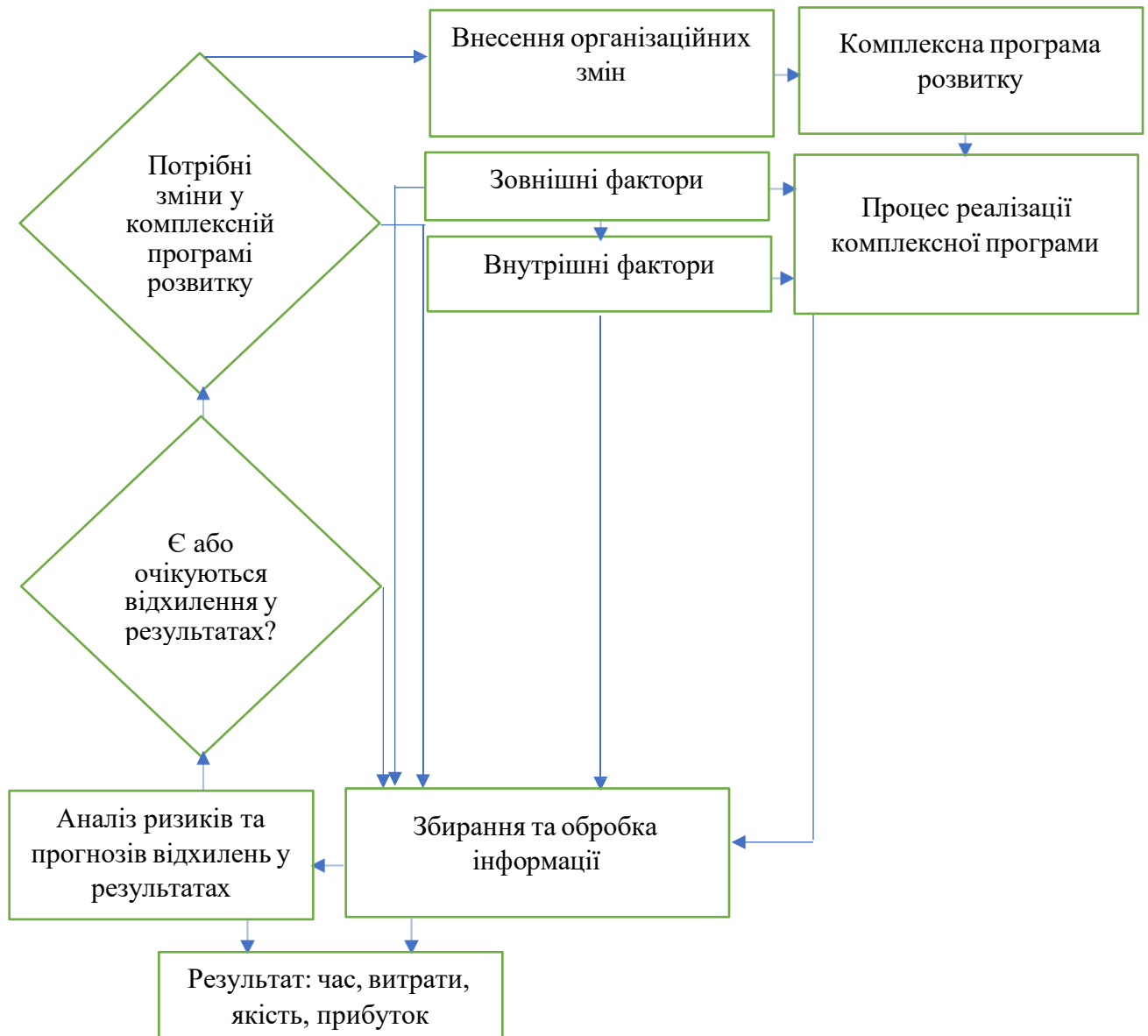


Рисунок 3.1 – Технологія формування та реалізації комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ» з динамічною адаптацією до організаційних змін

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Програма розвитку підприємства повинна бути адаптованою до середовища функціонування та її необхідно розглядати у системній єдності з процесом функціонування ТОВ «БСГ» у зв'язку з реалізацією завдань або з незавершеним етапом попередньої програми розвитку. Цю єдність відображає елементи комплексної програми розвитку, яка запропонована для ТОВ «БСГ» (рис. 3.2).

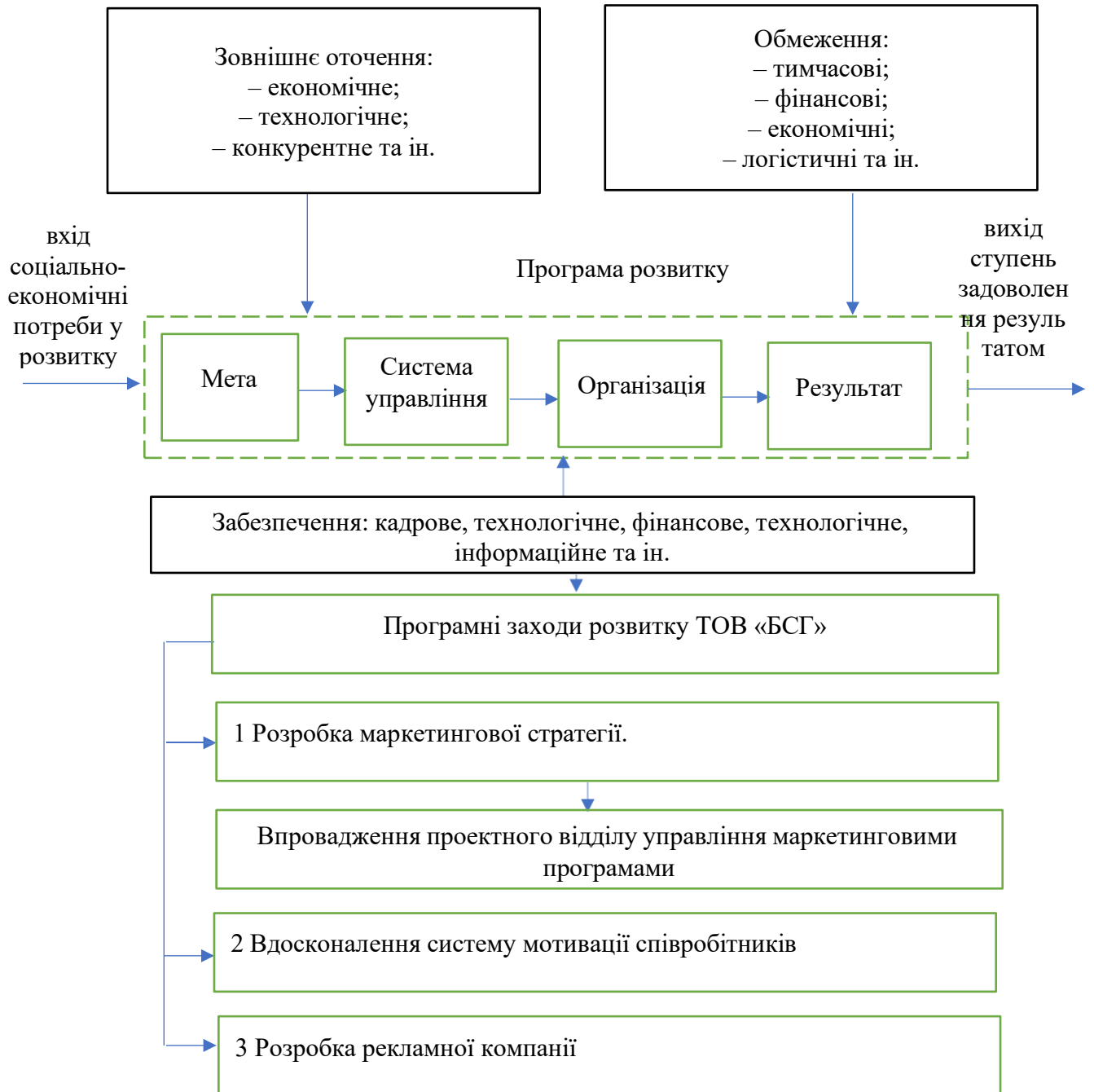


Рисунок 3.2 – Елементи комплексної програми розвитку з урахуванням управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ»

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Запропоновані елементи (рис. 3.2) повинні функціонувати циклічно, синхронно з основними входом та виходом програми розвитку та її життєвим циклом. Зворотний зв'язок за результатами реалізації, а також безпосереднє

урахуванням підприємницького середовища, особливо кон'юнктури сфери функціонування, тарифної політики, реакції конкурентів, споживачів тощо дозволяють не тільки фіксувати факт відхилень у результатах, а й прогнозувати їх. Слід також зазначити, що за наявності деяких відхилень у результатах реалізації програми розвитку підприємства від запланованих показників не завжди є необхідність у зміні поточної програми. Все залежить від ступеня їх змін, яка установлюється керівництвом ТОВ «БСГ».

Розглянемо більш детально запропоновані заходи щодо реалізації комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ» з урахуванням організаційних змін.

#### 1. Розробка маркетингової стратегії.

В умовах ринкової економіки консалтингові фірми все частіше стикаються з проблемою вирішення суперечностей, що виникають, між непередбачуваними ринковими факторами і цілями сталого економічного розвитку.

Систематичне та комплексне планування маркетингової діяльності дозволяє консалтинговим фірмам раціонально розподіляти наявні ресурси, своєчасно готуватися до можливих організаційних змін, сприяє досягненню стабільного становища на ринку. Конкуренція, що постійно посилюється, високий ступінь невизначеності розвитку зовнішнього середовища, зміна переваг споживачів, а також процеси інтеграції економіки викликають необхідність своєчасної адаптації маркетингової діяльності до цих умов. Саме тому зростає роль сценарного моделювання у маркетингу.

Сценарне моделювання можна зарахувати до технології, яка дозволяє зменшити невизначеність майбутнього. Важливим елементом у процесі сценарного моделювання є систематизація існуючих та ймовірних невизначеностей, з якими може зіткнутися у процесі своєї діяльності консалтингова фірма. Розробка сценаріїв у маркетингу необхідна для моделювання варіантів розвитку консалтингової фірми на ринку, формування стратегій та планів-сценаріїв маркетингу, прийняття оптимальних

управлінських рішень з урахуванням можливих точок біфуркації.

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й сприяти ефективній маркетинговій діяльності. Тому важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну та рентабельну роботу, приносила прибуток та сприяла подальшому розвитку підприємства. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення щодо вибору стратегії допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

В результаті дослідження виявлено найбільш типові проблеми, що знижують ефективність маркетингу та діяльності консалтингові фірми в цілому: нерозвиненість сценарного підходу у маркетинговому плануванні; неукомплектованість чи відсутність маркетингових підрозділів та низька ефективність їх роботи; неефективна система маркетингових комунікацій; низька якість маркетингових рішень; невисока рекламна активність, недостатнє використання сучасних рекламних інструментів.

Процес розробки маркетингової стратегії включає етапи, які наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Процес розробки комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»

Етап	Зміст етапів	Сутність
1	2	3
1. Формування цілей		При розробці маркетингової стратегії консалтингової фірми одним з перших етапів є формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого напрямку консалтингової діяльності більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всієї фірми, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
2. Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз зовнішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення здійснюється стратегічний аналіз і діагностику стану консалтингової фірми. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил на ринку
	Аналіз внутрішнього середовища	
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та в цілому
	Оцінка альтернатив	
	Вибір стратегії	
4. Планування реалізації		Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва консалтингової фірми

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Отже, процес формування маркетингової стратегії підприємства ТОВ «БСГ» відбувається постійно в залежності від стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Також розробка маркетингової стратегії підприємства є насамперед процесом формулювання та фактичної реалізації загального плану дій консалтингової фірми. Його метою є ефективний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що за фактичної відсутності необхідного для оцінки ефективності маркетингу методичного

інструментарію він має бути комплексним за своєю сутністю. Іншими словами, при оцінці маркетингу слід враховувати фінансові результати роботи консалтингової фірми, організаційний рівень та розвиненість маркетингових комунікацій.

Такий підхід ґрунтується на пакетному принципі оцінки маркетингу. Отже, сценарне моделювання є ефективним інструментом дослідження та організації поведінки фірми у конкурентному середовищі. Така поведінка має бути варіативною і ситуативною за своїм змістом залежно від конкурентної сили інших гравців на ринку, їх потенціалу та спрямованості. Вибраний сценарій ринкової поведінки підприємства має бути основою для конструювання асортиментної та цінової політики, стратегії співробітництва чи конкурентної боротьби з іншими учасниками ринку. Фактична відсутність маркетингового планування актуалізує завдання розробки ефективних планів маркетингу як вихідного документа для проведення, регламентації маркетингу та встановлення ключових маркетингових цілей підприємства (лише 15% підприємств має такий план як повноцінний бізнес-документ).

Один з головних аналітичних висновків у тому, що в умовах динамічного та непередбачуваного середовища підприємствам необхідно моделювати різні сценарії поведінки на ринку з урахуванням дії ключових факторів (точок біфуркації), подій та тенденцій, що впливають на маркетингову діяльність (дії конкурентів, цінові флуктуації, впровадження інноваційних товарів, економічна ситуація, поява нових потреб у покупців тощо). Це дозволить вчасно пристосуватися до нових умов, успішно управляти фінансовим становищем, не втрачати та посилювати конкурентні переваги, залучати нових споживачів та зберігати стабільне становище на ринку.

Отже, в рамках реалізації маркетингової стратегії запропоновано в якості елемента програми організаційних змін для ТОВ «БСГ» впровадити проектний відділ управління маркетинговими проектами. Впровадження даного відділу підвищить ефективність діяльності консалтингової фірми.

## 2. Формування системи мотивації співробітників.

Результати анкетування показали, що всі мотивуючі фактори персоналу ТОВ «БСГ» можна об'єднати у три основні групи: - справедлива система винагороди; сприятливий психологічний клімат у колективі; задоволеність умовами праці. Для досягнення позитивного впливу цих мотиваторів на персонал, необхідно виявляти, формувати та підтримувати умови їхнього прояву. Узагальнення чинників, які впливають на мотивацію персоналу торгового підприємства міста і формування його стимулюючих можливостей представлено таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори, які впливають на мотивацію персоналу ТОВ «БСГ» та формування стимулюючих можливостей

Фактори, що позитивно впливають на мотивацію персоналу	Умови, що формують стимулюючі можливості підприємства
Справедлива система винагород	Чіткий та зрозумілий для всіх членів колективу зв'язок результатів діяльності консалтингової фірми з результатами оплати праці; «Прозорість» та зрозумілість для всього персоналу системи нарахування заробітної плати; Реалістичність установлених норм виконання робіт; Об'єктивний облік функціональних обов'язків у розрахунках додаткової заробітної плати
Сприятливий психологічний клімат в колективі	Стиль управління, який відповідає організаційної культури в консалтинговій фірмі; Розподіл принципів організаційної культури членів колективу; Ефективність системи відбору кандидатів на посаду; Ефективність системи адаптації працівників
Задовільність умовам праці	Ефективність системи контролю за діями персоналу з налагодженим «зворотній зв'язок»; Ефективність системи навчання персоналу; Чіткість поняття всіма членами колективу своїх посадових обов'язків; Оснащеність робочого міста, яке відповідає сучасним вимогам

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Представлена у таблиці система чинників показує нерозривність системи мотивації з інших систем організації: фінансової, системи підбору

кадрів, системи навчання й просування персоналу, системи організаційної культури тощо. Виявлені фактори, що впливають на мотивацію персоналу консалтингової фірми та на формування їх стимулюючих можливостей, послужили основою для розробки методики формування ефективної системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ця методика складається з п'яти основних кроків:

- виявлення мотиваційних очікувань персоналу;
- оцінка ефективності поточної системи мотивації;
- формування вимог, що висуваються до персоналу;
- формування матеріальної системи мотивації;
- формування нематеріальної системи мотивації (рис. 3.3).

Розглянемо ці етапи та їх складові докладніше.

Виявлення очікувань пропонується здійснювати методом анкетування.

Зазначимо, що анкетування покликане вирішувати кілька завдань [8; 9]:

- одержання оцінки задоволеності працею на підприємстві;
- виявлення мотиваційних очікувань персоналу: матеріальних та нематеріальних;
- оцінку змін, що відбуваються шляхом порівняння поточних показників з минулорічними (за умови постійного проведення моніторингу задоволеності персоналу).

Для проведення анкетування має бути сформована робоча група, що складається зі спеціалістів відділу кадрів чи інших уповноважених осіб (призначених керівником організації). До обов'язків групи входить: підготовка анкет; організація проведення опитування; проведення опитування; обробка даних анкетування; підготовка інформації до ухвалення рішення про доцільність перегляду системи мотивації.

При проведенні анкетування необхідно дотримуватись ряду вимог [8; 9]:

- конфіденційності та анонімності: це дозволить співробітникам чесно висловлювати свою думку, не боячись бути «покараними»;

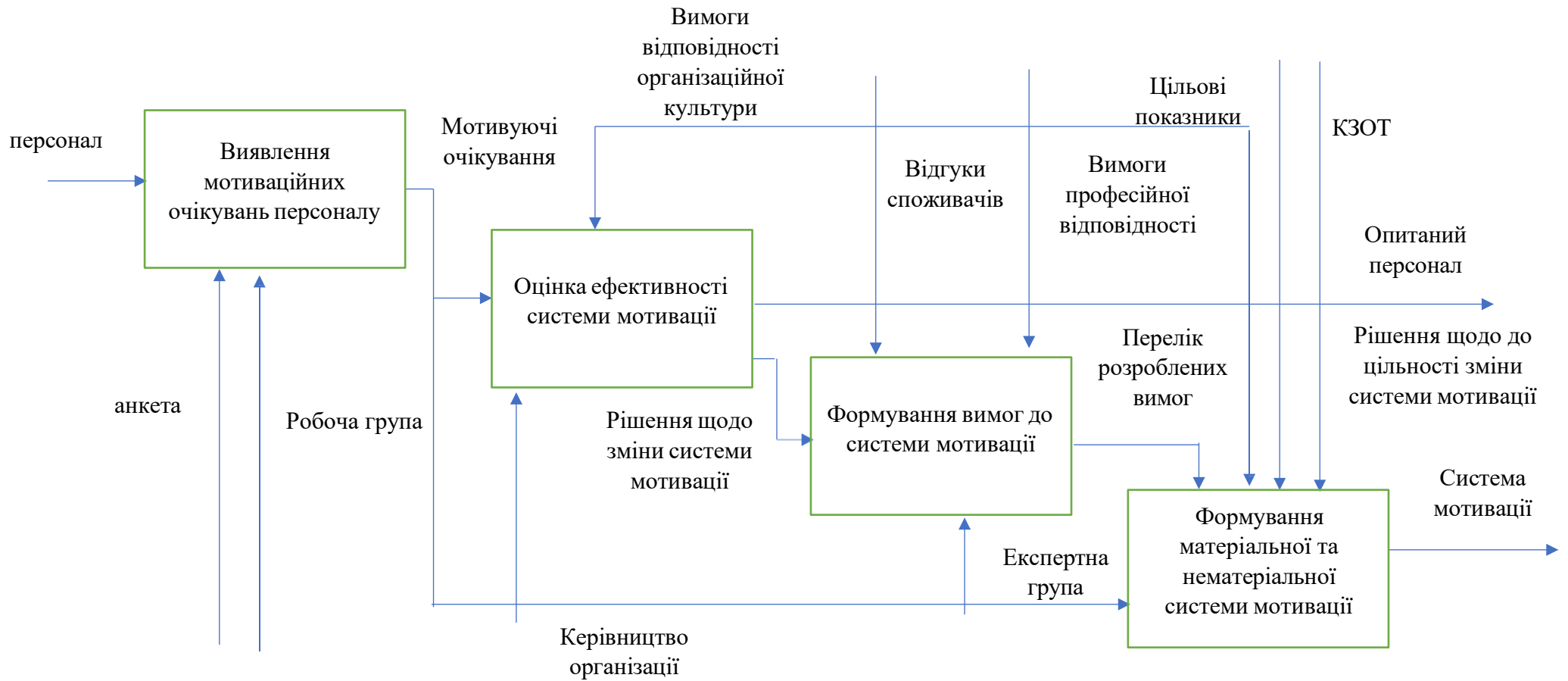



Рисунок 3.3 – Основні етапи формування системи мотивації персоналу ТОВ «БСГ»

Джерело: запропоновано автором



- одночасності проведення: опитування рекомендується проводити для всього колективу одразу без можливості обговорення питань, це дозволить уникнути підміни індивідуальної думки груповою;

- зрозумілості та однозначності трактування: питання мають бути прості та однозначно зрозумілі всім співробітникам;

- інформування персоналу про цілі анкетування: це формує у співробітників відчуття причетності до спільної справи та значущості для організації;

- результативності: результати анкетування покликані стати основою розробки та реалізації заходів щодо покращення умов роботи персоналу;

- накопичення: результати анкетування необхідно зберігати та накопичувати у вигляді аналітичних таблиць;

- циклічності: анкетування має стати процесом, що періодично повторюється.

Оцінку задоволеності персоналу працею на підприємстві пропонується провести методом кваліметрії. Для цього необхідно:

- розрахувати вагові коефіцієнти мотиваційних факторів;

- вибрати шкалу оцінки;

- провести нормування показників;

- знайти середньозважену оцінку рівня задоволеності персоналу працею на підприємстві.

Отримані показники середнього значення за посадовими групами. Нормування усереднених показників здійснюється шляхом поділу усередненого значення показника на еталонне значення, тобто на 4 бали. Далі нормовані значення перемножуються на вагу відповідного мотиваційного фактор А. Сума отриманих значень порівнюється зі сформованим чином оцінки задоволеності персоналу працею для підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінки рівня задоволеності персоналу працею для підприємства

Оцінка	Лінгвістична інтерпретація	Економічна сутність оцінки задоволеності персоналу працею на підприємстві
0-0,24	Низький рівень задоволеності персоналу	На підприємстві не використовуються інструменти мотивації персоналу, або вони не досягають своєї мети. Персонал не задоволений своєю роботою, що може стати загрозою кадровій безпеці підприємства у короткостроковій перспективі. Необхідно провести детальний аналіз отриманих оцінок, розробити план та реалізувати заходи, спрямовані на формування ефективної системи мотивації персоналу
0,25-0,49	Середній рівень задоволеності персоналу	Підприємство не повною мірою використовує можливості для мотивації персоналу Співробітники більшою мірою не задоволені роботою для підприємства, ніж задоволені. Підприємство наражається на загрозу кадрової безпеки. Необхідно провести детальний аналіз отриманих оцінок, розробити план та реалізувати заходи, спрямовані на удосконалення системи мотивації персоналу.

Джерело: запропоновано/угруповано автором

### 3. Проведення рекламної компанії.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що потрібно розвивати більш пізнаваним брендом та проводити рекламні заходи. Для цього необхідно вдосконалити рекламну компанію з метою:

- поліпшення пізнаваності бренду;
- залучення нових клієнтів;
- покращення якості обслуговування, надаючи можливість клієнтам вибирати та замовляти відповідні послуги.

Для розуміння оцінки ефективності рекламної компанії необхідно розглянути, як цю компанію можливо запускати (створити) у найбільших інтернет-гігантах – Google, Facebook, Instagram, (рисунок 3.4-3.5).

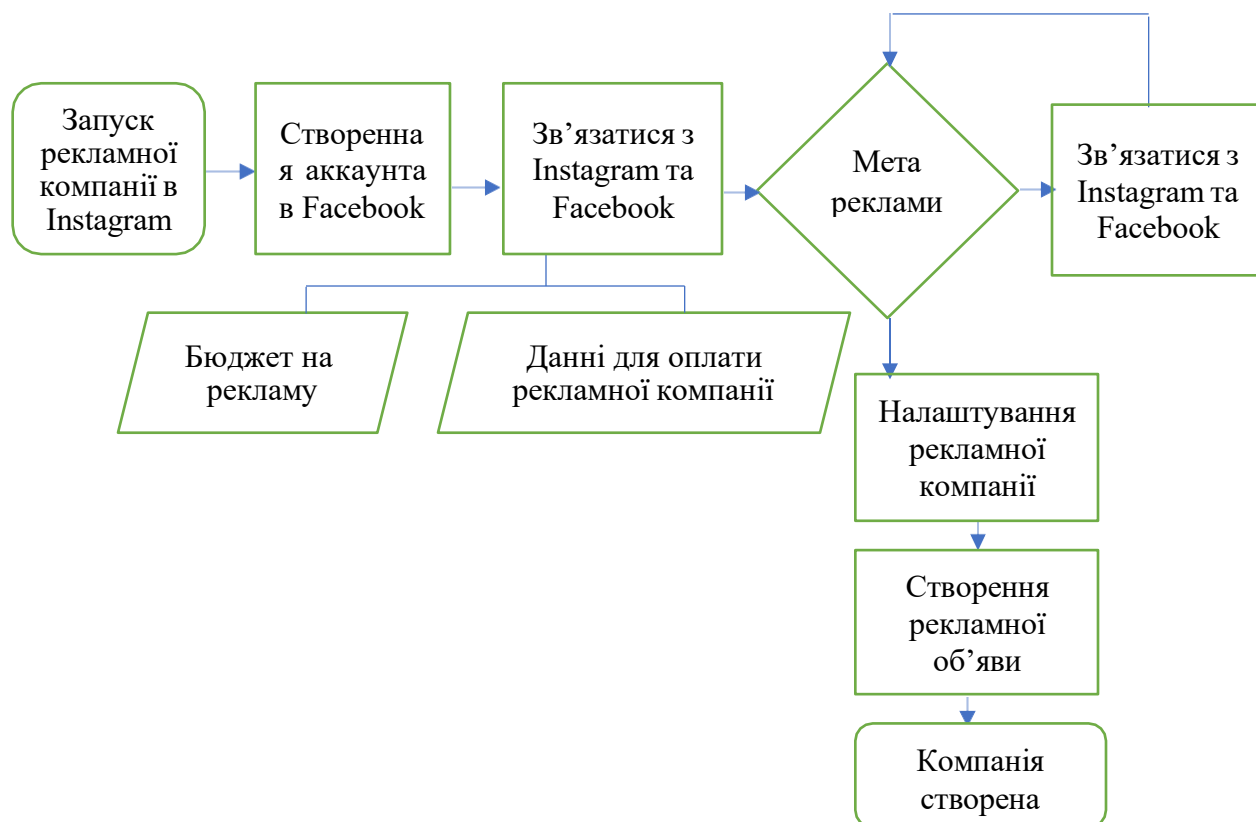


Рисунок 3.4 – Створення рекламної кампанії в Instagram

Джерело: запропоновано автором

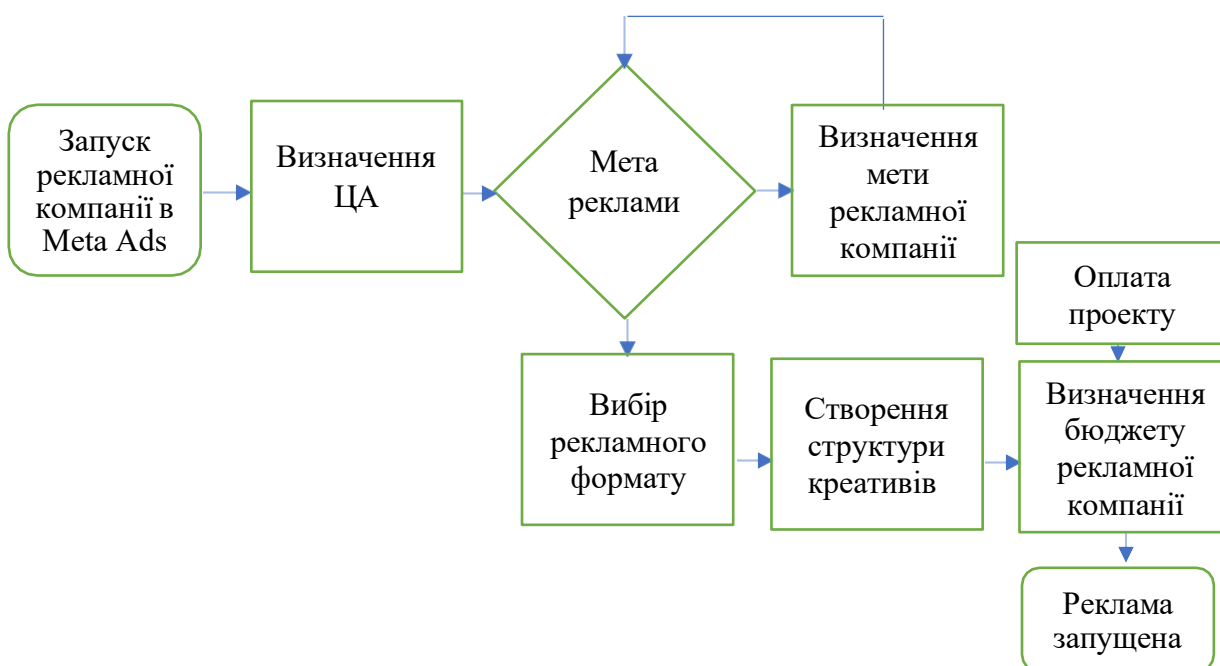


Рисунок 3.5 – Створення рекламної кампанії у Meta Ads

Джерело: запропоновано автором

Основний гігант у сфері розміщення реклами та її аналізі це безперечно корпорація Google. Один з інструментів компанії це статистика Google Analytics – безкоштовний сервіс аналітики відвідуваності сайту від пошукової системи Google. Вона надає детальні дані по всім відвідувачам, відображаючи дані про регіони, операційні системи, провайдерів, джерела трафіків та інших важливих параметрах.

Збір статистики в Google надає величезні можливості для власників сайтів. Серед основних можна виділити такі аналітичні інструменти: повні зведення по відвідуваність; призначені для користувача змінні; візуалізація трафіку; підтримка загального доступу для співробітників; API-інструменти; аналіз змісту. Статистика всіх сторінок сайту, аналіз швидкості завантаження, відстеження подій. Великий набір інструментів, що дозволяє отримати інформацію про відвідування сторінок ресурсу; аналіз мобільних даних. Оцінка ефективності мобільних оголошень, аналіз по додатках, статистика переходів із мобільних пристроїв; аналіз соціальної активності.

Вплив соціальних мереж і переходи користувачів, детальна статистика репостів матеріалів, комерційна вигода; аналіз конверсій. Детальна статистика для цілей і конверсій, оптимізація продажів, відстеження ефективності рекламних кампаній, візуалізація переходів на сайті; аналіз реклами. Інструмент для аналізу і порівняння різних джерел реклами, підвищення ефективності маркетингу і інтеграції із сервісом AdWords.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів програми управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ»**

Проведемо ефективність впровадження запропонованих заходів програми управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ».

1 Розробка ефективності маркетингової стратегії.

Менеджери маркетингового проекту повинні ретельно стежити за тим, щоб терміни проекту дотримувалися і не виходили за межі бюджету. Їм також

необхідно керувати очікуваннями клієнтів. Зустрічі, перевірки та звіти про хід роботи становлять більшу частину графіка менеджера маркетингового проекту.

Також для забезпечення роботи менеджера з проектів доцільним є купівля програмного продукту для маркетингового планування (3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння 3 програмних продуктів для маркетингових проектів

Порівняльна характеристика	Bitrix24	Wrike	monday.com
1	2	3	4
Ціни	\$ 39 / в місяць	\$ 9,8 / в місяць	\$ 30 / в місяць
Модель ціноутворення	за користувача	за користувача	за користувача
Безкоштовна пробна версія	+	+	+
Функції	Битрикс24 для компаній та малого бізнесу. Він також підходить для віддалених команд, які хочуть підтримувати зв'язок та ефективно співпрацювати.	Ідеально підходить для середніх і великих компаній, які підтримують командну роботу, працюють над кількома проектами та співпрацюють з клієнтами. Можлива адаптація до Wrike до своїх потреб за допомогою настроєваних робочих процесів, полів і звітів.	Незліченна кількість команд, великих і малих, міжфункціональних, у різних галузях і по всьому світу. Його інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і можливості налаштування роблять його придатним для будь-якого проекту та бізнесу.
Простота використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетування;</li> <li>- інструменти для спільної роботи;</li> <li>- постановка цілі;</li> <li>- маркетинговий календар;</li> <li>- медіапланування;</li> <li>- предиктивна аналітика;</li> <li>- інструменти презентації;</li> <li>- управління проектом;</li> <li>- дорожня карта;</li> <li>- управління витратами</li> </ul>		
Обслуговування клієнтів	3,8	4.0	4,5
Функції	3,9	4.3	4,5

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4
Ціна	4.1	4.2	4.4
Можливість рекомендувати	4.2	4.0	4.3
Ціни	69,5%	67,1%	78,4%

Джерело: проаналізовано/систематизовано автором

Зважаючи на функції та вартість впровадження доцільним вважаємо впровадити monday.com, що має незліченна кількість команд, великих і малих, міжфункціональних, у різних галузях і по всьому світу. Його інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і можливості налаштування роблять його придатним для будь-якого маркетингового проекту та бізнесу.

Менеджер маркетингового проекту: як керівник та координатор маркетингових кампаній працівник буде знаходитися у центрі всього, що відбувається під час маркетингового проекту. Це включає такі речі, як затримки термінів проекту, усунення несправностей у маркетингу електронною поштою та моніторинг KPI.

Обираємо згідно проведеного аналізу альтернатив (табл. 3.10) впровадження платформи monday.com, що дозволяє працювати незліченній кількості команд, великих і малих, міжфункціональних, у різних галузях і по всьому світу. Його інтуїтивно зрозумілий інтерфейс (рис. 3.5) і можливості налаштування роблять його придатним для будь-якого маркетингового проекту та бізнесу.

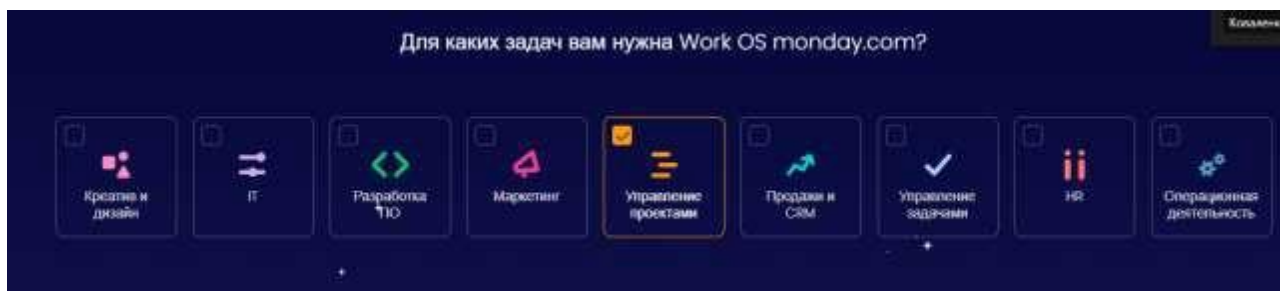


Рисунок 3.5 – Інтерфейс ІТ платформи « monday.com.»

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Оцінку ефективності запропонованих заходів визначимо на основі аналізу витрат ТОВ «БСГ» для впровадження проектного відділу управління маркетинговими проектами та витратами на ІТ платформі «monday.com.»

Витрати на впровадження monday.com:

– купівля ліцензійного програмного забезпечення – 30 дол. в місяць, або 360 дол. на рік в розрахунку на 1 особу. За умови, що нам потрібно 6 ліцензій, витрати складатимуть 2160 дол., або 86,4 тис. грн;

– витрати на налаштування – 30% від вартості, або 25,92 тис. грн.;

– витрати на навчання персоналу – 40 дол., а за умови, що потрібно навчити 6 працівників, витрати складатимуть 240 дол., або 9,6 тис. грн.

Сумарні витрати на впровадження monday.com. становитимуть 122 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Узагальнена оцінка економічної доцільності впровадження маркетингового проекту на платформі monday.com. на ТОВ «БСГ»

Показник	Всього
Чистий дохід, тис. грн	4505,32
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	3362,18
Інші витрати, тис. грн.	185,06
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	958,08
Витрати з податку на прибуток (18%), тис. грн.	172,45
Чистий прибуток, тис. грн.	785,63
Інвестиції, тис. грн.	122,00
Коефіцієнт дисконтування	10,74
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	122,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	785,63
Дисконтований ГП, тис. грн.	703,32
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	581,32
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	5,76
Термін окупності проекту, місяців	1,83

Джерело: розраховано автором

Таким чином, термін окупності monday.com. на ТОВ «БСГ» становитиме менше двох місяців, а чистий приведений дохід складатиме 581,32 тис. грн.

Також визначаємо витрати на впровадження відділу управління маркетинговими проектами:

розробка та впровадження маркетингових проектів – 3 працівника;

контроль за реалізацією маркетингових проектів – 2 працівника.

Основними витратами будуть:

витрати на оплату праці –  $5 * 17,0 * 12 = 1020$  тис. грн.;

витрати на соціальні відрахування –  $1020 * 22\% = 224,4$  тис. грн.;

витрати на облаштування робочих місць працівників:

витрати на комп'ютерну техніку =  $4 * 40 = 160$  тис. грн.;

витрати на офісну техніку =  $4 * 50 = 200$  тис. грн.

Таким чином, сумарні витрати складатимуть 1604,4 тис. грн.

Економічну доцільність впровадження даного заходу оцінимо виходячи із припущення, що впровадження нових посад зможе здійснювати ефективно управління маркетинговими проектами і як результат – призведе до скорочення витрат на маркетинг в розмірі 10% ( $40529 * 0,1 = 4052$  тис. грн.) та приросту чистого доходу в розмірі 2% ( $690856 * 2\% = 13817$  тис. грн.).

Таблиця 3.6 - Оцінка економічної доцільності впровадження відділу управління маркетинговими проектами на ТОВ «БСГ»

Показники	Всього
1	2
Чистий дохід, тис. грн	13817,00
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	10311,19
Скорочення витрат на маркетинг, тис. грн.	-4052,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7557,81
Витрати з податку на прибуток (18%), тис. грн.	1360,41
Чистий прибуток, тис. грн.	6197,40
Інвестиції, тис. грн.	1604,40

Кінець таблиці 3.6

1	2
Коефіцієнт дисконтування	10,74
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	1604,40
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	6197,40
Дисконтований ГП, тис. грн.	5546,99
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	3942,59
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	3,46
Термін окупності проекту, місяців	3,11

Джерело: розраховано автором

Отже, можемо зробити висновок, що впровадження відділу управління маркетинговими проектами на ТОВ «БСГ» є економічно доцільним заходом, адже дозволить отримати зростання чистого доходу в розмірі 13817 тис. грн. та скорочення витрат на маркетинг в розмірі 4052 тис. грн. Чистий приведений дохід за заходом становитиме 3942,59 тис. грн., а термін окупності складе 3 місяці.

## 2 Вдосконалення системи мотивації праці.

У ТОВ «БСГ» система стимулювання персоналу не використовується і крім окладу працівники не отримують жодних премій. Оскільки від працівників залежить величина обсягу наданих консалтингових послуг, тому пропонується ТОВ «БСГ» стимулювати своїх працівників виплатою премій.

Премії (бонуси) – це оцінка результатів діяльності працівника за планом. Для працівника критеріями виплати бонусів будуть:

- клієнтоорієнтованість;
- якість роботи, відсутність помилок;
- перевиконання планів за обсягом надання послуг на 10%;
- залучення нових клієнтів;
- ініціативність;
- стаж роботи у ТОВ «БСГ».

Фахівці рекомендують встановлювати верхню планку планової премії у

вигляді 50 % сукупного заробітку чи 100 % від окладу, а нижню лише на рівні 15 % [12]. Тому розмір премії пропонується встановити 50% окладу працівника. Надання премій здійснюватиметься за підсумками роботи протягом місяця у разі бездоганного виконання працівником трудових обов'язків, покладених на нього трудовим договором, посадовою інструкцією та локальними нормативними актами, а також розпорядженнями безпосереднього керівника.

Стимулювання персоналу, на думку експертів, може збільшити обсяг наданих послуг.

Приріст обсягу наданих послуг проводився за рахунок стимулювання персоналу непрямим способом з урахуванням експертної оцінки. Розрахунок ефекту представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок ефекту непрямим способом на основі експертної оцінки

№ експерту	Бал авторитетності експерта, бал, $R_i$	Оцінка експерта, % , $O_i$	Виважена оцінка експерта, %, $O_v = O_i * R_i$
1	3,1	6,3	19,53
2	3,3	6,2	20,46
3	3,6	6,3	22,68
4	2,7	3,1	8,37
5	2,5	4,8	12
6	3,8	4,8	18,24
7	2,7	4,1	11,07
8	2,4	3,4	8,16
9	3,1	5,9	18,29
10	2,8	5,6	15,68
Итого	30	50,5	154,48

Джерело: запропоновано/угруповано автором

Бал авторитетності експерта розраховується за такою формулою (3.1).

$$R_i = \frac{N_c}{n}, \quad (3.1)$$

де  $N_c$  – стаж роботи експерта;

$n$  – кількість експертів.

Прогнозний відносний ефект, розрахований на основі експертної оцінки, розрахуємо за формулою (3.2):

$$B_r = \frac{\sum O_e}{\sum R_i} \quad (3.2)$$

$$B_p = \frac{154,48}{30} = 5\%$$

Приріст обсягу послуг ТОВ «БСГ» визначимо за формулою (3.3):

$$\Delta T = \frac{T_\phi \times \pi}{100},$$

де  $T$  – приріст обсягу послуг внаслідок впровадження заходів, тис.грн.

$T_\phi$  – виручка підприємства за фактичний період, тис. грн.

$\pi$  - відсоток збільшення обсягу надання послуг, тис. тис.

$$T = \frac{251755 \times 5}{100} = 12588 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо індекс зростання обсягу надання послуг на запланований період за формулою (3.4):

$$J_p = \frac{T_\phi + \Delta T}{T_\phi} \quad (3.4)$$

$$J_p = \frac{251755 + 12588}{251755} = 1,05.$$

Індекс зростання надання у запланованому періоді становитиме 1,05.

Впровадження в ТОВ «БСГ» заходів щодо стимулювання персоналу забезпечить збільшення обсяг надання послуг на 12588 тис. грн., що підтверджує доцільність застосування заходу.

3 Розробка рекламної компанії.

Процес оцінки економічної ефективності рекламної діяльності підприємства ТОВ «БСГ» рекомендується провадити в декілька етапів:

- 1) збір необхідних даних;
- 2) моделювання процесу оцінювання шуканого показника;
- 3) оцінка економічної ефективності рекламної діяльності підприємства.

Витрати на рекламу ТОВ «БСГ» складають 68,92 тис грн.

Дані маркетингових досліджень свідчать, що зі 100% покупців:

- 50% зможуть проконтактувати з рекламою;
- 70% звернуть увагу на рекламу;
- 20% зацікавляться та захочуть придбати продукцію;
- 85% зможуть знайти та придбати товар.

Виходячи з отриманих даних, визначимо ймовірний відсоток ефективності від застосування запропонованих рекламних заходів.

Визначимо частку ймовірних споживачів, які побачать рекламу за формулою:

$$P_y = P_{mk} \times P_{ov}, \quad (3.5)$$

де  $P_y$  – частка потенційних споживачів, які побачать рекламу, %;

$P_{mk}$  - споживачі, які зможуть проконтактувати з рекламою, %;

$P_{ov}$ -споживачі, які зможуть знайти та придбати товар, %.

$$P_y = 0,5 \times 0,7 = 0,35.$$

Визначимо частку споживачів, які побачать та зацікавляться рекламою за формулою:

$$P_{uiz} = P_{zrk} \times P_y, \quad (3.6)$$

де  $P_{uiz}$  – частка споживачів, які побачать та зацікавляться рекламою, %;

$P_{zrk}$  – споживачі, які зацікавляться та наважаться придбати продукцію, %.

$$P_{uiz} = 0,35 \times 0,2 = 0,07.$$

Розрахуємо частку споживачів, які під впливом запропонованої реклами здійснять покупки за формулою:

$$P_{sp} = P_{uiz} \times P_{snk}, \quad (3.7)$$

де  $P_{sp}$  – частку споживачів, які під впливом запропонованої реклами здійснять покупки, %;

$P_{snk}$  – споживачі які зможуть знайти та придбати товар, %.

$$P_{sp} = 0,07 \times 0,85 = 0,06.$$

Зроблені вище розрахунки показали, що зростання виручки від застосування реклами становитиме 6%.

Розрахунок ефективності проектованого заходу:

Розрахуємо приріст виручки:

$$\Delta V = 251755 \times 0,06 = 15105 \text{ тис. грн.}$$

Приріст собівартості знайдемо за такою формулою:

$$\Delta C = \Delta V \times 3V_p^1, \quad (3.8)$$

де  $3V_p^1$  - витрати на 1 грн. виручки, грн.;

$$\Delta C = 15105 \times 0,637 = 9622 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку буде за формулою:

$$\Delta ПР = \Delta V - \Delta C, \quad (3.9)$$

$$\Delta ПР = 15105 - 9622 = 5483 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо ефект від впровадженого заходу за такою формулою:

$$E_{m1} = \Delta ПР_{m1} - 3m1, \quad (3.10)$$

$$E_{m1} = 5483 - 68,92 = 5414 \text{ тис. грн}$$

Таким чином впровадження цього заходу принесе у проектному році 5414 тис. грн. додаткового прибутку, витрати на заходи становитимуть 68,92 тис. грн.

Отримані результати від реалізації комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ» зведемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Заходи та досягнуті результати за рахунок реалізації комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ»

Проблема	Заходи комплексної програми розвитку	Результат
1	2	3
Аналіз SPACE показав, що спостерігається рівень конкурентоспроможності	Розробка стратегії маркетингу в частині впровадження проектного відділу управління маркетинговими програмами	Від впровадження відділу скорочення витрат на маркетинг в розмірі 10% ( $40529 \times 0,1 = 4052$ тис. грн.) та приросту чистого доходу в розмірі 2% ( $690856 \times 2\% = 13817$ тис. грн.) Від впровадження проекту на платформі monday.com. чистий дохід в розмірі 13817 тис. грн. та скорочення витрат на маркетинг в розмірі 4052 тис. грн.
Оцінка впливу організаційних змін виявила необхідність проведення	Вдосконалення системи мотивації працівників вдосконалення системи мотивації спіробітників	Приріст виручки – 12588 тис. грн

Кінець таблиці 3.8

1	2	3
На підґрунті проведеного SWOT-аналізу виявлено, що ТОВ «БСГ» не приділяє достатньої уваги рекламі	Розробка рекламної компанії	Приріст виручки – 5483 тис. грн. Приріст витрат – 68,92 тис. грн.
Всього		Δ прибутку – 63740 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Сукупний дохід, який отримує ТОВ «БСГ» від реалізації заходів, які включає комплексна програма розвитку складає 63740 тис. руб., тобто запропоновані заходи є ефективними.

На рисунку 3.6 наведено динаміка прибутку (збитку) ТОВ «БСГ» до та після впровадження заходів комплексної програми розвитку.

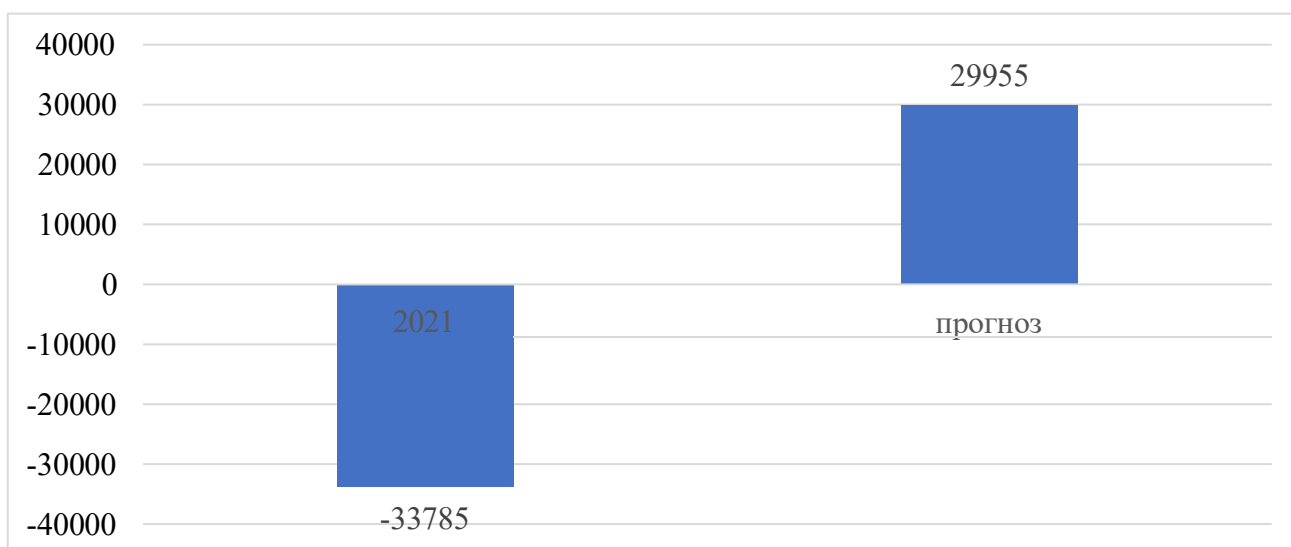


Рисунок 3.6 – Динаміка прибутку (збитку) ТОВ «БСГ» до та після впровадження заходів комплексної програми розвитку

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

З рисунка бачимо, що запропоновані заходи збільшили суму прибутку на ТОВ «БСГ» – 63740 тис. грн. Отже дана динаміка є позитивною та підтверджує ефективність розробленої комплексної програми розвитку ТОВ «БСГ».

## ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано вирішення завдання щодо підвищення ефективності управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства. В межах дослідження обґрунтовано напрями удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства та розробка відповідних пропозицій щодо практичної реалізації, зокрема:

1. Узагальнено особливості управління змінами в організації, оскільки успішне проведення перетворень зумовлюється ефективною роботою менеджменту, а не простою реалізацією узагальненого універсального набору конкретних дій. Тому теорія і практика управління змінами повинні розвиватися у напрямі розробки та адаптації управлінських інструментів щодо організаційних змін з урахуванням різноманітних чинників складності.

2. Розглянуто погляди на поняття «стратегія», що поєднують загальну ідею про те, що метою будь-якої стратегії є покращення господарської діяльності, зміна позицій підприємства на певному сегменті ринку (розширення каналів збуту, завоювання нового ринку), ефективність та прибутковість реалізованих заходів.

3. Узагальнено теоретичні аспекти розробки програм розвитку підприємств з позиції стратегічного планування. Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є об'єктивно необхідним процесом у галузі організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни.

4. Досліджено показники ефективності діяльності ТОВ «БСГ», які свідчать про низький їх рівень. Зроблено висновок про актуальність удосконалення процесів управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства та розробка відповідних пропозицій щодо їх

практичної реалізації на ТОВ «БСГ».

5. На основі проведення SWOT- та PEST-аналізу досліджено середовище ТОВ «БСГ» та виявлені основні сильні сторони діяльності підприємства, а також можливості для його розвитку, зазначені слабкі сторони та загрози. Результати PEST-аналізу показали, що значний вплив на діяльність ТОВ «БСГ» здійснюють економічні фактори, а також соціальні і технологічні. На підґрунті SPACE-аналізу ТОВ «БСГ» може удосконалити наступні напрями розробки комплексної програми розвитку: стабілізація фінансового стану (із застосуванням методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємств); впровадження нових наукових розробок, заснованих на інноваціях, для підвищення конкурентоспроможності консалтингових послуг; захист конкурентних позицій та збереження зайнятої ринкової ніші; здійснення сегментації ринку для посилення конкурентних позицій; розробка заходів щодо управління маркетинговими проєктами.

6. В процесі дослідження виявлено, що особливу увагу слід приділяти роботі з персоналом. Для вирішення цього завдання удосконалено підхід до оцінки готовності персоналу до організаційних змін, що ґрунтується на застосуванні експертного методу та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та рівень мотивації працівників в межах комплексної програми розвитку підприємства. На основі отриманих результатів в процесі дослідження дістала подальшого розвитку технологія формування та реалізації комплексної програми розвитку, яка ґрунтується використанні інструментів динамічної адаптації до організаційних змін, та дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства.

7. Обґрунтовані напрями комплексної програми розвитку з урахуванням управління організаційними змінами на ТОВ «БСГ» включають розробку маркетингової стратегії, формування системи мотивації співробітників, проведення рекламної компанії. За результатами впровадження комплексної програми розвитку на ТОВ «БСГ» отримано позитивний економічний ефект, який свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 16 с.
2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
3. Романенко О. О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Том 1. С. 78–85.
4. Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 242–246.
5. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. наук. Донецьк, 2012. 16 с.
6. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
7. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.
8. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 10
9. Карачина Н.П., Зозуля І.В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 86
10. Каніщенко О.Л. Маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч посіб. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2014. 152 с.
11. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 342с.
12. Квятко Т.М., Мандич О.В., Севідова І.О., Бабко Н.М., Романюк І.А.,

Вітковський Ю.П., Микатись А.В. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

13. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357с.

14. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346–352.

15. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: Знання України, 2010. 299 с.

16. Мартиненко Д.О. Планування як системний процес формування перспективного спрямування маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014 № 1(76). С. 81–84.

17. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28 (1200). С. 94–99.

18. Струпинська Н.В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес-інформ*. 2013. № 8. С. 379–387.

19. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201-205.

20. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 60-62.

21. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 767. С. 243-248.

22. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. *Економіка підприємства: підручник*. Суми : Університетська книга, 2012. 559 с.

23. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281.

24. Дудяк Р., Грабовський Р., Дадак О. Маркетингові засади функціонування сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2013. № 20(1). С. 399–405.
25. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 284 с.
26. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. К. : Логос, 2017. 204 с.
27. Зюканова Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
28. Кустрич Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
29. Лупак Р. Л. , Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
30. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 630 с.
31. Офіційний сайт компанії ТОВ «БСГ» <https://www.bsg-ua.com/>
32. Пінчук, Т. А. Методичні підходи до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища. *Економічний аналіз: зб. наук. праць* 2017. Том 27. № 1. С. 213-223
33. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І., Маніла А. Л. Концепція проектно-орієнтованого формування програми розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №4 (507).
34. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
35. Менто А.Дж., Джонс Р.М., Дирндорфер У. Процес управління змінами: обоснован как в теории, так и на практике. *J Org Change Manag* 2002. № 3. С. 45-59.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 1.2 – Характеристика основних концепцій управління змінами організації [3]

Основні концепції	Зміст	Недоліки
Модель змін К. Левіна	Організаційні зміни проходять три стадії: 1) «розморожування» становища, що склалося (визначення поточної ситуації, виділення рушійної сили і сили опору, опис кінцевого стану); 2) «рух» до нового стану (участь та залучення співробітників); 3) «заморожування» нового стану за допомогою визначення політики винагороди за успіх та встановлення нових стандартів	Акцент на технології процесу змін; не враховується реакція на опір.
Модель траніонних змін Е. Шейна	Зміни проходять три стадії: 1) розморожування (створення мотивів до змін, тобто спростування; виникнення пов'язаної з виживанням тривоги чи провини; створення психологічної безпеки подолання тривоги, що з навчанням); 2) освоєння нових концепцій та нових значень старих концепцій (імітація та ідентифікація моделей для наслідування; пошук рішень та метод проб та помилок); 3) повторне заморожування (засвоєння нових концепцій та значень: злиття з уявленням про себе; злиття з поточними відносинами).	Обмеженість негативного підходу, що розглядає тривогу, як каталізатор змін.
Проектний підхід Р.Дж. Балоку	Чотири кроки зміни організації: 1) дослідження (підтвердження необхідності у змінах, одержання відповідних ресурсів); 2) планування (головні відповідальні особи та технічний персонал розробляють план змін); 3) дію (у точній відповідності до плану, обов'язково наявність зворотного зв'язку, щоб вводити поправки, якщо ситуація зміниться); 4) інтеграція (узгодження змін з іншими сферами організації, формалізація змін через встановлені в організації механізми).	Працює у разі ізолюваності змін та не підходить для реалізації складних, незнайомих змін.
Фазова модель У. Бріджес	Зміна складається з трьох фаз: 1. Закінчення (перш ніж побудувати щось нове, потрібно покласти край старому; визначити, хто і що втрачає, передбачити реакцію і відкрито визнати втрати; позначити кінець). 2. Нейтральна зона (потрібно простежити, щоб люди визнали нейтральну зону та сприйняли її як частину процесу, а потім налагодити ритмічну роботу	Проблеми з трансформацією організаційної культури за умов радикалізму.

	організації). 3. Новий початок (початок можна заохотити, підтримати та посилити; для нового початку необхідно чотири основні елементи: причина змін, образ нової організації, покроковий план дій та місце у підсумковій картині).	
Концепція Дж. Коттера	Передбачає проходження восьми кроків: 1) розвинути почуття крайньої необхідності (обговорити поточне та потенційне становище, збільшити потреби у змінах); 2) сформуванню імперативну спрямовуючу коаліцію (зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом); 3) створити образ, який узгоджує зусилля щодо зміни зі стратегіями досягнення мети; 4) поширити образ (стратегії та поведінка); 5) дати можливість оточуючим діяти відповідно до образу (усуваються перешкоди, людям дозволяється експериментувати); 6) спланувати і здобути короткострокові перемоги (рекламувати видимі короткострокові поліпшення, публічно винагороджувати співробітників за успіхи); 7) зміцнити зміни та запровадити нові (мотивувати тих, хто може наблизити кінцеву мету організації, оживлювати процес новими проектами); 8) затвердити нові підходи (переконатися, що всі співробітники розуміють, що нова поведінка веде до успіху організації).	Вимога послідовного проходження кроків обмежує гнучкість моделі у процесі використання.
Модель узгодження Д. Надлера та М. Тушмана	Модель передбачає, що організація складається з чотирьох взаємозалежних підсистем: 1) Робота (щоденні обов'язки співробітників, форма процесу, вплив на працівників та доступні види винагороди). 2) Люди (навички, характеристики та очікування співробітників). 3) Формальна організація (структура, системи, принципи організації роботи та політика організації). 4) Неформальна організація (незаплановані, неписані правила, які з часом влада, вплив, цінності та норми).	Відсутність чіткого алгоритму дій, що часто призводить до негативних результатів
Модель управління змінами «Дослідження – дії»	В основі моделі лежить наступна циклічна послідовність: 1) Дослідження, що включає: визнання організацією наявності проблем, що потребують вирішення за допомогою змін та саме дослідження, для підвищення результативності якого пропонується залучати сторонніх фахівців. 2) Зворотний зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями та менеджерами організації). 3) Обговорення (організація ефективних дискусій на формування цілей та планів змін). 4) Дії (реалізація перших етапів плану змін організації передбачає, контроль виконання і повторення циклу досліджень мають бути нормою, т.к. зміни – процес, потребує постійної корекції).	У моделі не розкрито діяльний (функціональний) аспект управління перетворень.

Навчальна модель змін ADKAR - Prosci (Дж. Хайт)	<p>Успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження та змінами співробітників.</p> <p>Проект впровадження має включати такі стадії: визначення потреби бізнесу у змінах та можливості їх реалізації; визначення цілей та розробка плану перетворень; реалізація проекту змін; підтримка зміненого стану.</p> <p>Зміна співробітників відображає те, що відбувається у співробітниках у процесі трансформації їх поглядів та поведінки:</p> <p>1) усвідомлення необхідності змін (Awareness); 2) бажання підтримати зміни та брати участь у них (Desire); 3) знання того, як здійснювати зміни та яким має бути результат (Knowledge); 4) можливості впроваджувати зміни щодня (Ability); 5) можливості закріпити зміни (Reinforcement).</p>	<p>Модель не надає таких широких можливостей як гештальт-підхід.</p> <p>Упускає особливості людини у навчанні.</p>
Концепція І. Адізеса	<p>Концепція відбиває: 1) прийняття гарного рішення та його здійснення; 2) неможливість змін без конструктивного конфлікту; 3) значну роль навчання; 4) можливість ефективного співробітництва лише через взаємну довіру працівників; 5) здійснення управління організацією через структури, процеси, працівників; 6) планування змін стану «як є» через «як хочу» і до того «як має бути».</p>	<p>Не враховує принципів рефлексивного управління</p>
Позитивний підхід до змін - Appreciative Inquiry	<p>В основу підходу покладено принципи: взаємини (фокус уваги переміщається з окремої людини на взаємини); одночасності (дослідження та зміна не послідовні, а паралельні процеси, оскільки проведене дослідження породжує одночасно зміну); поетичності (організація людей – це творче об'єднання, яке формується у співавторстві її співробітників за допомогою її минулого, сьогодення та майбутнього); передчуття (образ майбутнього спрямовує поведінка людей, що потребує позитивного бачення майбутнього); позитивності (позитивне ставлення є рушійною силою). [</p>	<p>Проблеми в опитуванні великої кількості людей усіх категорій, які впливають діяльність організації.</p>
Модель організаційних змін	<p>Модель складається з шести етапів: 1) усвідомлення необхідності змін та готовність до їх проведення; 2) чіткий аналіз проблем організації; 3) деталізація та поглиблення розуміння проблем, що стоять перед організацією (важливо забезпечувати високий ступінь участі співробітників у діагностиці та подальшому прийнятті рішень); 4) знайти нові рішення та забезпечити їх підтримку у співробітників; 5) виявити можливі негативні наслідки змін та провести коригування; 6) мотивувати людей, щоб вони прийняли зміни, що проводяться.</p>	<p>Не враховуються досягнення сучасного менеджменту</p>

Таблиця 1.2 – Характеристика методів

Метод	Зміст методу	Переваги методів	Недоліки методів
Мозковий штурм	метод вирішення проблеми, заснований на висуванні великої кількості ідей	- генерування нових ідей; - велика кількість ідей;	- можливість «зациклювання» на одній ідеї; - придушення слабких учасників сильними; - надмірна відірваність від реальності;
Дерево цілей	сукупність цілей організації, побудована по ієрархічному принципом	- системність; - наочність; - повнота;	метод не працює за неефективного організаційного управління;
SMART	постановка конкретної, вимірною, - досяжною, відповідною, обмеженої у часі мети	- структурованість; -наочність;	відірваність від дійсності;
PEST	інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів довкілля, які можуть вплинути на формулювання стратегії організації.	- оцінка ключових тенденцій у галузі; - широке охоплення факторів;	- доступ до якісних зовнішніх джерел даних може бути ускладненим та дорогим; - складність виділення факторів, які впливають при охопленні великого обсягу даних
Аналіз КФУ	аналіз тих чинників, яким фірма повинні приділяти особливу увагу, оскільки вони визначають успіх фірми над ринком, її конкурентні можливості	- системність; - наочність;	- при виділенні малої кількості КФУ є ризик «втратити» щось справді важливе;
Метод побудови прогнозного сценарію	встановлення логічної послідовності станів прогнозованого об'єкта в залежності від стану навколишнього середовища у часі та розгляд різних варіантів розвитку даного об'єкта	виявлення можливих рішень та оцінка наслідків їх реалізації	Відрив від реальності
Аналіз потенціалу підприємства	Вивчення можливостей підприємства	- виявлення сильних сторін;	невірне формулювання результатів аналізу

		- визначення конкурентного переваги;	
Ланцюжок створення цінності М. Портера	поділяє діяльність компанії на стратегічно важливі види діяльності з метою вивчити витрати та існуючі та можливі засоби диференціації	- визначення конкурентного переваги; - візуалізація компанії; - виявлення сильних і слабких сторін;	невірне формулювання результатів аналізу
EFQM	визначає політику та стратегію, управління людьми, ресурси та процеси, необхідні для того, щоб досягти чудових показників у бізнесі	- виявлення сильних та слабких сторін;	Небезпека того, що співробітники витрачають усі свої сили на аналіз, а не на виправлення ситуації;
Конкурентний профіль	аналіз конкурентів та оцінка конкурентоспроможності компанії	визначення конкурентного переваги;	- нестача інформації; - достовірність інформації;
Модель 5 сил конкуренції Портера	аналіз галузей та вироблення стратегії бізнесу	- розуміння структури галузі; -аналіз привабливості галузі з погляду отримання прибутку;	- нестача інформації; -достовірність інформації;
АФХД	сукупність аналітичних процедур, що використовуються для визначення фінансового стану організації, оцінка результатів її господарської діяльності	- наочність; - структурованість; - можливість виявлення слабких сторін;	- кваліфікація співробітника, який проводить аналіз; - невірна інтерпретація результатів
SWOT аналіз	аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз з боку довкілля.	Залучення великих масивів інформації;	- простота побудови; - наочність та зрозумілість;

## ДОДАТОК В

Анкета з метою оцінки готовності персоналу до прийняття програми конкретних заходів щодо управління організаційними змінами на ТОВ «БСТ».

Прочитайте кожне з 24 тверджень і вкажіть один варіант, який найбільше прийнятний для Вас у процесі роботи на Вашому підприємстві.

1. Ви готові до самостійного ухвалення рішення та готові нести відповідальність за наслідки цього рішення:

- а) готовий;
- б) все залежить від ситуації;
- в) не готовий;

2. Ви готові працювати/контактувати з різними людьми:

- а) готовий;
- б) все залежить від ситуації;
- в) не готовий

3. Як Ви ставитеся до навчання:

- а) вік живи вік вчись;
- б) якщо треба буде, піду вчитися;
- в) з мене навчання вистачить.

4. Для роботи Ви:

- а) самі мотивуєтеся;
- б) буває, що мотивує начальство;
- в) завжди мотивує начальство

5. Ви готові використовувати ідеї, знання, вміння інших у своїй роботі та (або) ділитися своїми ідеями навичками знаннями з колегами.

- а) так готовий;
- б) залежно від ситуації;
- в) не готовий.

6. Для виконання своїх обов'язків та подальшої роботи на підприємстві Вам треба:

- а) отримати нові знання;
- б) можливо в якійсь ситуації потрібно повчитися;
- в) обходьтеся (обходитесь) вже наявними знаннями і своїм досвідом

7. У вас є пропозиції щодо покращення роботи підприємства або наданих консалтингових послуг:

- а) є і я ними ділюся з керівництвом;
- б) є, але я їх не висловлюю;
- в) ні

8. Ви цікавитесь різними речами (не завжди пов'язаними з роботою):

- а) моє коло інтересів широке;
- б) цікавлюся, але не багатьма;
- в) ні

9. Підприємство навчає своїх працівників:

- а) досвідченіші колеги передають свої знання іншим;
- б) курсами підвищення кваліфікації;
- в) навчання співробітників не проводиться

10. Ви в процесі роботи маєте на меті не тільки отримання з/п, а й покращення компанії в цілому.

- а) так;
- б) і так і ні;
- в) ні

11. Ви свої ідеї, які хочете донести до колег, спочатку аналізуєте, а потім вибираєте найкращі з них, які й доносите до колег:

- а) завжди так;
- б) я висловлюю всі ідеї;
- в) я не висловлюю ідей.

12. Якщо Вам не вистачає знань для виконання певної роботи, Ви зверніться:

- а) до більш досвідчених колег;
- б) до джерел поза підприємством;
- в) будуть діяти «навмання»

13. Ваше ставлення до створення самоорганізаційних команд на вашому підприємстві.

- а) бачу у цьому ефективність;
- б) можливо, це буде позитивно;
- в) нічого позитивного у цьому немає.

14. Як ви ставитеся до різноманітності продуктів та їх широкої диверсифікації, що випускаються вашою фірмою, до їхнього постійного поліпшення.

- а) це вкрай позитивно
- б) думаю так буде краще.
- в) негативно, треба зосереджуватися на певних речах.

15. Самонавчання для вас це:

- а) найвищий ступінь навчання;
- б) можливо необхідно для розвитку людини;
- в) непотрібна трата часу.

16. Ви маєте досвід організації або управління людьми

- а) є успішний
- б) є, але ефективність була не високою<sup>4</sup>
- в) ні.

17. Ви працювали

- в) у багатьох компаніях;
- б) у кількох;
- в) в одній

18. Рівень вашої освіти:

- а) більше однієї вищої;
- б) вища;
- в) середнє

19. У вас є досвід та успіхи у якомусь творчому процесі;

- а) є;
- б) досвід є, успіхів немає;
- в) ні

20. Ваше коло спілкування:

- а) відмінний від вас значно;
- б) відмінний у незначній мірі;
- в) такий же, що і ви

21. Ви читаете бізнес-літературу, наукову чи науково-публіцистичну:

- а) так, часто;
- б) іноді;
- в) ні

22. Ви як досвідчений співробітник залучаетесь до прийняття управлінських рішень:

- а) так, часто;
- б) іноді з деяких питань;
- в) ні

23. На своїй роботі ви спілкуєтесь:

- а) з багатьма працівниками підприємства;
- б) з обмеженим невеликим колом колег;
- в) тільки з тими, з ким необхідно в рамках посадових обов'язків

24. Якщо на вашому підприємстві формуватиметься банк знань (практичні і теоретичні знання, що застосовуються Вашою організацією) то Ви:

- а) внесете до нього Ваш досвід та знання;
- б) радий би внести, але поки не вистачає досвіду;
- в) не будіть мати до нього будь-яке відношення.

Дякую за участь !